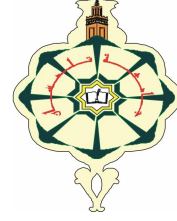


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير
مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد و حوكمة الشركات



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير
تخصص حوكمة الشركات

إدارة الجودة الشاملة في الجامعة "دراسة حالة: كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

تحت إشراف الدكتورة
بوشيخي عائشة

إعداد الطالبة
بوزيد نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أ. محاضر	د. بوهنة علي
مشرفة	جامعة تلمسان	أ. محاضرة	د. بوشيخي عائشة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أ. محاضر	د. يحي برويقات عبد الكريم
ممتحنة	جامعة تلمسان	أ. محاضرة	د. حوالمف رحيمة

السنة الجامعية 2010 - 2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

نشكر الله عز وجل، والحمد لله الكريم الوهاب أولا وأخيرا الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذتي المشرفة:

الأستاذة الدكتورة بوشيخي عائشة على كل ما قدمته من توجيهات ونصائح وعلى متابعتها

الدؤوبة لأطوار البحث طوال عمر هذه الرسالة.

كما أوجه شكري وامتناني للسادة الأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا

بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع.

من واجبي أيضا أن أشكر البروفسور بندي عبد الله عبد السلام على الجهودات القيمة التي

قدمها لنا.

أخيرا وليس آخرا، أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة لإعداد هذا البحث،

وأخص بالذكر زملائي وزميلاتي وكذا الطلبة الذين قاموا بتوزيع الاستبيانات في ولايتي

مستغانم.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذه إلى :

روح والدتي ووالدي الطاهرتين اللتان اصطفاهما الخالق إلى جواره قبل أن يجنيا ثمار

جهودهما .

إلى ابني محمد المهدي وابنتي سرين نور الهدى.

إلى أخواتي وإخوتي وأزواجهن وأولادهن .

إلى كل أحبابي.

كما أهدي هذا العمل إلى كافة صديقاتي وأصدقائي الذين شاركوني بتشجيعهم وتضحياتهم

وصبرهم.

-أسئل الله التوفيق للجميع-

المقدمة العامة

إنّ التحدي الكبير الذي أصبح يواجهه العالم اليوم في ظل متغيرات العولمة وانتشار تقنية المعلومات الانترنت قد أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية، فلم تعد المؤسسات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب وإنما كان عليها التنبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسية.

إن هذا التغيير الدائم دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها، فالجودة تمثل أداة إستراتيجية لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات بل مرتبطة أيضا ببيئته وكافة وظائف المؤسسة، والخدمات التي تقدمها وهنا يأتي مفهوم جودة الخدمة وما ينبغي عمله لتحسينها وتحديد متطلبات العملاء وتحويل المتطلبات إلى مواصفات تنعكس على الأداء والوصول بالمؤسسة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على رفع الكفاءة والتحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة.

يختلف قطاع الخدمات عن قطاع الصناعة بعدة أمور أساسية، وعليه فإن الحاجة ماسة للبحث في هذا القطاع في مرحلة جديدة من مراحل التنافس المحموم في عصر العولمة حيث تتلاشى الحدود وتلتقي الأسواق، ويأتي مفهوم الجودة في مقدمة كل الأفكار والأعمال الحديثة.

يعتبر تحقيق جودة التعليم الجامعي ومؤسساته وبرامجه أمرا لا خيار فيه فتحقيق مستوى أعلى من الجودة في التعليم الجامعي يعتبر استجابة منطقية وطبيعية للعديد من التغيرات التي تواجهها الجامعة باعتبارها الهرم التعليمي اجتماعيا وثقافيا وسياسيا وتقنيا.

إن محاولة تحقيق جودة الجامعة وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة فيها كأحدى أهم المداخل والآليات التي تمكن الجامعة من القيام بوظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية بشكل متميز يحقق لها التفرد، ويؤكد أحييتها بأن تكون معقد الآمال في تحديث المجتمع وتنميته تنمية شاملة مستدامة، فالجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع التعليم الجامعي بشكل فعال نحو تحقيق رسالته وأهدافه المنشودة.

لقد أصبح التحسين المستمر سمة أساسية من سمات العصر وأضحى تطبيقه ضرورة لا غنى عنها في جميع مجالات الحياة تحقيقا للجودة الشاملة، ومواكبة التغيرات المعاصرة، لذا فإن مختلف النظم التعليمية تحرص على تقويم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها للتأكد من تحقيق أهدافها المرجوة أملا في الإصلاح والتحسين المستمرين، ويعد تقويم أداء الجامعات في ضوء معايير ومؤشرات واضحة للجودة والتميز مدخلا طبيعيا لتحقيق جودة التعليم الجامعي وضمانها.

1- الإشكالية:

يعد التعليم الجامعي الركيزة الأساسية لأي بلد من بلدان العالم المتقدمة والنامية وهو مقياس لتقدم وازدهار البلدان إذ نجده يحظى بمكانة متميزة في جميع الدول، وتحظى الكثير من الجهود بهدف تطويره وتحسينه بشكل مستمر لزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة وهو ليس بالمسألة الحديثة، إذ بدأ الاهتمام به قديما في الدول المتقدمة والتي قطعت أشواطاً متقدمة كان آخرها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مما جعل الدول العربية والنامية تهتم بدراسة واقع التعليم العالي والعمل بتطويره من خلال المؤتمرات والندوات والدراسات وورش العمل والبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتي تعد مدخل تطويري وتغيير جذري. ومن هنا تدرج الإشكالية التالية لهذه الدراسة والتمثلة في:

ما هي مبررات ومتطلبات إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الجزئية التالية:

* ما هي دواعي تطوير التعليم الجامعي وتحسين جودته؟

* هل يواكب المنهج العلمي في جامعاتنا التقدم المعرفي في الوقت الحاضر؟

* ما هي العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعة من منظور الجودة الشاملة؟

* هل المناهج الحديثة التي يحصل عليها تحوي معرفة علمية متطورة في الاختصاص العلمي؟

* هل يحقق المحتوى المعرفي للمقررات الجامعية ميول الطالب ورغباته؟

* هل يستخدم أستاذ الجامعة وسائل تعليمية كافية متنوعة ومناسبة للمواقف التعليمية التي يتعرض

لها في محاضراته؟

* ما هي المرتكزات لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعة؟

* ما هي المعوقات والمشاكل التي تؤدي إلى ضعف مخرجات الجامعات الجزائرية؟

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:

1- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع وتنمية كفاءات الأساتذة .

2- يوجد هيكل إداري في الجامعة يسهل العمليات التعليمية والبحثية ويدعم الجودة الشاملة فيها .

3- العلاقة التكاملية بين جودة المنهج العلمي والتقنيات التعليمية المستخدمة تؤدي إلى الارتقاء بجودة

الخريجين والمتعلمين .

2- أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في أنها تتناول بعض المفاهيم التي لا يزال الجدل حولها قائما فتحقيق إدارة الجودة الشاملة وضمانها موضوع جدير بالعناية والاهتمام لتحسين كفاءتها ومخرجاتها وموظفيها وكذا ضمان مواكبتها للتغيرات الجديدة والتقنيات المعاصرة للرفع من مستوى أدائها.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الأخذ باستراتيجيات العمل نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ويمكن بشكل أدق تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وشروط تطبيقها في التعليم الجامعي.
- 2- التعرف على المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق برنامج الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.
- 3- توضيح أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.
- 4- التعرف على واقع الكفاءة الداخلية للمناهج الدراسية للتعليم الجامعي من حيث حداثة المادة العلمية في المقررات الدراسية وتعدد التقنيات التعليمية المستخدمة في المحاضرات.
- 5- بيان أهمية المنهج العلمي في الارتقاء بجودة الخرجين والمتعلمين.
- 6- تحديد أهمية استخدام التقنيات التعليمية المكتملة للمنهج العلمي لتحسين جودة الخدمة التعليمية.
- 7- التعرف على المعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى ضعف مخرجات الجامعات.

4- منهج البحث:

لقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي في معالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الجامعة وذلك بالتعرف على مفهوم إدارة جودة التعليم الجامعي، متطلباته وكذا مرتكزاته باعتبار إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لتحسين جودة المخرجات المتمثلين في الطلبة مع التأكيد على أن جودة المنهج العلمي الجامعي وتقنيات التعليم المستخدمة تساهم أيضا في تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية.

5- أدوات الدراسة:

- ولتحليل هذا الموضوع ثم الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:
- الكتب باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية.
 - المجالات المتخصصة والدوريات ذات الصلة بالموضوع.
 - الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.
 - بعض مواقع الانترنت.

6- الدراسات السابقة عن إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت الدراسات السابقة حول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية سواء كانت رسائل ماجستير أو دكتوراه ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

* دراسة "داني الكبير معاشو": وهي رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية لسنة 1998-1999، واهتمت بإشكالية تطبيق السيطرة على الجودة في المؤسسة الجزائرية، واعتمدت الدراسة على دراسة حالات ثلاث مؤسسات صناعية: صغيرة، متوسطة وكبيرة الحجم، وخلصت الدراسة إلى تمسك المؤسسات محل الدراسة بالإدارة الكلاسيكية التي كانت سمة القطاع العام، وإلى عدم تطبيقها أساليب السيطرة على الجودة.

* دراسة "بوشيخي عائشة": وهي رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية لسنة 2006-2007، واهتمت الدراسة بمعرفة: هل تحترم المؤسسات الجزائرية فعليا مواصفات الجودة؟، واعتمدت الدراسة على عينة من 45 مؤسسة تنشط في الجهة الغربية من الوطن، ومتكونة من 20 مؤسسة حاصلة على إحدى شهادات الأيزو، 20 مؤسسة غير حاصلة على تلك الشهادات، و5 مؤسسات في طور الحصول عليها، ومنتمية إلى قطاعات: الأشغال العمومية، النسيج، مواد البناء، المواد الغذائية، المياه المعدنية والمشروبات الغازية، البلاستيك والألمنيوم، الكهرباء والكيمياء الصناعية.

خلصت الدراسة إلى أن ممارسات الجودة في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو أو التي هي في طور الحصول عليها أحسن من الممارسات في المؤسسات غير الحاصلة على الشهادة.

* دراسة "عيسى نبوية": وهي رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان تحت إشراف السيد بندي عبد السلام، ومساعدته الدكتورة بوشيخي عائشة والتي تتمثل في: "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية" دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA تلمسان للسنة الجامعية 2008-2009 تمحورت إشكالياتها في: كيف يمكن للمؤسسة الخدمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأجل تحقيق ميزة تنافسية؟ وتمّ تحليلها باختيار صحة الفرضيات التالية:

-تساهم إدارة الجودة الشاملة بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الخدمية على امتلاك الميزة التنافسية.

-تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الخدمية إلى تحقيقه من خلال تفعيل أسس الجودة.

والتي قد تم إثباتها بعد الدراسة التطبيقية التي شملت القرض الشعبي الجزائري لقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل هذا البنك حتى تتمكن إدارته من معرفة موقعها التنافسي بهدف مساعدتها على

المقدمة العامة

الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات بقصد زيادة حصته السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحيته ولتحقيق هذه الغاية يجب على البنك أن يتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة خدماته لكي يكون منافسا قويا للبنوك التجارية الأخرى ومن ثم اتخاذ كل ما هو ضروري لمعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة بما يقود إلى احتفاظ القرض الشعبي الجزائري بزبائنه الحاليين ومن ثمة جذب زبائن جدد وعليه فإن على CPA تحديد متطلبات عملائه وتحويل هذه المتطلبات إلى مواصفات تساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة العالية التي يتميز بها عصرنا الحالي.

***دراسة "جباري فادية":** وهي رسالة ماجستير تخصص تسويق من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان تحت إشراف السيد كرزابي عبد اللطيف بعنوان "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات SAA تلمسان للسنة الجامعية 2010-2011، والتي تمحورت إشكالياتها حول "ما مدى تأثير جودة خدمة المؤسسة الخدمية الجزائرية على رضا العميل".

وقد خصت الدراسة الميدانية الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للتأمينات SAA بتلمسان، حيث قامت الطالبة بقياس جودة خدمات SAA المقدمة حسب مقياس الأداء الفعلي Servperf، بهدف معرفة رضا عملائها، وقد مكنت هذه الدراسة من التوصل إلى أنه رغم رضا عملاء الوكالة محل دراسة عن جوانبها المادية الملموسة، إلا أن رضاهم عن جودة خدمات الأبعاد الأربعة الأخرى المميزة لمقياس الأداء الفعلي للخدمة Servperf (الاستجابة، الإعتدالية، الأمان، التعاطف) كان متوسطا، لهذا يجب عليها أن تبذل مجهودات أكبر لتثبيت ثقافة الجودة في مختلف وظائفها، حتى تتال رضا زبائنها ووفائهم.

***دراسة "بن حميدة محمد":** وهي رسالة دكتورا في العلوم الاقتصادية من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان تحت إشراف السيد بندي عبد الله عبد السلام بعنوان "المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة" للسنة الجامعية 2008-2009م، والتي تمحورت إشكالياتها حول "ما مدى إمكانية تطبيق الأدوات الجديدة لإدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة كعينة للمؤسسة الجزائرية؟" مع العلم أن دراسة الحالة تمت في مؤسسة الاسمنت بسعيدة باعتبار أن هذا القطاع من القطاعات التي تعرف منافسة شديدة مما يحتم على المؤسسة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لحجز حصتها في السوق.

إن الهدف من هذه الدراسة هو إظهار كفاءة الأساليب الجديدة المفروضة بسبب الانفتاح العالمي والاقتصادي الكبير وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والشركات المختلفة للحصول على أكبر حصة من الأسواق المحلية والعالمية وبما أن هذه الحصة تحددها مدى جودة ونوعية المنتجات التي تنتجها

المقدمة العامة

هذه المؤسسات فإن هذا أدى إلى تطوير وخلق أساليب جديدة في سبيل إنتاج منتجات ذات جودة عالية ومحاولة إرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن، والضبط الإحصائي للجودة هو من أهم الأساليب والطرق في إطار السعي وراء تحقيق الجودة والرفع من القدرة التنافسية، وبات نجاحها مرتبطا بمدى نجاعة وفعالية تطبيق هذه الأساليب.

*دراسة "يحي برويقات عبد الكريم": وهي رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان تحت إشراف السيد "بلمقدم مصطفى" بعنوان "إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001" للسنة الجامعية 2008-2009.

يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في تحديد ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 في ظل البيئة التي تنشط بها؟

اعتمادا على مراجعة الأدبيات حول إدارة الجودة الشاملة وجوائز الجودة قد تم تحديد 11 عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة، وتم تطوير مقاييس عملية للعوامل الحرجة وتم اختيار صدقها وثباتها اعتمادا على بيانات تم جمعها من عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001.

وأظهرت نتائج الدراسة أن عوامل إدارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في المؤسسات المستقصاة.

*دراسة "فيصل بوطيبة": وهي رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد تخصص اقتصاد التنمية بجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان تحت إشراف الأستاذ الدكتور بن حبيب عبد الرزاق بعنوان العائد من التعليم في الجزائر، اهتمت هذه الدراسة بمحاولة البحث في العوائد النقدية وغير النقدية من التعليم في الجزائر، وقدّر العائد الخاص من التعليم بـ 7.2% وهو معدل دون المتوسط العالمي (10%). وفيما يتعلق بالعوائد الخاصة غير النقدية، بينت الدراسة أن للتعليم دورا مهما في تقليص معدل الخصوبة وتحسين السلوك الصحي للأفراد. أما فيما يخص العوائد الاجتماعية غير النقدية، أكدت الدراسة القياسية وجود أثر إيجابي للتعليم على تقليص معدلات الجريمة ولو بشكل محدود.

-نستخلص من خلال عرض الدراسات السابقة الآتي:

-تركز جميع الدراسات على أهمية تبني وتطوير نظام الجودة في بقاء المؤسسات الجزائرية، كما يجب بذل مجهودات أكبر لتثبيت ثقافة الجودة في مختلف وظائف هذه المؤسسات لتتال رضا زبائنهم ووفائهم.

أما الدراسة الأخيرة المتمثلة في العائد من التعليم في الجزائر، اهتمت بالعوائد النقدية والغير النقدية من التعليم، ولم تتطرق إلى السبل والطرق التي تؤدي إلى تحسين هذا العائد وتطويره. -يوجد دراسات سابقة قليلة عن مفهوم إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم على مستوى جامعة تلمسان-مستغانم-وهران-سيدي بلعباس، ولا سيما التعليم الجامعي الذي يشهد تغيرات حديثة وإصلاحات مهمة، وفي نظرنا فإن التطرق إلى هذا المفهوم سيسهل كثيرا على الباحثين القيام بمزيد من الدراسات حول الموضوع من جهة، ومن جهة سيساعد الجامعة بهياكلها المتنوعة على إرساء وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها لتحسين مستوى طلابها وكذا إدارتها ومناهجها التربوية ومدرسيها.

7-تنظيم البحث:

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة منها مخصصة للجانب النظري والآخر خاص بالجانب التطبيقي:

خصص الفصل الأول لأسس ومفاهيم عامة في إدارة الجودة الشاملة وتضمن مبحثين الأول بعنوان أسس الجودة ومراحل تطورها، تم التطرق فيه إلى مفهوم الجودة، مراحل تطورها، أهميتها، أبعادها وأهدافها.

أما المبحث الثاني تحت عنوان مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، نحاول من خلاله التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة، أهدافها، أبرز روادها، مراحل تطورها، مبادئها مع محاولة إبراز الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو (TQM) و(ISO) وكذا العلاقة بينهما.

أما الفصل الثاني تناول إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وهو أيضا جزئى إلى مبحثين: الأول يتعلق بوظائف الجامعة وأبعادها، وتضمن مفهوم الجامعة، وظائفها، عناصرها، و أبعادها.

والمبحث الثاني خاص بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وفيه تم التطرق إلى مفهوم وشروط تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة، أهم المرتكزات لهذه الإدارة وكيفية تكيفها مع ISO 9001، دون أن ننسى سرد ماهية المعوقات التي تؤدي إلى ضعف مخرجات الجامعة.

فيما يتعلق بالفصل الثالث والتمثل في نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الذي بدوره قسم إلى مبحثين الأول يتناول بعض النماذج الأجنبية والثاني نماذج عربية.

أما الفصل الرابع فهو عبارة عن دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مستغانم، ومن خلاله نحاول أن نرى في حالة عدم وجود إدارة جودة شاملة البحث عن إمكانية لإرساء هذا النظام فيها. وأخيرا نختم دراستنا بخاتمة فيها أهم نتائج البحث والتحليل للإشكالية ومحل الدراسة.

مقدمة:

بدأ الاهتمام المطرد بإدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين من القرن المنصرم، حيث أخذت بمبادئها وتوجهاتها الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية، العامة والخاصة، وفي معظم الدول المتقدمة ثم تلتها بعض الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو البناء والتقدم.

وكانت هناك جملة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار إدارة الجودة الشاملة، ولعل من أبرزها التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الخطي، الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور، وكان لهذا العامل أثره المباشر على الجوانب الاقتصادية والسياسية والعلمية والاجتماعية والتربوية، وصاحبه تغير في قيم الأفراد واتجاهاتهم وتنوع في حاجاتهم، وهي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المنظمات وتفرض عليها الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغير.

كما غدا الحرص على إنجاز المشاريع وتعوقها مطلباً سياسياً واقتصادياً وحتى حضارياً، فالدول تكتسب هيبتها من خلال النجاح الذي تحققه مؤسساتها على المستوى الوطني والعالمي.

وفي ظل الحصول على إنتاجية عالية فإن المؤسسات باتت تفتش عن السبل التي تكفل لها التميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها، وهذا يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المؤسسة، ولهذا سوف نقوم بدراسة الجودة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أسس الجودة ومراحل تطورها وذلك بشرح أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة حيث نستعرض أهم المفاهيم الحديثة للجودة وأبرز روادها وكذا مراحل تطورها والمبادئ الأساسية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: أسس الجودة ومراحل التطور

1. مفهوم الجودة:

تنسب الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة في عصور بالغة القدم في التاريخ، وفي العصر الحديث أخذ موضوع الجودة اهتماماً وتطوراً واسعاً منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن. لقد حفز على مثل ذلك التطور عوامل عديدة أبرزها إنشاء المنافسة في هيئة الأعمال الغربية ثم الدولية، وظهور التكتلات الاقتصادية في ظل التطور التكنولوجي في جميع الميادين والاتجاه نحو العولمة لذا استجوب على منظمات الأعمال الاتجاه نحو التميز من خلال الجودة للخروج من المنافسة السريعة الجادة، وهذا ما أدى إلى تطور مفاهيم الجودة.

" يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقدما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لإغراض التفاخر بها، أو استخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة"¹.

وهي باختصار "ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة وتكون أساساً لتصميم المنتج أو تقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته"².

وقد حضيت الجودة بتعاريف متعددة، ومن أهمها نذكر ما يلي:

* الجمعية الأمريكية لضبط الجودة "عرفت الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"³.

* معهد الجودة الفيديالي الأمريكي "فإنه عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستهلك (Consommateur) في معرفة مدى تحسن الأداء"⁴.

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2006، ص 15-16.

² - أحمد سيد مصطفى، "دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO9000"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات 1997. ³ - Carol.A, Recves and David.A.Bender, Defining Quality Alternatives and implication Academy of Management Review, vol(19), No(3), 1994 P :419-P420.

⁴ - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي" دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص 28.

* المنظمة الدولية للمواصفات القياسية « ISO » عرفت الجودة " أنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها"¹

* وجاء في قاموس "إكسفورد" الأمريكي بأن الجودة هي: درجة أو مستوى التميز أو التفوق، أما في قاموس "وبسرت" ذكرت الجودة على أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الإمتياز لنوعية معينة من لخدمة أو المنتج.

* ويعرف الجودة مركز التجارة الدولي من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:²
أ- التركيز على السلعة المنتجة.

ب- التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.

ج- التركيز على الزبون.

د- التأكيد على القيمة المضافة على وفق سعر السلطة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون.

* قد عرفها (Connell) بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج.³

* أما فشر (Fisher)⁴ عرف " الجودة بأنها درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار، حسب دافيد . وقد صنف كوران (Kwan) مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي:⁵

أ- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.

ب- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.

ج- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

د- الجودة هي قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.

هـ- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

¹ – Site Web : La Qualité au cœur de toutes les attention, <http://www.acheteursinfo.com/index.html>.

² - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ -توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار النهضة العربية، 1996، ص 13.

⁴ - قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى 2006، ص 24.

⁵ - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

* ويعرفها جابلونسكي (J.JABLONSKI) 1991 على أنها: "عبارة عن الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، التي يدفع الزبون نقوده مقابل الحصول عليها، وبناء على مفهوم التركيز على الزبون يمكن أن تشمل الجودة على التشطيب النهائي أو وقت التسليم أو الحجم والتكلفة، درجة الاعتماد على المنتج أو أي عوامل أخرى".¹

* وعرفها جوران (Jurran)، بأنها مواءمة المنتج لاستعمال ودقته لمتطلبات العميل وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والميسورية Availability التي تهيئ المستلزمات الضرورية للعمل، وبما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملائمة للاستعمال الذي وضع من أجله وما يطمح أن يكون عليه المنتج.

إن تنوع التعريفات الذي يعبر عن الاهتمام الواسع بالجودة والثراء في معالجة أبعادها قد أدى إلى تطوير منظورات مداخل عديدة للجودة حددها إيفانز ولندساي (Evans-Lindsay) بستة مداخل تتمثل في:²

- 1- **المدخل التقديري:** الجودة كما يستخدمها عادة الزبون وتكون مرادفاً للتفوق والتميز، شويهارت في الثلاثينات، الجودة هي إجابة المنتج.
- 2- **المدخل القائم على المنتج:** الجودة تعكس الاختلافات في خصائص وسمات المنتج بمعنى أن الجودة الأعلى هي مستوى أعلى من خصائص المنتج.
- 3- **المدخل القائم على المستخدم (الزبون):** الجودة تتحدد باحتياجات ورغبات الزبون لأن حاجات الأفراد مختلفة لذا فإن مواصفات الجودة مختلفة.
- 4- **المدخل القائم على القيمة:** الجودة هي علاقة المنفعة أو الرضاء بالسعر، أي أن الجودة تقديم نفس المنفعة بسعر أقل، أو تقديم منفعة أعلى بسعر أفضل مقارنة بالمنتجات الأخرى.
- 5- **المدخل القائم على التصنيع:** الجودة هي نتيجة للممارسة صناعية وهندسية أو مطابقة المواصفات، الجودة نفسها في كل مرة.
- 6- **المدخل التكاملي:** الجودة تكون مهمة ومرغوبة من قبل جميع أطراف سلسلة القيمة، إنها تبدأ من حاجات الزبون إلى التصميم، التصنيع، التوزيع، ومقدم الخدمة، وصولاً إلى الزبون مرة أخرى.

¹ جوزيف جابلوسكي، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بميك، مصر، 1996، ص 194.

² نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى 2010، ص 31.

* إن تنوع هذه المداخل لا يمكن النظر إليه من خلال حقيقة أن الجودة أصبحت تحظى بالأولوية من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالجودة، ولكن يظل المعيار الأهم في هذه المداخل هو تحقيق القدرة على البقاء في السوق التنافسية من خلال جودة أكثر استجابة للزبون وحاجاته وتوقعاته، وربما تجاوزها من خلال إبهاج الزبون.

أما دافيد جارفين (David Garvin) أحد المهتمين والمسؤولين عن جودة المنتج قد قدم في كتابه التمهيد إدارة الجودة خمسة مداخل تعكس إلا حد كبير تعاريف الجودة من قبل العلماء والباحثين والمختصين وهذه المداخل تتمثل في التالي:¹

1- مدخل الامتياز: والذي يعني أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز والتي لا تقبل المناقشة، ويشير هذا المدخل إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال خبراتهم أن يميزوا بين الجودة العالية والجودة المنخفضة عن طريق استخدام مجموعة من المعايير التي تميز بين النوعين من الجودة. وهذا التعريف مبهم وغامض ولا يمكن قياس الجودة ووضعها في مواصفات للتشغيل.

-وربما يعتمد كثير من الإعلانات عن تبني هذا المدخل في تعريف الجودة. مثل الإعلان عن السيارات.

2- مدخل يعتمد على المنتج: وفقا لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها، فالفارق الذي يوجد في جودة المنتجات يعكس فارقا واضحا في خصائص أو مكونات تلك المنتجات. ويمتاز هذا المدخل بأنه في الحالات التي تعتمد الجودة على تفضيل الشخص فإن المعايير التي يتم القياس عليها تكون مضللة.

3- مدخل يعتمد على الزبائن: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون وتشبع رغباته ويرى جارفين أن هذا المدخل يربط بين مفهوم الجودة والرضا، حيث أن حكم الزبون على المنتج بأنه ذو جودة عالية، عندما تكون درجة رضاه عالية بنفس الوقت، والواقع أنه على الرغم من وجود علاقة بين المفهومين إلا أن القول بترادفهما لا يعد صحيحا، فالرضا تحكمه مقابلة توقعات الزبون وليس الجودة الموضوعية للمنتجات ومن هنا فإنه من الصعب أن يتم الربط بين الرضا والجودة بشكل دائم ويعاب على هذا المدخل ما يلي:

* أن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات في منتج واحد حتى يكون له قبول عام.

¹ -قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 26-27.

* قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا الزبون.

4- **مدخل يعتمد على التصنيع:** تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة ويتم قياس الجودة طبقا للمعايير الموضوعه بواسطة المنظمة، وعادة ما تستند هذه المعايير إلى الرغبة في تحقيق زيادة في إنتاجية المنظمة، والسيطرة على التكاليف والعمل على تخفيضها. وهذا المدخل يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان (أعمل الشيء جيدا من أول مرة) وكذلك مع مفهوم المعيب الصفري الذي نادى به كروسبي (Crosby) والنقد الأساسي لهذا المدخل إن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع الزبائن.

5- **مدخل يعتمد على القيمة:** يعتمد تعريف الجودة على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، فالجودة هنا هي الامتياز الذي يمكن للزبون أو المنتج تحمله.

-ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج بنظرة ذي قيمة عالية. ومن خلال التعاريف السابقة للجودة، فيمكننا تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية وتحقيق حاجات المستهلكين من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه، أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم وتحقيق طموحاتهم.

ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم، وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء أو الزبائن وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

وتختلف نظرة رجال التسويق إلى الجودة عن وجهة نظر رجال الإنتاج لها، فالأولى تنظر إلى المستهلك ورضاه عن المنتج أما رجال الإنتاج ينظرون إلى الجودة من جانب تصنيعي من خلال مدى مطابقة السلع أو الخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعه.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر، نلاحظ أنها انفتحت على:

* أن الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمات استثنائية ومميزة عن المؤسسات الأخرى تلبي احتياجات ورغبات الزبائن لكسب ثقتهم ورضاهم.

* أن الجودة لا تعرف الاعتذار للعملاء عن أخطاء وعيوب المنتج.

- * أن الجودة تعني التميز والتفوق ولا تعني الكمال.
- * أن الجودة هي توافر الملائمة للغرض المطلوب من المنتج أو الخدمة، ولها علاقة بتوقعات الزبون من حيث الأداء المتميز والدقة والإتقان.
- * أن الجودة هي العمل للوصول بالمنتج أو الخدمة إلى مواجهة المنافسة بالسوق.
- * أن الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
- * أن الجودة هي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم منتجات وخدمات ترضي وبشكل كبير الزبائن أو ذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

2. مراحل التطور التاريخي للجودة:

- إن ظهور الجودة لم يكن وليد اليوم أو اللحظة بل هو تطور طبيعي للفكر الإداري من عهد "تاييلور" حتى الآن وهناك عدّة عوامل ساعدت على هذا التطور منها:¹
- التحسن في الإدارة ومعدلات الإنتاج.
 - تنامي معدلات الجودة والابتكارات.
 - التغيرات الثقافية.
 - تنامي أداء الموارد البشرية وظهور مفاهيم قوة العمل.
 - ظهور طرق حديثة للإدارة.
 - ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- ولقد مرّت الجودة بعدد من المراحل هي: مرحلة الفحص والتفتيش والمراقبة الإحصائية للجودة، تأكيد الجودة، الرقابة على الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

1) المرحلة الأولى: منهج السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش (1900-1940):

ظهر هذا المفهوم مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وتمحور معناه في البداية على التفتيش أو إعادة تأهيل المنتجات المرفوضة، وكتب تاييلور، "المفتش مسؤول عن نوعية العمل". وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أمّا المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إمّا أن تتلف أو يعاد العمل عليها، أو يتم بيعها بأسعار أقل.²

¹ - بن حميدة محمد، "المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة"، دكتوراه تحت إشراف السيد بندي عبد الله عبد السلام، سنة 2008/2009، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص 05.

² - محفوظ أحمد جودة، "دورة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، عمان، الطبعة الثانية 2006، ص 25.

إنّ عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، إن عملية الفحص اكتشفت الخطأ، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس. ونتيجة التطور الصناعي الهائل الذي تزود بأفكار تاييلور، فإن الإنتاج الصناعي ارتفع ومعه حجم الكميات المنتجة، وبالتالي ازدادت صعوبة تكلفة القيام بنشاط تفتيش الجودة.

(2) المرحلة الثانية: مرحلة المراقبة الإحصائية على الجودة (1940-1970):

يقصد بمراقبة الجودة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، واتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستخدمة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة، إن التركيز على الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور الأساليب الإحصائية وتطوير استخدامها في مجال مراقبة الجودة، فخلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدّة معايير ومواصفات لتطبيق مراقبة الجودة الإحصائية في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية.¹

ويعد العالم شيوارت والتر (SHE WART) من مؤسسي ومطوري نظرية مراقبة الجودة إحصائياً حيث أن نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال المراقبة.²

تميزت هذه المرحلة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المؤسسة، ولا سيما الإنتاج والجودة كمخطط (PARETO) الذي أثبت كفايته في تشخيص المشاكل.³

وفي عام 1944 ظهرت أول مجلة علمية متخصصة في هذا المجال وهي Industrial Quality Control وأصبحت تعرف فيما بعد باسم Journal Of Quality Technologie ، وبعد فترة بسيطة أنشأت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQC) American Society for Quality Control ، والتي لعبت دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة.⁴

أما فترة الخمسينات فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعة اليابانية التي كان لها الدور الكبير في فترة إعادة بناء اليابان وفي التفوق الملحوظ لليابان في مجال جودة المنتجات على يد العالم الإحصائي الأمريكي إدوارد ديمينج (DEMING).⁵

¹ - نظمي نصر الله، "إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية"، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1995، ص 20.

² - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

³ - محمد عبد الوهاب الغراوي، "إدارة الجودة الشاملة"، اليازوري، الأردن، 2005، ص 19.

⁴ - GOGUE Jean-Marie, « Management de la qualité », édition ECONOMICA, 3^{ème} édition, paris, 2001, P10.

⁵ - مأمون سليمان الدراركة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء" مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

وخلال السبعينات زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.¹

3- المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد وضمان الجودة (1970-1980):

إن مدخل تأكيد الجودة يمكن وصفه بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ (Zero defect) والذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة وبذلك توجه الاهتمام إلى الطرق تمثلت فيما يسمى بضمان الجودة والتي لها مجال أوسع من الطرق المتمثلة في المراقبة² Assurance Qualité إذ تركز على تصميم المنتجات، الدعم، استعمال المنتجات، اختيار التجهيزات، المورد، اتخاذ القرارات، التنظيم... إلخ.

وتم الاعتماد في هذه المرحلة على ثلاثة أنواع من الرقابة³:

- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل من الأول، لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

- الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى، إلا بعد فحصه والتأكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.

- الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضماناً لخلوه من أي عيب خطأ.

إن ظهور ضمان الجودة أدى إلى تطبيق والاعتماد على مجموعة من الأدوات القياسية.

ومن محاور ضمان الجودة نجد تخطيط الجودة وتشمل:

- وضع سياسة وأهداف الجودة.

- مراجعة التصاميم الجديدة.

- إجراء التحليل لكلفة الجودة.

- وضع المواصفات وضمان جودة التصميم.

- ضمان جودة المدخلات.

- ضمان جودة العملية الإنتاجية (إنتاج، نقل، توزيع المنتج).

¹-CATTAN Michel, Maîtriser les processus de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 2000, P17.

²-W.E.DEMING.DU. Nouveau en économie economica, Paris 1996 chapitre02.

³- عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، الأردن، 2000، ص 25-26.

- ضمان جودة المنتج بعد البيع (تسويق، خدمات ما بعد البيع).

ولقد ظهرت العديد من المصطلحات والتسميات التي تداخلت مع منهج ضمان الجودة بفعل وجود عدد من المنظمات الدولية مثل منظمة ضمان الجودة البريطانية QAA والمنظمة الدولية للتقييس ISO وسلسلة 9000، وإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.¹

ومنه نلاحظ أن في هذه المرحلة تميزت بما يلي:

أ- دراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.

ب- ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة (TQM).²

ج- ظهور الاهتمام بقياس لاعتمادية ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها وظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة، وبأقل عدد من المشاكل حسب المواصفات المحددة.

د- ظهور فكرة (Zero defects) أي اختفاء نسبة العيوب.

4) المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن):

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين وهذا لتمييز بيئة الأعمال التي تعمل فيها معظم التنظيمات بالتغيرات السريعة المتلاحقة والتطورات المتعاقبة، وتتبلور أهم ملامح هذه البيئة في النقاط التالية:³

- أصبحت الأسواق شاملة.

- اهتم كل منتج بأن يجعل في سلعته ميزة تنافسية.

- ظهور كثير من المنتجات.

- قصر دورة حياة المنتج.

- زيادة العروض المقدمة للمستهلك.

وقد أدت هذه التغيرات إلى زيادة اهتمام المنظمات برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على إرضائهم، ولم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت جوانب أخرى اهتم بها المستهلك مثل الثقة في جودة السلع وابتكار أنواع جديدة من المنتجات، والتنوع في هذه المنتجات وأصبحت المؤسسة مهددة بترك السوق

¹ - CATTAN Michel, Maîtriser les processus de l'entreprise, Opcit, P19.

² - مأمون سليمان الدراكعة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء 2006، ص 32.

³ - بن حميدة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

إن لم تستطع مواجهة هذه المتطلبات وأدى هذا الاهتمام بالمؤسسات بضرورة البحث عن الجودة والتميز في الأداء وتحقيق ميزات تنافسية يضمن لها البقاء في السوق ولتحقيق هذا يتطلب من أن يقوم كل فرد في المؤسسة بإجادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة لتحسين المستمر في جودة المنتج أو الخدمة.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق عدّة نتائج للمنظمة أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف ورفع حصّة السوق.¹ شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجة المطابقة المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحدّ المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة علمية موحدة، ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO9001 فهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً في عمليات التبادل التجاري الدولي، وضرورية لإبرام العقود التجارية بين المؤسسات في كافة دول العالم.

-لقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية:²

-إعطاء الجودة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
-إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
-إعطاء الجودة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعميل واحتياجاته.
ومنه أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وينظر فيها لمقاييس العمل الأداء على أنها مقاييس للجودة وترتكز على العقيدة الأساسية وهي ضرورة إنشاء ثقافة التحسين المستمر بالجودة، وعلى عدم وضع نهاية التحسينات واستمرارها من خلال استخدام الأدوات الإحصائية.³

¹ - POTIE M.Christain, « La qualité », la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdes, mai 1999, P19-20.

² - مأمون الدراركة، " الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء، الأردن، 2002، ص 33.

³ - بن حميدة محمد، "المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة"، دكتوراه تحت إشراف السيد بندي عبد الله عبد السلام، سنة 2009/2008، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص 12.

وتختلف النظرة الأمريكية التقليدية للجودة عن النظرة اليابانية الحديثة ويمكن تلخيص هذه الفروقات بينهما من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم (1.1): النظرة الأمريكية والنظرة الحديثة للجودة.

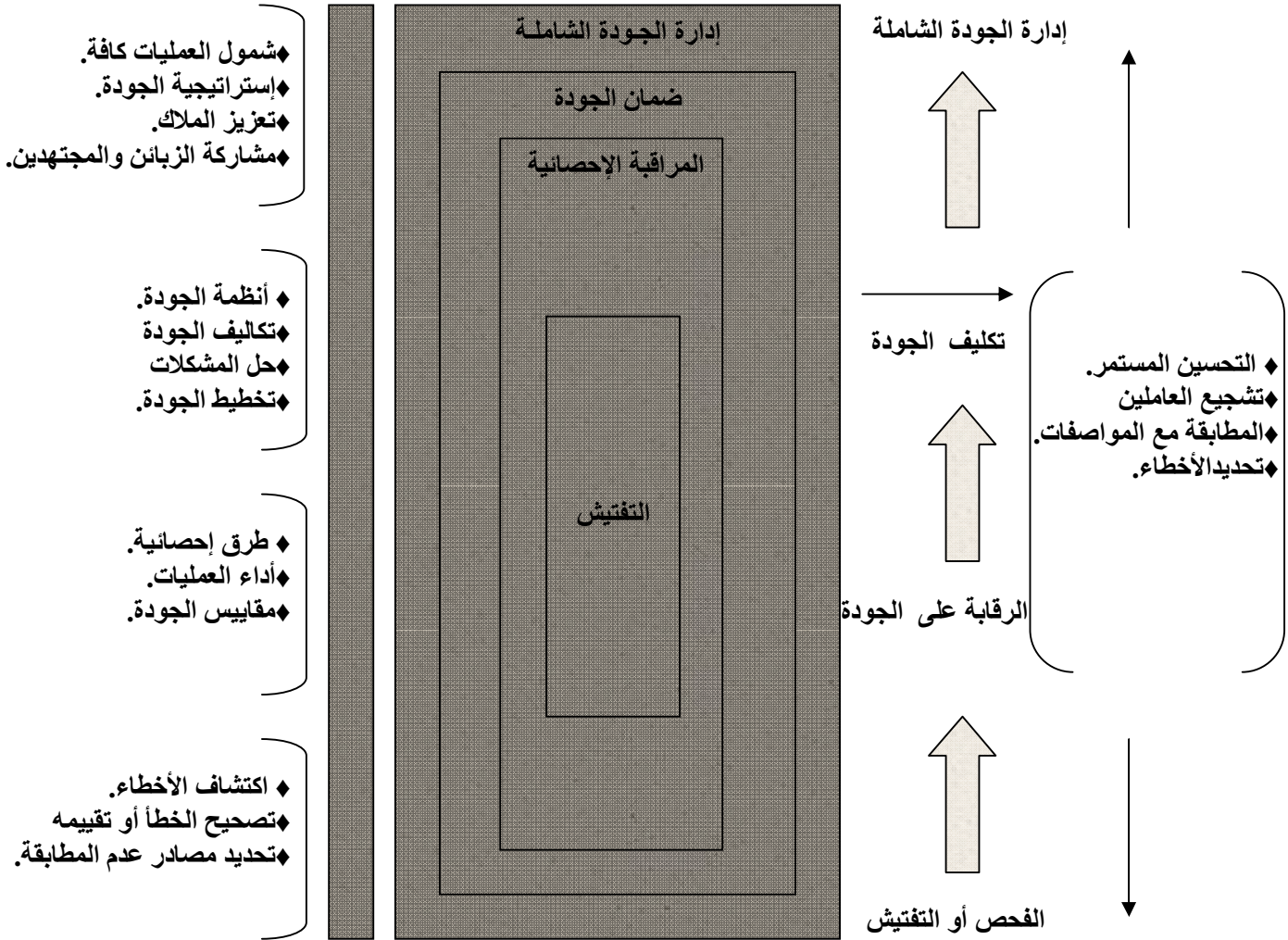
النظرة اليابانية (الحديثة)	النظرة الأمريكية (التقليدية)
1- نفس النظرة	1- تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوعه مسبقا.
2- نفس النظرة	2- تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة.
3- لا يتم قبول أي نسبة معيبة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن المرة الأولى.	3- هدف الجودة الوصول إلى نسبة معيبة يتم تحديدها مسبقا
4- زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد من الحصة السوقية للمنظمة، ويزيد من الطلب على سلعتها.	4- لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجودة، حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى.
5- تحسين الجودة في كل وقت.	5- يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة.
6- كل عامل إنتاج مسؤول عن عملية الفحص والرقابة.	6- الرقابة على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي.
7- يتم فحص كل قطعة بمجرد إنتاجها.	7- يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة الصنع اعتمادا على أسلوب العينات الإحصائية.
8- قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة، أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العمال أنفسهم.	8- المسؤول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة.
9- عمال الإنتاج أنفسهم مسؤولون عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم.	9- هناك عمال متخصصون بعملية النظافة ضمن صالات الإنتاج.

المصدر: مأمون سليمان الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر، عمان، 2006، ص 25-26.

¹ - مأمون الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء، الأردن، 2006، ص 24-26.

والشكل (1.1) الآتي يوضح مراحل تطور مفهوم للجودة وتداخل هذه المراحل مع بيان خصائص وصفات كل مرحلة تطور:¹

الشكل رقم (1.1) : المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة.



Source : B.G,Dale and J. Jplankett,managing quality, Philip,Allan INC,1991,P7.

¹ - قاسم نايف علوان ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 : 2000 " ، دار الثقافة للنشر ، بيروت ، 2005 ، ص26.

سوف نعرض أهم التطورات التاريخية والأحداث الأساسية والابتكارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة عبر التاريخ في الجدول التالي: ¹

الجدول رقم (1.2) : التطور التاريخي لمفاهيم وأساليب الجودة

الفترة	تطور مفهوم الجودة	التركيز	الأحداث الأساسية	ابتكارات إدارة الجودة الشاملة وانبثاق المعتقدات
1- قبل الخمسينيات	الملائمة للمواصفات	الإنتاج الواسع. خط الإنتاج. - التوحيد القياسي. - الفحص	- ديمنج يدخل الرقابة الإحصائية إلى اليابان	- إقامة العملية الإحصائية
2- الستينيات	الملائمة للاستعمال (التصميم للملائمة)	- بحوث السوق. - المشاركة الوظيفية البيئية . - الجودة المتوقعة	الوعي المتزايد للزبون	- رقابة الجودة الشاملة (TQC/QCC)
3- السبعينيات	الملائمة للتكلفة	- تحسين العمل. - المشاركة في جميع المستويات الهرمية. - الجودة المتوقعة بسعر تنافسي.	أزمة النفط (تصاعد التكلفة)	- ضمان الجودة (QA)
4- الثمانينيات	الملائمة للاحتياجات الكامنة (التكفير إلى الأمام)	أدوات التحسين الإداري. - الجودة الجذابة. - تحسين جميع العمليات	- المنافسة من الاقتصاديات الصناعية الجديدة (NIES) مع ميزة التكلفة المتصورة والمنافسة العالمية الكثيفة.	حركة (TQM) في الدول الغربية، مفهوم نشر دالة الجودة (QFD) ، سلسلة الأيزو 9000 وشهاداتها.
5- التسعينيات	الملائمة لثقافة الشركة	- إدارة المشروع الشاملة	- الاهتمامات البيئية المتزايدة	إعادة هندسة عملية الأعمال، التعليم التنظيمي (MBP) وأيزو 14000 البيئية.
6- العقد الحالي	الملائمة للبيئة المجتمعية والعالمية	- جودة الحياة للجميع (Quality of life for all)	- في البحث عن الجودة؟	- ما بعد إعادة هندسة عملية الأعمال و TQM؟ إدارة جودة الحياة؟

Source : K.T.Yeo, Management of Change-From TQM To BPR and Beyond, international Journal of Project Management, Vol.(14),No.(6),pp321-222.
عن الكاتب نجم عبود نجم

¹ - نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

3. أهمية الجودة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أبرز وأهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة أو خدماتها ومصدرا لميزتها التنافسية، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:

3.1. سمعة المؤسسة:

تمثل الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل الزبون فكرة عن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.¹

وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن.²

فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات الأخرى في الخدمات أو أي قطاع تنتمي إليه.

فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة وتخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا زبائننا على مستوى منتجاتها.³

3.2. المسؤولية القانونية للجودة:

تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.¹

3.3. المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام أو الحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية.

¹ - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، ط3، 2008، ص22.

² - قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، دار الثقافة، الأردن، 2005، ص 30.

³ - سونيا البكري، "إدارة الجودة الكلية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 366.

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص31.

3.4. حماية الزبون:¹

لقد أسهم مطلب ضرورة توفر الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبون في ظهور جمعيات مختصة للدفاع عن الزبائن وحمايتهم وإرشادهم إلى السلع أكثر جودة وأمانا. فتطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المؤسسة. إن عدم رضى الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل الزبون كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه، وبالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها. وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات ظهرت جماعات حماية الزبون لضمان رضاه ووفائه.

3.5. التكاليف وحصّة السوق:

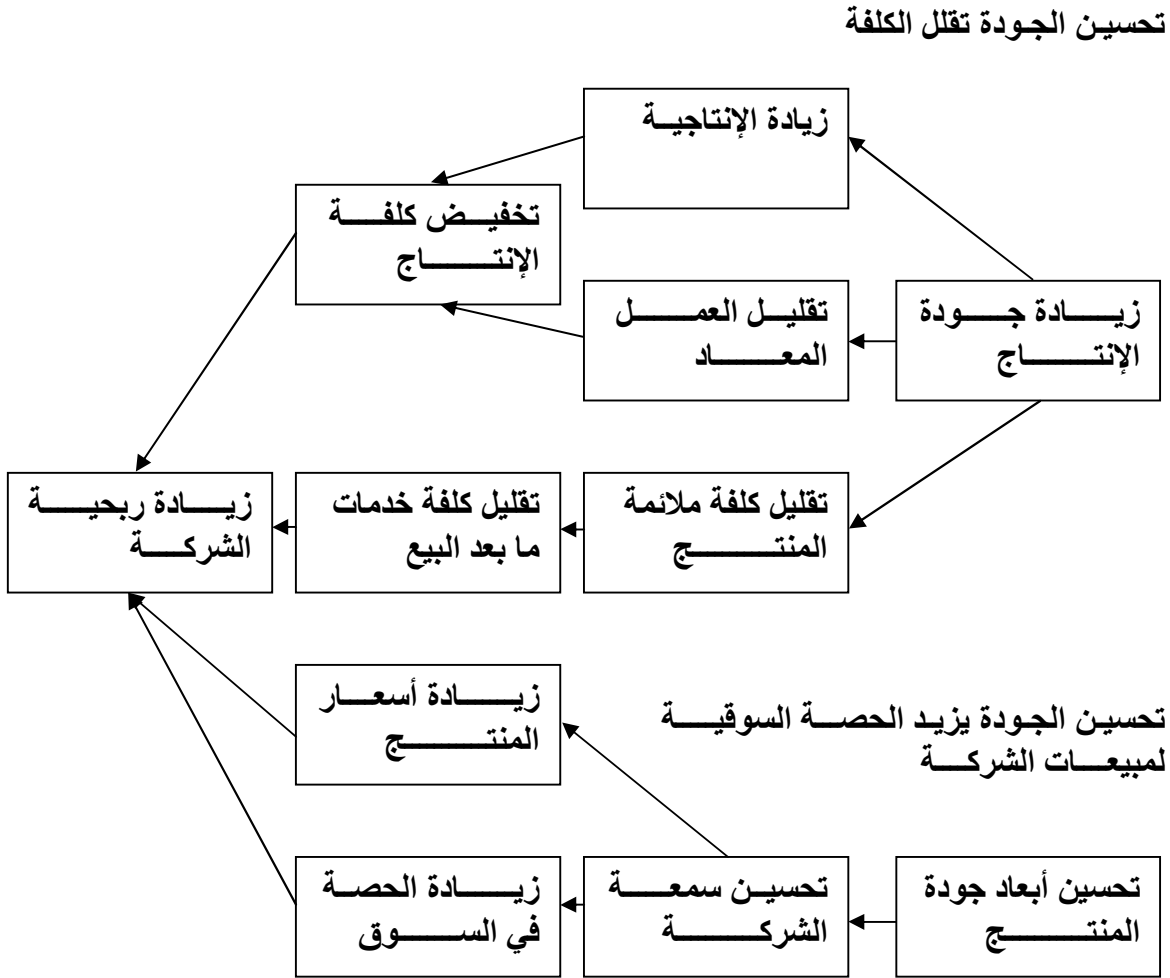
تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتفاديها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.² وإن المستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة، المرفوضات، التالف، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء ووفائهم وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.³ والشكل 2 يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة، وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة ربحها، ورفع مستوى الجودة.

¹ - مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² - قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره، ص33.

³ -محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 13.

شكل رقم (2.1): تأثير الجودة على الكلفة والحصة السوقية¹



المصدر بتصريف من:

Juran, J.and Gryna,F.Quality planning and Analysis,3th ed ,New York, McGraw Hill inc,1993,p5. عن الكاتب قاسم نايف علوان

¹- قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

4. أبعاد الجودة:

إن الجودة تعني أشياء كثيرة وتعبّر عن وجهات نظر متباينة، لذلك فإنها تكون نسبية وليست مطلقة وغير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة وقد تكون محددة المعالم ولكنها بدون نهاية.

ولذلك فإن مجمل احتياجات ورغبات الزبائن ساهمت في تحديد معالم وأبعاد الجودة المطلوبة، حيث حدد الباحث "ديفيد جارفين"¹ ثمانية أبعاد للجودة، ويمكن من خلالها ضبط جودة المنتج أو الخدمة وهي أبعاد نوعية ممثلة كما يلي:

أ- مستوى الأداء: **Performance** ويقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، وكذا الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد، الذي يعد بالنسبة لأحد الأفراد جودة عالية قد لا يكون له ذات القدر من التقييم لفرد آخر، ومن هذا المنطلق فإن أداء المنتج يتوافق مع خصائص الموضوعية، أما علاقة الأداء بالجودة فبعكس ردود فعل الأفراد ورغباتهم.

ب- المعولية:² **Reliability**: هي قابلية الجزء لأداء عمل مطلوب منه تحت ظروف تشغيلية معينة أي فترة زمنية محددة، متوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث العطل الأول مثلاً، أو معدل حدوث الأعطال خلال فترة زمنية محددة، وهذا البعد لا يمكن اكتشافه إلا بعد فترة من الاستخدام.

ج- التطابق:³ **Conformance** يعتبر المنتج ذا جودة عالية إذا تطابق والمقاييس المحدد مسبقاً لإنتاجه، والعكس فهو سيء الجودة إذا ابتعد عن هذه المقاييس وقد اعتبرت أهم خاصية معتمدة في مرحلة التفقيش أو مراقبة الجودة في مراحلها الأولى وتسمح المطابقة بضمان جودة المنتجات.

د- الجمالية: **Aesthetics**:⁴ ويقصد بها جودة المنتج من حيث الشكل العام والكماليات وكلية الألوان. وهذا البعد يمكن تحقيقه من خلال دراسات السوق واستطلاعات الرأي لتحديد مجموعة السمات التي يتطلع إليها العملاء.

هـ- القدرة على الخدمة:⁵ **Service Ability**: وهي سرعة توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله، وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.

¹- مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي" دار جرير للنشر، عمان 2007، ص 57.

²- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³- خضير كاضم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان 2000، ص 78.

⁴- قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁵- قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

و- العمر الافتراضي للمنتج: **Produit life**¹ ويقصد به عمر المنتج الذي يكون محددًا وواضحًا حينما يتعطل ويستحيل إصلاحه، أما في الحالات التي يمكن فيها إصلاح المنتج فيكون عمره أقل وضوحًا وتحديدًا.

ز- الخصائص الثانوية²: **Features**: تتمثل في مختلف جوانب المنتج والخصائص وهي العناصر التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروض الأساسي ومثال على ذلك بالنسبة لجهاز التسجيل فإن الخاصية تتمثل في القراءة المزدوجة على الوجهين. غالبًا ما تكون الخصائص الثانوية هي المحدد في عملية اختيار المنتج أو تلبية رغبات الزبون وهذا عندما تكون للمنتجات نفس الخصائص الرئيسية.

ج- قدرة التحسيس بالجودة: **Preceived Quality**

وهي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك، والمتولدة من خلال سمعة المنتج ومحلات الدعاية والإعلان، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي العلامة الخاصة بكل منتج.

- إن الباحثين يجدون اختلافًا بين أبعاد السلعة وأبعاد جودة الخدمة:

- أبعاد جودة الخدمة: تتمثل أبعاد جودة الخدمات فيما يلي³:

- * الوقت: يمثل هذا البعد الوقت المنتظر من طرف الزبون، أي القيام بالعمل في الوقت المناسب.
- * دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد.
- * الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
- * التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
- * التناسق: تسليم جميع الخدمات لكل زبون بنفس المواصفات.
- * سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- * مستوى الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- * الاستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل الغير المتوقعة.

¹- فاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره، ص35.

²- خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 78 .

³ - <http://qualityfirst.maktooblog.com>.

- أبعاد جودة السلع¹:

- ويقصد بها مجموعة الخصائص ذات الأهمية في مواصفات المنتج التي تلئم حاجات العميل وتتلخص في ثمانية أبعاد كما حددها العالم جارفين:
- *مستوى الأداء.
 - *المعولية.
 - *التطابق (المطابقة).
 - *الجمالية.
 - *القدرة على الخدمة .
 - *العمر الافتراضي للمنتج.
 - *الخصائص الثانوية.
 - *قدرة التحسيس بالجودة.

والجدول (1. 3) يوضح لنا مقارنة بين أبعاد الجودة في صناعة السلع والخدمات²:

الجدول رقم (1. 3): مقارنة بين أبعاد الجودة في صناعة السلع والخدمات

أبعاد الجودة في صناعة السلع	أبعاد الجودة في صناعة الخدمات
1- مستوى الأداء Performance	1- مستوى الدقة Accuracy
2- المعولية Reliability	2- التوقيت Timeliness
3- المتانة Durability (العمر الافتراضي للإستخدام)	3- الانجاز Completeness
4- سهولة الاستخدام Easy of Use	4- الصداقة واللطافة في التعامل Friendliness and Courtesy
5- القدرة على الخدمة Serviceability	5- نطلع الزبون لاشباع احتياجاته Anticipating Customer
6- الجمالية Aesthetics	6- معرفة مقدم الخدمة Knowledge of Server
7- القدرة على الاختيار والتوسع بالحجم Availability of Option and Expandability	7- الجمالية Aesthetics
8- السمعة Reputation	8- السمعة Reputation

بتصرف من: Jauran, J. and Gryna, F, op.cit, p.4. عن الكاتب قاسم نايف علوان.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، "ادارة الجودة في الخدمات": "مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، دار الشروق، عمان، 2006، ص 38-39.

² - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

5. أهداف الجودة:

هناك نوعان من الأهداف هما:

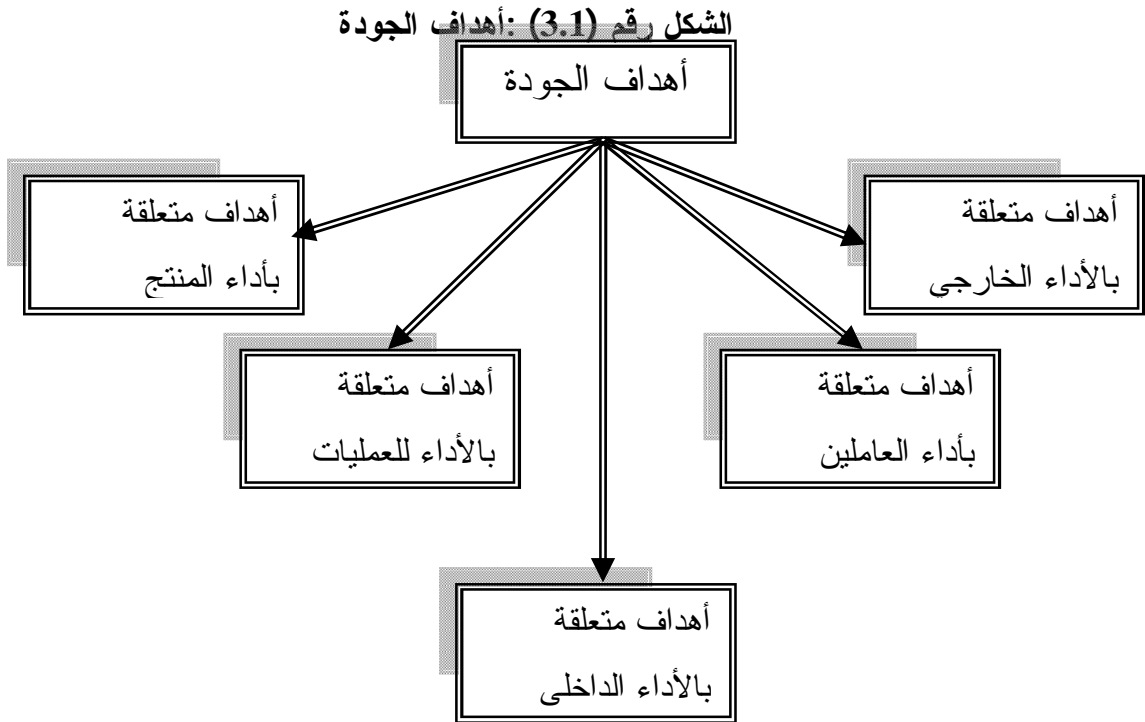
❖ أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

❖ أهداف تحسين الجودة وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- 1- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- 2- أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- 3- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- 4- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- 5- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

والشكل رقم (3.1) يوضح أهداف الجودة :



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2003) ، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها ولمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور ونتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به.

أصبح مفهوم الجودة يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث أن لكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، ويمكن أن نقدم مجموعة من التعاريف اتسمت بالموضوعية والشمول النسبي وهي:

-يقدم معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي تعريفا للجودة الشاملة بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرقا كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة.¹

ويعرفها جابلونسكي jablonski بأنها : " فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل "².

كما يعرفها بأنها شكل تعاوني بأداء الأعمال بتحريك القدرات والمواهب لكل من الإدارة والعاملين في المنظمة بهدف تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل بالاعتماد على المرتكزات الأساسية التالية والتي من شأنها أن تعمل على نجاح أية منظمة (صناعة أو خدمة) وهي:

(أ)الإدارة بالمشاركة.

(ب)التحسين المستمر للعمليات.

(ج)استخدام طرق العمل.

كما يعرفها "كوتلر" Kotler و"ديبوا" Dubois بأنها "جودة تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات"³.

كما يرى سيامبا(1991 Ciampa) بأنه يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه على الأقل:⁴

✓ أولها من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو: "الإخلاص الكلي للعميل".

¹ - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² - قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص 143.

³ - Kotler et Dubois, « Marketing Management », paris : publiumoin, 10^{ème} édition, 2000, p90.

⁴ -رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، "إدارة الجودة الشاملة"، لليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2008، ص75.

✓ ثانيها من خلال وصف مخرجاتها فهي تسعى إلى: تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت اللازم للاستجابة للمشاكل والحاجات والفرص إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين، التحسين المستمر.

✓ ثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها. وهذه تشمل أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة على الجودة وضمان الجودة والمعايير الهندسية، وأدوات وأساليب مستمدة من نظام تماما في الموعد Just in time، وبعض عناصر وأساليب التطوير المنظمي، والمفاهيم الحديثة في القيادة.

أما تونكس (Tunks) يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التزام وتعهد الإدارة والعاملين بانجاز الأعمال بصورة تلبى توقعات المستهلك أو تفوقها.¹

*وقام "ستيفن كوهن" و "رونا لدبران" بتعريفها كما يلي:²

-الإدارة تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

-الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات الزبون.

-الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث من الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بداية من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات المقدّمة له.

ويرى "أوكلند" Okland (2001): أنها منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.

ويعرفها "Heizrr and Render" (2001) بأنها: إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك.

أما الجودة طبقا للتعريف القياسي الذي يحمل رقم إيزو 8402 فهي : "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات، ومتطلبات محددة، أو معروفة ضمنا"³ فالجودة بمعناها الواسع هي عبارة عن خاصية أو صفة مميزة للمنتج أو الخدمة، والتي يمكن تحسينها. تعرف إدارة الجودة الشاملة الجمعية البريطانية للجودة: بأنها فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال، والتي تعترف بأن حاجات المستهلك، وأهداف المؤسسة ليست منفصلة.⁴

¹ - خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة 03، 2007، ص 75.

² - http://www.islammenro.cc/fan-el-edara/fkv_Edary/2007/03/29/38548.htm

³ - محمود عبد المسلم، الصليبي، "الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية"، الطبعة الأولى، 2008، ص 20.

⁴ - فرانسيس ماهوني، كارل جيثور، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، "ثلاثية الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 251.

فالتعاريف السابقة بالرغم من اختلافها، فهي تركز على مفهوم جديد للجودة يحمل سمات وخصائص وأبعاداً تميزه عن إدارة الجودة التقليدية.

ويجب النظر إلى إدارة الجودة الحديثة على أنها نهج متكامل لخدمة الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المؤسسة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة، على شكل سلسلة بحيث أي خلل في أية حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الشاملة "الكلية"، لأن حلقات السلسلة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل مؤسسة الخدمة.

ويمكن بلورة مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالآتي:¹

- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المؤسسة.

- الالتزام بالتحسين المستمر.

- التركيز على إرضاء الزبون (الطالب، المسافر، ... الخ) حاضراً ومستقبلاً.

- تقدير العاملين من خلال النظر إليهم داخل المؤسسة نظرة طويلة الأجل.

- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.

- الاهتمام بالعمليات من خلال التوجيه للزبون.

- الاعتماد على التحسين المستمر من خلال المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات.

- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى منع حدوث عيوب في السلع والخدمات التي يتم تقديمها للزبائن.

- مشاركة الأطراف كافة (عاملين، ممولين، ممثلين سوق العمل) في جهود الجودة الشاملة.

- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.

- مشاركة الموظفين ودمجهم بالعمل لتحسين الجودة.²

و مما تقدم يمكن استنتاج تعريف يشمل ما سبق ذكره في هذا الخصوص وذلك كما يلي:

* إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة وفق إستراتيجية شاملة تهدف إلى تعبئة المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الأسمى، والذي هو ليس فقط إرضاء الزبائن أو إسعادهم وإنما إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها، وبأقل التكاليف.

لذلك فإن الالتزام بالجودة الشاملة للمنتج والخدمة يعد عملية أخلاقية وثقافية لأنها تعتمد على المسؤولية والالتزام والثقة، وهي بذلك تعبر عن هوية البلد وحضارته من خلال ما يقدمه من سلع

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص 144 .

² - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

وخدمات إلى الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، التي تعكس صورة ذلك البلد ونظامه الاجتماعي والأخلاقي الذي يسود فيه ونوعية حياة العمل في مؤسساته.

2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة المؤسسة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المؤسسة.

ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.
- أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدر على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات المستهلك.
- السعي باستمرار إلى تخفيض تكاليف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.

والبعض يحصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي:²

1- خفض التكاليف:

فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل (الزبون):

فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبا على الزبون، ولذلك فمن الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون.

¹ عيسى نبوية، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية"، مذكرة ماجستير تحت إشراف السيد بندي عبد السلام والسيدة بوشيخي عائشة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2008-2009، ص 25.

² http://www.islamemo.cc/fan-el-edara/fkv_Edary/2007/03/29/38548.htm

3-تحقيق الجودة:

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

-وحدد ريتشارد فرمان (R.Ferman) أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:¹
*التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.

*تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

*وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

*عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الفاقد.

*ابتكار مقاييس للأداء.

*إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.

*وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

والبعض يحدد أهداف الجودة بالأعمال أو الممارسات الفعالة التي ينبغي على إدارة العمليات القيام بها والسعي إلى تحقيقها ويمكن تناولها على النحو التالي:²

*القيام بتحسينات شاملة و مترابطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة.

*تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام والإدارات، وكذلك جميع العاملين في المؤسسة.

* تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج، والعمليات والخدمات ما بعد البيع.

*السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة، والتي على ضوءها تحدد العلاقة مع المورد والتي يجب أن تبنى على أساس المشاركة.

¹ - مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2008، ص 69.

² - سونيا البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص372-374.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة، وهي كالتالي:¹

- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة) : وذلك بالتركيز على استمرارية التدريب واكتساب المعرفة وتطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة مما يؤدي إلى تهيئة القدرات البشرية والكفاءات الأساسية بغية تنمية المزايا التنافسية.²

- جودة التكنولوجيا المستخدمة.

- جودة البيئة الداخلية للمؤسسة.

- جودة البيئة الخارجية للمؤسسة.

وفي الأخير نستنتج أن جميع أهداف إدارة الجودة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية والتي تؤدي إلى تقليل تكاليف المنتج ومن ثم تقليل الأسعار وبالتالي زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة.

3. إبراز رواد إدارة الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها والمداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود الفضل لهم في إرساء هذه الفلسفة أو النظرية على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية، وقد فتح الرواد أبواباً واسعة للباحثين الإذلاء بمدلولهم في هذا الميدان، مما أثرى هذه النظرية بفيض من المعلومات والنتائج النظرية والتطبيقية رغم حداثة قياسها بال نظريات الإدارية الأخرى.

وفيما يأتي استعراض للرواد البارزين أو المؤسسين لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3.1. والترشيوارت Walter Shewart:

يعد "شيوارت" الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة، وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنفة" وقد قدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة، التي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المنشآت الصناعية.

ولقد ميز "شيوارت" بين نوعين من الجودة هما:³

¹ - مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM"، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² - علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر الانترنت"، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص 299.

³ - رعد حسن، "معجزة الجودة الشاملة والايرو"، دار علاء، دمشق، 2001، ص 62-63.

أ- **الجودة الموضوعية:** يقصد بهذا النوع من الجودة هو جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني.

ب- **الجودة الشخصية:** وهو يقصد بها جودة الأشياء المنسوبة كمشاعر وإحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية.

ولقد أكد "شيوارت" بأنه من غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة مستقلة بدون الرغبات الإنسانية وهو ربط لجانبي الجودة الموضوعية والشخصية ضرورة وجودهما في المنتج. يؤكد "شيوارت" بأنه هناك حالة موضوعية الرقابة يمكن من خلالها تقدير جودة المنتج ضمن حدود معينة يحدد من خلالها أسباب قابلية التغيير غير المعروفة والتي يمكن تحديدها من خلال حالة الرقابة فإذا حققنا ذلك، يمكن أن نحصل على الفوائد التالية:

- تخفيض تكلفة معاينة فحص المنتج.
- تخفيض تكلفة المنتجات المعيبة.
- ضمان الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن الإنتاج الواسع.
- الاحتفاظ بجودة موحدة لاختبارات المعاينة.
- تقليل الحدود المسموح بها لقياس جودة المنتجات.

3. 2. وليام إدوارد ديمينج: Wilian E. Deming:

يعتبر الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث قدم العديد من المساهمات الهادفة لتطوير الجودة في أمريكا واليابان، فبدأ حياته العملية في الولايات المتحدة الأمريكية كمتخصص في علم الإحصاء ولقد كان له فضل تعليم اليابانيين، استخدم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وقد أنشأت الحكومة اليابانية في عام 1951م جائزة أسمتها باسمه جائزة "ديمنج" تمنح سنويا للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة، وقد عرف "ديمنج" في اليابان بلقب (أبو الجودة) ويركز "ديمنج" على درجة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية عن طريق تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في كل من التصميم و العملية الإنتاجية وحتى يمكن تحقيق ذلك اقترح إتباع حلقة لا تنتهي من الخطوات تبدأ من تصميم المنتج ومرورا بعملية التصنيع ذاتها، ثم عملية الفحص والاختبار ثم مرحلة البيع والتي يتبعها دراسة مسحية للسوق تستخدم نتائجها في إعادة التصميم وإعادة تعديل طريقة التصنيع.

ويرى Deming أن تحقيق مستوى مرتفع من الجودة يؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل من الإنتاجية مما يترتب عليه تقوية المركز التنافسي للمنشأة في الأجل الطويل.

واقترح Deming أن يكون العامل في المنشأة على دراية ببعض الأساليب الإحصائية مثل التصوير البياني للإحصائيات وتقسيم المعلومات الخاصة بمشاكل الجودة إلى مجموعات حسب أهميتها وتحليل أسباب التباين في مستوى الجودة وتصوير ذلك بيانياً.

وقدم Deming مدخلين أساسيين يمكن استخدامهما لتحسين العملية الإنتاجية، أما المدخل الأول فهو القضاء على كل الأسباب الشائعة لمشاكل الجودة والمتوارثة في النظام الإنتاجي مثل التصميم غير الجيد للمنتجات والتدريب غير الكافي للعاملين بالإضافة إلى ظروف العمل السيئة، أما المدخل الثاني فهو منع الأسباب الخاصة بسوء الجودة والتي يمكن عزلها ونسبتها إلى شخص أو إلى جهة محددة أو إلى شحنة معينة من المواد.

قدم برنامجاً متكاملًا يتكون من أربعة عشر نقطة يمكن الاعتماد عليه في تحقيق تميز في جودة المنتجات وهي:¹

1- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمّن مع تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.

2- التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل... إلخ من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المنظمة.

3- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة: وتتناول اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.

4- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.

5- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلقة بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.

6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.

7- تحقيق التنافس بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقاً للتوجهات المختلفة

¹ - محمود عبد المسلم، الصليبي، "الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية"، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

وتعميق توجيهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف.

8-إبعاد الخوف: وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسئولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد وخوف.

9-إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات:وتعني كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية والإنتاجية العالية.

10-تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك: وتتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للإنجاز الإنتاجي.

11-تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع.

إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية نحددها من مهندس ما بمفرده سوف تنتج في النهاية عملا وتخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء.

12-إزالة العوائق في الاتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.

13-تأسيس البرامج التطورية: وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة.

14- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطوير المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة بتحية الطرق القديمة.

لقد وضع ديمينغ نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه مثلث ديمينغ

(Le triangle de Deming) ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي وهو يمثل المبادئ الأساسية

الثلاثة لفلسفة ديمينغ في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة، حيث تتمثل هذه المبادئ في:

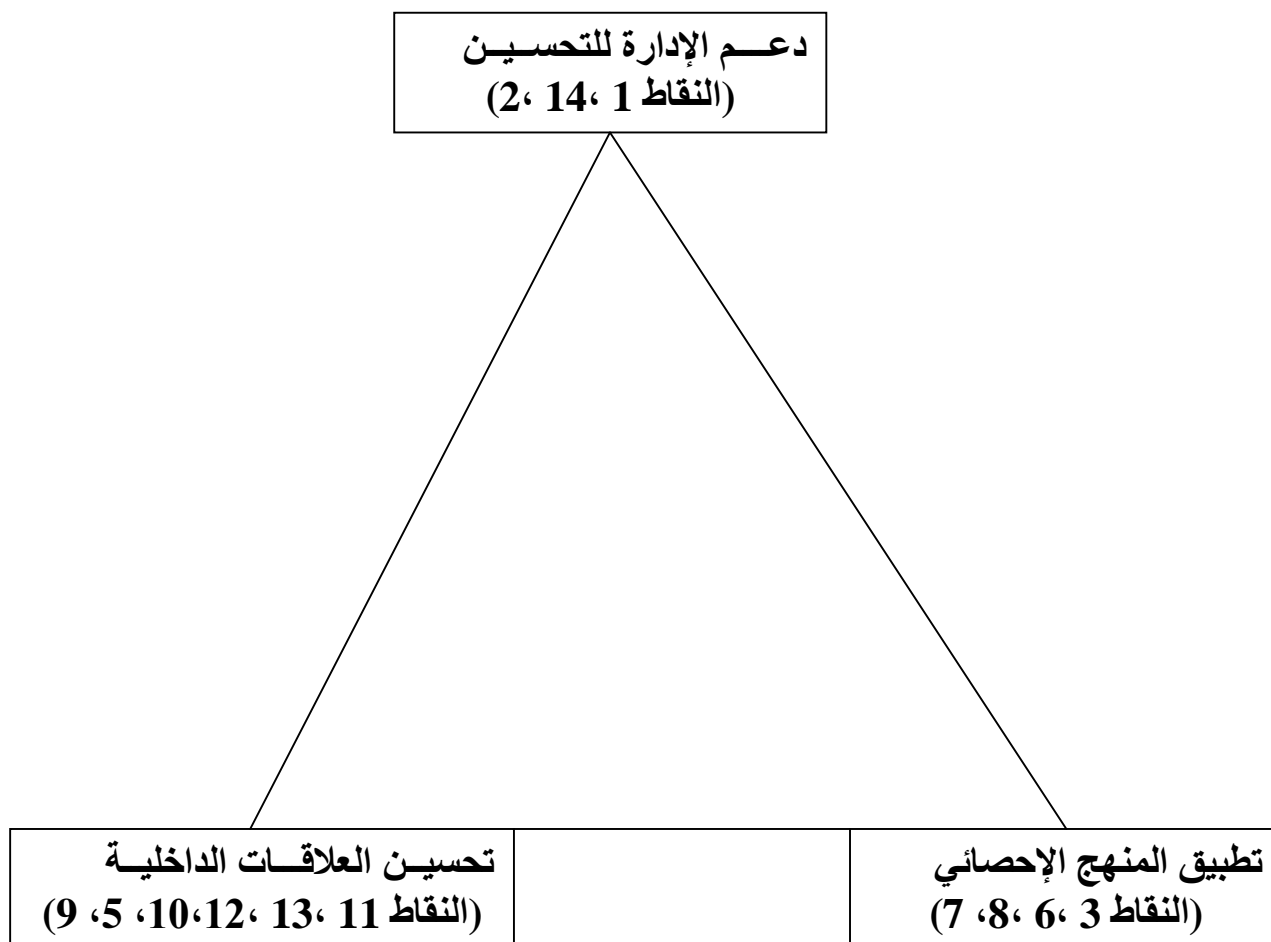
*هدف الولاء أو الثبات.

*التحسين المستمر.

*التنسيق بين الوظائف.

ويمثل الشكل التالي مثلث ديمينغ:

الشكل رقم (1. 4) : مثلث ديمينغ



المصدر: عبد الرحمان توفيق، منهج إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، 2004، ص 04.

ولعل أهم ما قدمه "ديمنج" دائرة "ديمنج" المعروفة بـ(PDCA)، خطط Plan، نفذ DO، إفحص Check، ومن ثم حسن Act، والتي تهدف إلى حل المشاكل المتعلقة في تحسين العمل المستمر. ويمكن تناول خطوات تحسين العمل كما يلي:¹

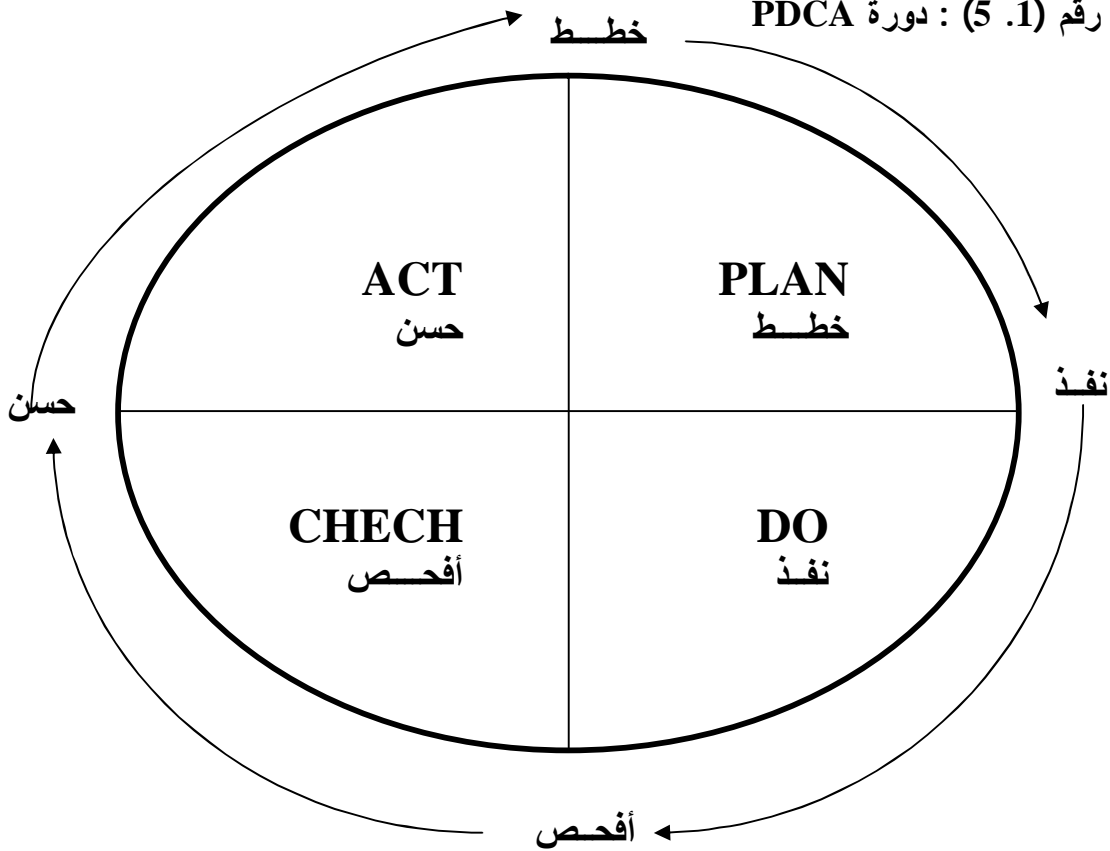
1-خطط: إن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة وتحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة لها، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها وذلك باستخدام أدوات وتحليل المشاكل مثل تحليل باريتو، مخطط السبب والتأثير وغيرها.

2-نفذ: وتشير هذه الخطوة إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.

3-الفحص: وتتضمن هذه الخطوة اختبار لما جاء في الخطوتين السابقتين التخطيط والتنفيذ ومعرفة نقاط الضعف والقوة ومدى الإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراء التحسينات.

4-حسن: وهي معرفة النتائج التي تم التواصل إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برامج التحسين.

الشكل رقم (1. 5) : دورة PDCA



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الشروق، عمان، 2006، ص 121.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، " إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

- كما أوضح "ديمينغ" أن هناك عددا من الأمراض القاتلة التي يجب الحذر منها، والتي تمنع جدوى تحسين الجودة وهي:
- عدم وجود استقرار في الهدف.
 - التركيز على الأهداف القصيرة الأجل.
 - الفشل في توفير موارد مناسبة للهدف.
 - اعتماد تقييم الأداء والتقارير السنوية عن الملاحظات والأحكام الشخصية.
 - استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب.
 - تكاليف العناية الصحية الزائدة.
 - الأعباء القانونية الزائدة.

3.3 جوزيف جوران: Joseph.M.Juran:

يعد "جوران" من أوائل رواد الجودة، فهو من ربط بين الجودة ودور الإدارة حيث درس مناهج إدارة الجودة وأبرز أهمية الإدارة في تطبيق منهج الجودة حيث اعتبر أن ضعف مستوى الجودة سببه الرئيسي سوء الإدارة .

وتتطلب الجودة مدخل تنظيمي واسع النطاق أساسه الإدارة.¹

وقد تجسدت إسهاماته منذ 1950 عندما أصدر كتابه "السيطرة النوعية"² ويمكن تلخيص مبادئه للجودة الشاملة من خلال المحاور الآتية:³

(1) المبادئ الثلاثة الأساسية للجودة الشاملة:

يرى بأن هناك ثلاثة مبادئ أساسية يجب الالتزام بها كبداية لتحسين الجودة، وخلق موقع تنافسي لها، وتتمثل هذه المبادئ في:

- أن تتم التحسينات على أسس واضحة وأن تكون مكرسة لجوانب محددة وأن تفهم على أنها ضرورة ملحة.
- أن يكون هناك برنامج تدريبي مكثف للجودة الشاملة.
- وجود قيادة واعية لأهمية الجودة الشاملة وملتزمة بها.

¹ - محمد محمد إبراهيم، "إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل متكامل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 112.

² - غسان قاسم داود اللامي، " إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية"، اليازوري، الأردن 2008 ، ص 531.

³ - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(2) ثلاثية الجودة "مثلث جوران":

لقد قدم "جوران" فيما يسمى بثلاثية الجودة "جوران" عام 1986، وهي حسب رأيه تعالج موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات هي:

1- تخطيط الجودة:

تعد مرحلة تخطيط الجودة نقطة البداية، وتشمل هذه العملية تحديد المستهلكين، احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الاحتياجات، وضع العمليات التي تحقق المواصفات المطلوبة، وبعد ذلك يتوجب نقل نتائج المخطط إلى القوى التشغيلية.

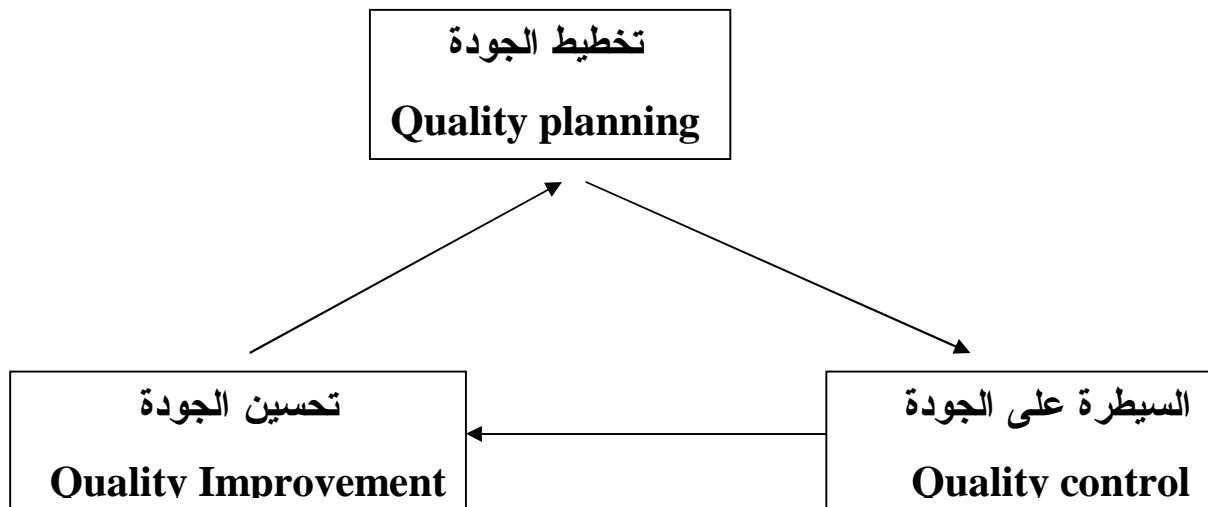
2- السيطرة على الجودة: وتتم من خلال تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة مقارنة بالأداء المستهدف، مع تحديد أوجه القصور ومحاولة تقليل الفجوة بين الانجاز والأهداف المرسومة، ثم الاستمرار بالمراقبة الفعالة باستخدام الأساليب الإحصائية في معالجة المشكلات.

3- تحسين الجودة:

يعد تحسين الجودة الخطوة الثالثة والمهمة في ثلاثية جوران، ويتم خلالها وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة حتى يمكن تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهؤلاء الأفراد. كما يشتمل على تشكيل هيكل دائم يتولى مسؤولية متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة .

ويمكن تنفيذ هذه المرحلة من خلال استخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية كأسلوب الرسم البياني لمراقبة الجودة. ويبين الشكل أدناه ثلاثية جوران:

الشكل (6.1): ثلاثية جوران



المصدر: عبد الستار علي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008، ص 67.

(3) الخطوات العشر لتحسين الإدارة:

إن إدارة الجودة الشاملة عند "جوران" تركز حول عشر نقاط هي:¹

- 1- خلق درجات الوعي لدى الموظفين بعملية التحسين والحاجة للجودة.
- 2- وضع أهداف التحسين المستمر.
- 3- الاهتمام بعملية التنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 4- تدريب كل فرد في المؤسسة.
- 5- تنفيذ المشاريع لحل المشاكل في المؤسسة.
- 6- الاهتمام بتقديم تقارير سنوية ودورية عن وضع المؤسسة وتقديم العمل فيها.
- 7- الاهتمام بالجهود المتميزة للعاملين.
- 8- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة، والتركيز على عملية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للوحدات التنظيمية المختلفة.
- 9- خلق المنافسة والتوسع في بناء التحسين المستمر.
- 10- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها في شكل بياني.

(4) استخدام مبدأ باريتو Pareto:

استخدم جوران مبدأ "باريتو" للتخلص من النشاطات التي تسبب المشكلات الرئيسية، ويقوم هذا المبدأ على تصنيف البيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة على شكل أعمدة متدرجة من اليسار إلى اليمين حسب أهميتها وتأثيرها في الإنتاج. وبفضل هذا الجدول أو الخريطة أمكن فصل المشكلات الجوهرية عن الثانوية، حيث أن 80% من مشكلات الجودة تعود إلى 20% من الأسباب.²

3. 4. فيليب كروسبي: Philip.B.Crosby:

يعد فيليب كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، حيث قام بتأسيس كلية للجودة، وتأليف كتابه المشهور Quality is Free عام 1979م الذي كان من أكثر الكتب مبيعاً ورواجاً في ذلك الوقت. وكان كروسبي أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب أو صناعة بلا عيوب، وأكد أنه لا يعني ذلك أن المنشأة لا تتوقع أخطاء من العاملين وأنهم غير معصومين من الخطأ، وأشار إلى أننا إن لم نكن نؤمن بإمكانية تحقيق مستوى من العيوب، فإننا لن نستطيع تحقيق الهدف على الإطلاق.

¹ - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص 93.
² - نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت"، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 40.

وركز كروسبي على أربعة محاور أساسية، أطلق عليها اسم الأسس، وهي كما يلي:¹

(1) عرف مفهوم الجودة بأنه المطابقة مع المتطلبات الأساسية بمعنى أن على الجهاز الإداري والفني في المنشأة الالتزام بمطابقة السلعة أو الخدمة المقدمة مع المعايير الأساسية التي تم وضعها كأحد المتطلبات الجوهرية لتحسين مستوى الجودة.

(2) نظام تحقيق الجودة هي الاهتمام بوقاية النظام وليس بتقويمه، ومحاولة تجنب المشكلات قبل حدوثها، وعمل الأشياء بشكل صحيح من أول مرة، بدلا من معالجة الوضع وتصحيح الأخطاء لاحقا، والتركيز على الوقاية بدلا من التفتيش والمراقبة.

(3) الأداء القياسي يحقق مستوى صفر من العيوب والأخطاء، حيث نادى كروسبي بفكرة الأداء الخالي من العيوب أو الأخطاء واعتباره هدفا نهائيا.

(4) إن قياس الجودة هو تكلفة الجودة ذاتها، بمعنى أن قياس تكلفة عدم المطابقة أولى وأهم من التركيز على المفهوم التقليدي والمتضمن قياس المؤشرات، فتكلفة العيب أو الخطأ إذا ما تم إصلاحه له تأثير إيجابي مباشر على الأداء النهائي وكذلك على علاقة العملاء، ولهذا يجب أن تكون هناك استثمارات في مجال التدريب والخدمات المساندة الأخرى حتى يمكن تجنب الأخطاء وتلافيها، وحتى يمكن استرداد قيمة تكاليف التفايات.

وقدم كروسبي أربعة عشر مبدأ وهي:²

- (1) الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
- (2) تكوين فرق لتحسين الجودة.
- (3) استخدام القياس كأداة موضوعية.
- (4) تحديد تكلفة الجودة.
- (5) زيادة الوعي بأهمية الجودة.
- (6) اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- (7) التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.
- (8) التركيز على تعليم الموظفين، وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- (9) تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار صناعة بلا عيوب.
- (10) تحديد الأهداف، وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.
- (11) التخلص من أسباب الأخطاء، وإزالة معوقات الاتصال الفعال.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 127.

² - البكري، سونيا محمد، "إدارة الجودة الكلية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 36.

12) التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة، ومكافئة من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.

13) تكوين مجالس للجودة، مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

14) الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة كي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنشأة.

5.3. أرموند فيجنباوم Armand Feigenbaum:

يعتبر "فيجنباوم" أحد رواد حركة الجودة وأوائل الخبراء الأمريكيين الذين تمكنوا من وصف مراقبة الجودة الشاملة، ولد عام 1922م، ويحمل شهادة الدكتوراه من معهد (ماساشوسيتس) التكنولوجي.

ولقد طور "فيجنباوم" مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) في كتابه الشهير الذي صدر عام 1983، حيث أشار إلى مفهوم الجودة من المنتج فالمسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل، وهذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة متميزة.

كما أكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج ويجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أية مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها.¹ وخلص "فيجنباوم" إلى وضع عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة وهي:²

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.
- أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملين لا يوجد بينهما للتضارب.
- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله المستفيد.
- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- أن تصبح الجودة أسلوبا للإدارة.
- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منها على الآخر.
- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين والموردين.

¹ - مأمون سليمان الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص 90.

3.6. كايرو إيشيكوا: K.Ishikawa:

يعتبر "إيشيكوا" من الرواد المتميزين في إدارة الجودة الشاملة، فحصل على جائزة ديمينغ تكريماً له لإسهامه العلمي والعمل على تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها. كما يعده اليابانيون الأب لحلقات الجودة¹.

ومن وجهة نظره فإن تطبيق حلقات مراقبة الجودة من أهم الوسائل التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين.

اهتم "إيشيكوا" بحلقات الجودة Quality circles وحدد الحلقة الواحدة في عدد من الأفراد يتراوح بين 3-12 يجتمعون لمدة ¼ ساعة بعد الدوام الرسمي بشكل تطوعي لبحث المشكلات المعوقة للجودة وطرح بدائل للحلول باستخدام العصف الذهني.

وقد حدد "إيشيكوا" أحد عشر مبدأً للجودة وهي:²

1. تبدأ الجودة بالتعليم وتنتهي بالتعلم (التعليم المستمر)

2. الاهتمام بدراسة توقعات العملاء باعتبارها نقطة البداية لإجراء التحسين المستمر.

3. القضاء على مرحلة التفتيش.

4. حل المشكلات جذرياً بدلاً من الاعتماد على الأعراض والظواهر.

5. الجودة مسئولية كل العاملين داخل المنظمة.

6. عدم الخلط بين الوسائل والأهداف.

7. التركيز على تحديد أهداف طويلة الأجل.

8. التسويق يمثل بداية ونهاية الجودة من خلال تفعيل دور بحوث التسويق للتعرف على رغبات العملاء وتوقعاتهم ودراسة المنافسين، كما أنه يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق الخارجي.

9. اهتمام الإدارة بتمكين العاملين لخلق صف ثاني من المديرين يسهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

10. الاعتماد على جمع المعلومات وتوفيرها لكافة الإدارات لمساعدتها في حل المشكلات.

11. أن 95% من المشكلات تحل بواسطة استخدام عدة أدوات للمراقبة على الجودة وتتمثل في:

• تحديد المشكلة ووضع الحلول والتنفيذ الفعال من خلال خطة عمل

(pdca) plan-do-check-act

• استخدام المدرج التكراري لتحديد معدلات حدوث المشكلة .

¹ - بن سعيد خالد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، الرياض، 1997، ص 170.

² - محمد محمد إبراهيم، "إدارة الجودة من المنظور الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 113-115.

- استخدام تحليل باريتو لتوضيح الأسباب الرئيسية والفرعية للمشكلة.
- الاعتماد على تحليل السبب والأثر لتحديد الأسباب الرئيسية والفرعية للمشكلة.
- استخدام نموذج جمع البيانات لتحديد العوامل المؤثرة على العمليات ورسم جدول بالمشكلات وأوقات حدوثها (Check(Cheets)
- استخدام تحليل سكاتر (Scatter diagram) ويعتمد على تحديد نوع العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.
- استخدام خريطة تدفق العمليات (Flow Charts) والتي تحدد منطقة حدوث المشكلة وفرص التحسين من خلال مجموعة من الرموز التي تحدد مراحل العملية الإنتاجية.
- خرائط الرقابة على الجودة (Control Chart) لتحديد الانحرافات المسموح بها داخل العملية الإنتاجية.
- ولعل الإسهام الحقيقي "لايشيكاوا" يتمثل في النموذج الذي قدمه للتعرف على المشكلات التي تعوق الجودة، أطلق عليه نموذج عظمة السمكة (Cause and Effect Diagram) ويركز هذا الأسلوب على دراسة العلاقة بين السبب والتأثير وهو بمثابة أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى أسباب مشكلة ما ويمكن استخدام هذا الأسلوب في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أنه يمكن استخدامه لتحليل مشكلة شخصية أو مشكلة في صناعة السيارات أو مشكلة في مجال مؤسسات الخدمات.
- ويعتمد استخدام هذا الأسلوب على رسم مخطط في إطار الخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: رسم الجزء الأول من المخطط دون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمكة.
- الخطوة الثانية: تحديد العناصر الأساسية المؤثرة على المشكلة السابق تحديدها.
- الخطوة الثالثة: تحديد الأسباب الفرعية المتعلقة بكل سبب من الأسباب الرئيسية.
- الخطوة الرابعة: تحليل الأسباب السابقة واستبعاد الأسباب التي تؤكد عدم تأثيرها على المشكلة.
- ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق الأهداف التالية:
- حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها فبدلاً من حصر التفكير في الأسباب المعتادة، فإن هذا المخطط يساعد على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتي قد تكون غير متوقعة.
- يسهل أيضاً عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي أتبع في الوصول إلى حل. من فوائده أيضاً أنه يجبر الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدل من التسرع في اقتراح الحلول.

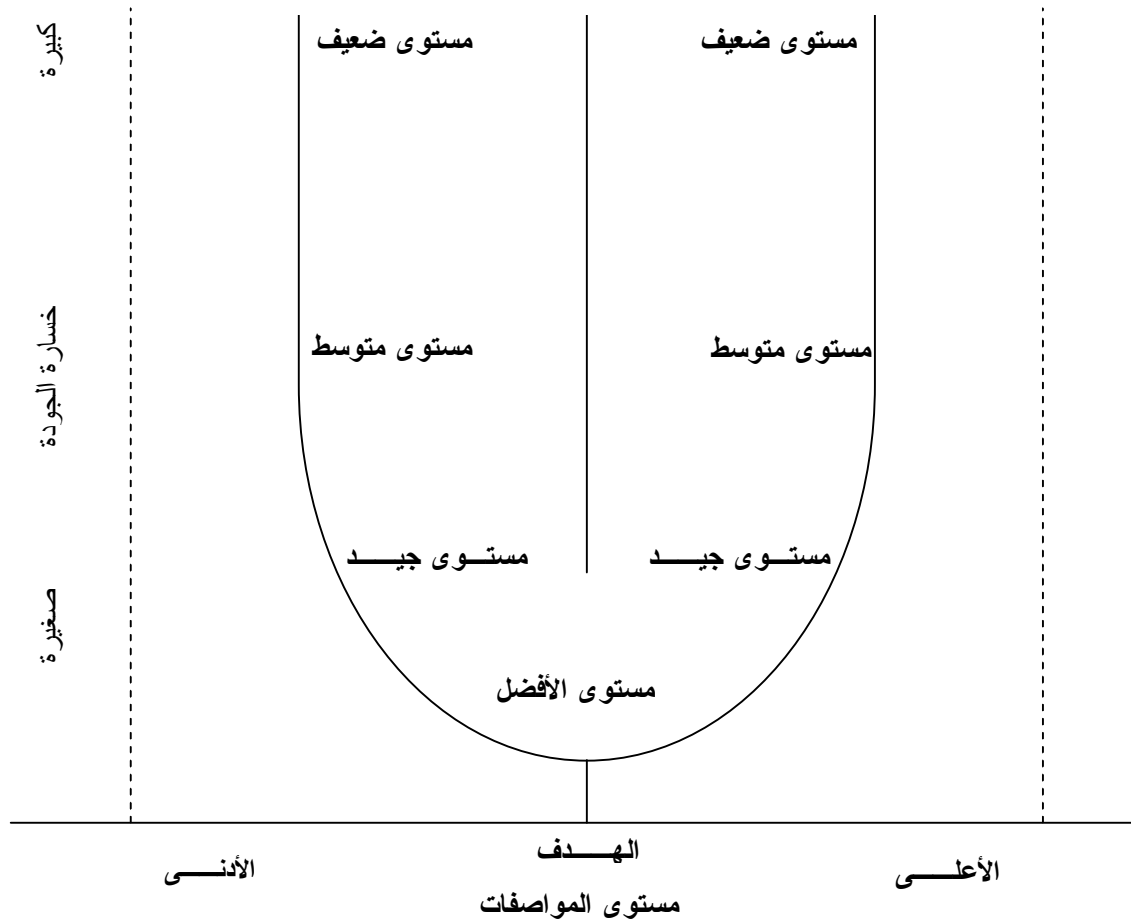
هذا ويمكن رسم هذا المخطط في اجتماع بحضوره كل من له علاقة بالمشكلة المراد حلها، وهذا هو الأسلوب الأفضل أو أن يقوم برسمه شخص واحد مسئول عن حل هذه المشكلة. هذا الأسلوب سهل الاستخدام ويساعد على الوصول إلى الأسباب الحقيقية في وقت قصير . أنه يفيد في تنظيم التفكير حيث أن كل الأسباب مدونة وما يتم استبعاده لا يتم الرجوع إليه مثلما يحدث في المناقشات الشفهية.

7.3. جينيشي تاجوشي G.Taguchi:

يعد "تاجوشي" من رواد الجودة اليابانيين الذين أسهموا في عملية تحسين أساليب الجودة، وتكريما له على إسهاماته المتميزة منح جائزة ديمنج ثلاث مرات في فترات مختلفة.

ويعتبر "تاجوشي" من العلماء الذين ركزوا على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلا من التركيز على العملية الإنتاجية، واشتهر بمفهومين مهمين للجودة هما، دالة الخسارة وخصائص التصميم.¹

الشكل (7.1): دالة تاجوشي للخسارة.



المصدر: بن سعيد خالد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، الرياض، 1997، ص 174.

¹ - بن سعيد خالد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، الرياض، 1997، ص 174.

ويوضح الشكل (7.1) فكرة دالة الخسارة المبنية على فرضية أن أي انحراف عن الهدف يعتبر خسارة، وفيه يتم حساب تكاليف الانحراف من الوسط الحسابي الذي يعرف بالقيمة المستهدفة. وقام "تاجوشي" باستحداث نظام المواصفات الخاصة بالعمليات وتصميمها فأضاف تصميم للعمليات لغرض مراقبة الجودة غير الخطية لاعتقاده أن استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية أو المنتج وخصائص أداء المنتج يمكن أن يؤدي إلى تخفيض انحراف الأداء، وبالتالي فإن التخفيض المستمر في تلك الانحرافات يؤدي إلى عملية تحسين الجودة.

4. مراحل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

لقد أكدت العديد من الدراسات تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا راجع إلى ما حققته من تمييز واضح في نتائجها من خلال تطبيق هذا المدخل بانخفاض شكاوى الزبائن من جودة الخدمة المقدمة لهم وتتهي نمط إداري فعال مع العاملين ومع زبائني المؤسسة، وكذا خفض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء وزيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة، كما تعمل على تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو بيئة العمل وتساعدهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من حيث المشاركة في جمع المعلومات واقتراح المعلومات المناسبة لها. يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حدد جابلونسكي Jablonski خمس مراحل أساسية وهي:¹

4.1. مراحل التهيئة والإعداد:

تعتبر مرحلة الإعداد من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، فهي تمثل المرحلة التحضيرية (الصفيرية) لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المؤسسة وتبيان التحديات التي تواجهها.
- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.
- تعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

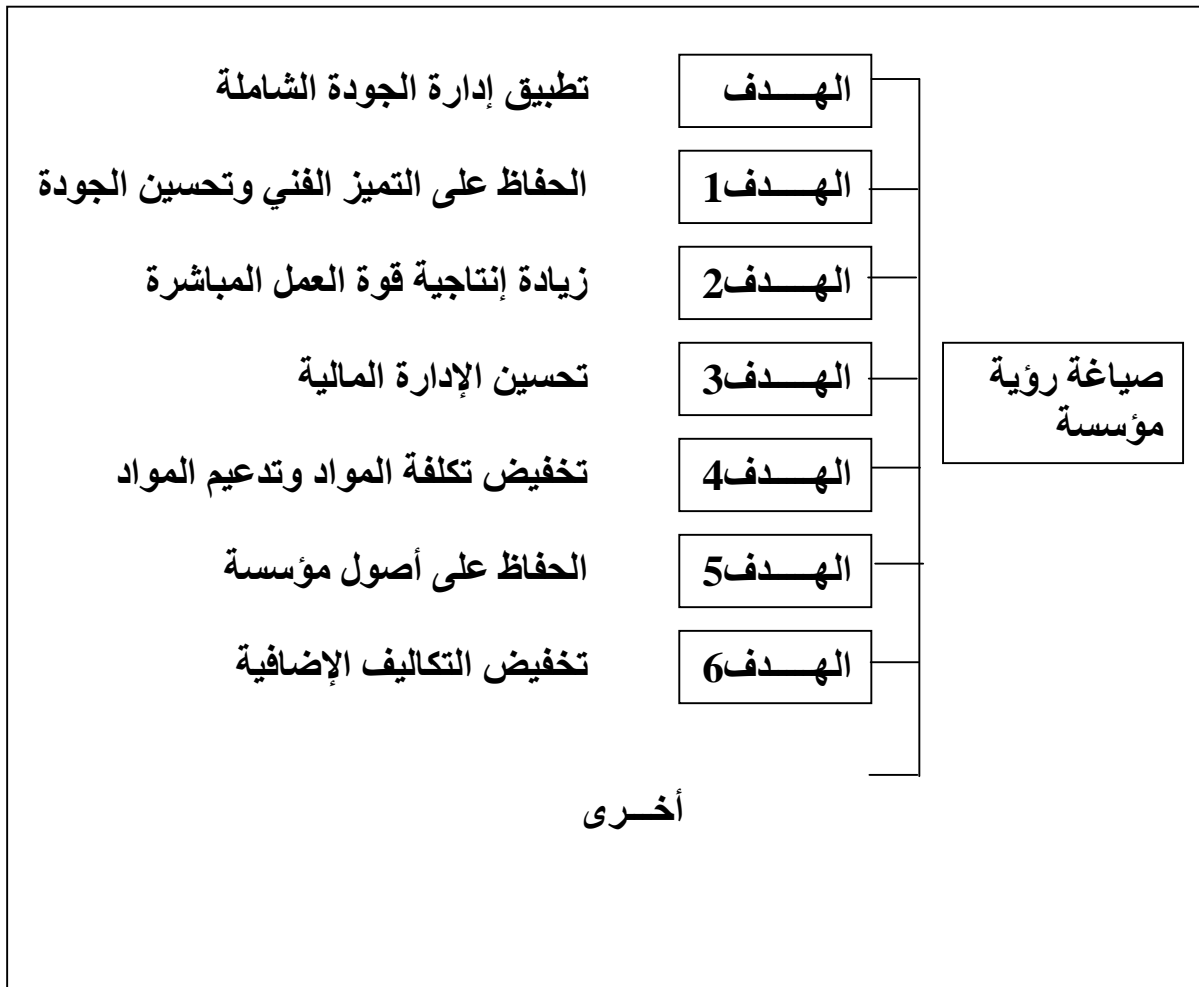
¹ -حامد عبد الله، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص106.

-التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة، فضلا عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر .

-تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ خطة أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ففي هذه المرحلة يقرر المديرون التنفيذيون ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، ويحصل المديرون على تدريب أولي، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية المؤسسة وأهدافها ويرسمون سياستها ويتم تخصيص الموارد المبدئية اللازمة وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة.

والشكل التالي يبين أهداف المؤسسة النابعة من محتوى رسالتها:

الشكل (1. 8) :أهداف المؤسسة.



المصدر: جابلونسكي جوزيف، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ص90.

4. 2. مرحلة التخطيط:

تبدأ هذه المرحلة بتبني سياسة التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك باستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق التي تهدف إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المؤسسة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة والتزامها بدعم ونشر ثقافة الجودة الشاملة.

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:¹

أ- اختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عال والتي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة والتي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير.

ب- اختيار مستشار للجودة: وغالبا يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة.

ج- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: يجب أن يحصل المستشار على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة.

د- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

4. 3. مرحلة التقييم:

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

* **التقييم الذاتي:** والذي يهدف إلى معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وكذا تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.

* **التقييم التنظيمي:** ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وكذا مراجعة الثقافة التنظيمية المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات .

* **تقييم رأي الزبائن:** وذلك لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة.

¹ - أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، دراسة تحليلية، مجلة الباحث لجامعة ورقلة، العدد 04، 2006، ص12 .

* تقييم تكلفة الجودة: وهو تقييم التكاليف المالية للجودة.

4. 4. مرحلة التنفيذ:

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة. وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

✓ اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة: وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالباً ما تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب.

✓ تدريب المرؤوسين و المديرين: و الذي يتضمن الإدراك و الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وكذا التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال، والمراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق وحل المشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة منه من التجارب المماثلة.

✓ تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة والتي تهم مجال الجودة.

4. 5. مرحلة تبادل الخبرات:

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة. إن تطبيق كل مرحلة وخطوة مما سبق تحتاج إلى مرحلة زمنية مناسبة لاستكمالها وعليه يتضح مما سبق مدخل إدارة الجودة الشاملة، قد تطور على فترات فبعد أن كان التركيز على المنتج النهائي من خلال المواصفات المطلوبة تم الانتقال إلى ضبط العملية ومراقبتها وحصر نسبة العيوب إحصائياً ومن ثم الانتقال للاهتمام بكل ما سبق والذي يؤكد على رضا الزبون وتحقيق التحسين المستمر.¹

¹ - <http://www.strategie-qualite.ic.ca/ssgf/bs00212f.html>.

5. مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من تعدد التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك اتفاقاً عاماً حول أهم المبادئ التي يجب تبنيتها والأخذ بها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهذه المرتكزات هي:

5.1. التزام الإدارة العليا:

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للمؤسسة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار له تأثير بناء برنامج الجودة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمؤسسة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المؤسسة.¹

ويؤكد مارتن 1993، إن التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:²

- أ. تعزيز ثقافة المؤسسة.
- ب. تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.
- ج. توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها.
- و إن الاعتماد على هذه الأسس من شأنه أن يحقق بعداً أكثر نجاحاً في تحقيق أهداف المؤسسة.

5.2. التركيز على المستهلك:

إن جوهر توجهات المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ينصب على تلبية رغبات وتوقعات المستهلك للوصول إلى رضاه التام. فالمستهلك يشكل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية، لأنه هو مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها ويمكن تصنيف المستهلكين إلى نوعين:³

- المستهلك الخارجي للمؤسسة: والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة.
- المستهلك الداخلي:** يتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساماً أو إدارات أو أفراد. فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضاً مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي. إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك

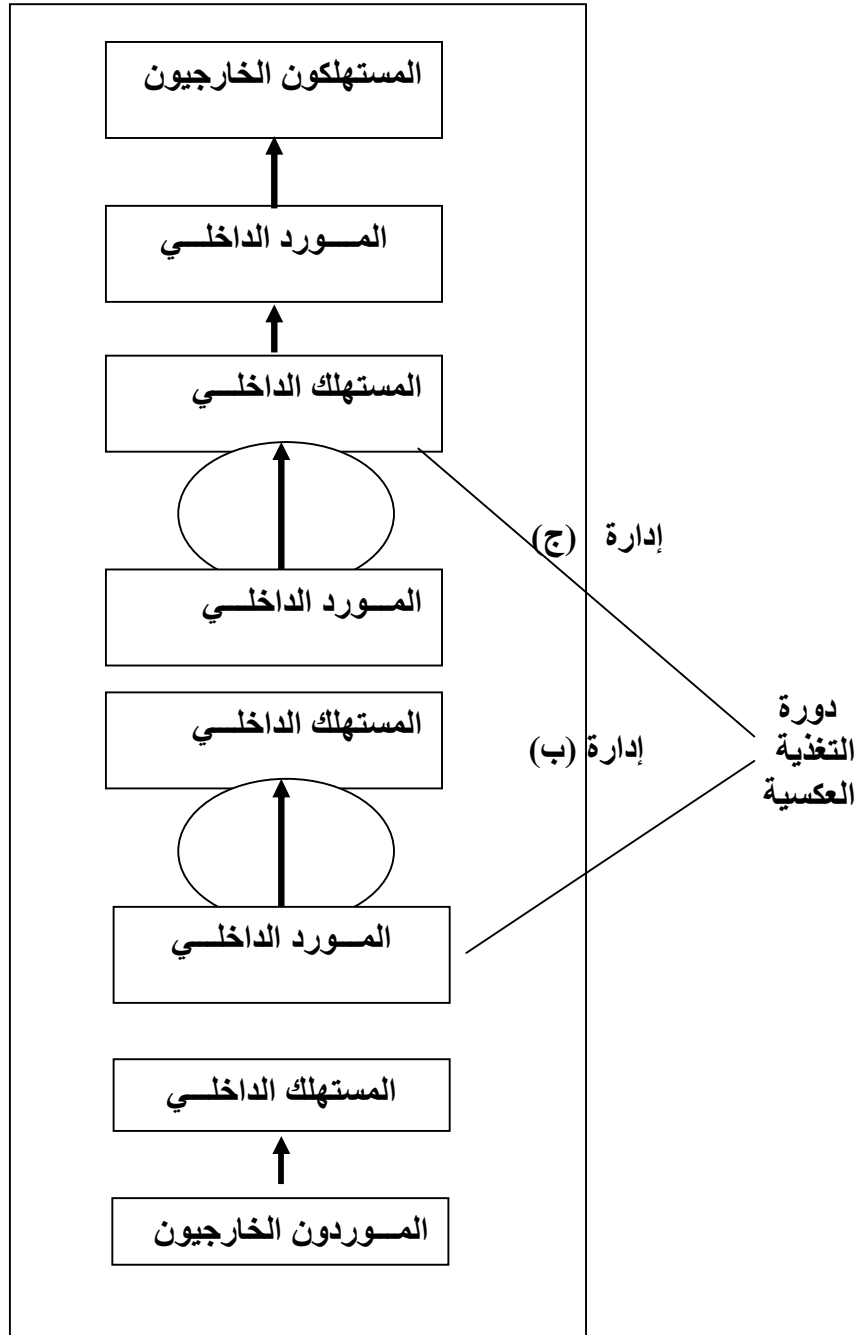
¹ - قاسم نايف علوان ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 : 2000 " ، مرجع سبق ذكره، ص94.

² - خضير كاضم محمود ،"إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، عمان ، ط3، 2007، ص102.

³ - خضير كاضم محمود ،"إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة 02، 2006، ص71.

بنوعيه الداخلي والخارجي، والشكل التالي يوضح الترابط القائم بين المورد الخارجي والمستهلك الداخلي، ثم من المستهلك الداخلي إلى المورد الداخلي الذي بدوره يقدم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك الخارجي.

شكل (9.1): شبكة المستهلك / المورد.



إدارة (أ)

المصدر: Dale, B & Copper, C, Total Quality and human resources :An executive guide, Blackwell Publishers, UK, 1992, P44.

عن الكاتب قاسم نايف علوان

5.3. التحسين المستمر:

يقصد بمفهوم التحسين المستمر أنه فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للزبون وبشكل مستمر لضمان توافرها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون وأن تكون هناك دائما جهود مبذولة لإحداث تغييرات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس ويتحقق ذلك من خلال:¹

✓ تخفيض وتجنب الأخطاء وقوعها.

✓ تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها.

ويعتبر أول من استخدم فكرة التحسين المستمر هو العالم الياباني "ماساكي كايزن"، حيث استخدم مصطلح "Kaizen" في إجراء التحسينات المستمرة الذي يعني Kai التغيير والمقطع التالي Zen: الجيد، بناء عليه فإن Kaizen تعني التغيير الجيد، حيث يشمل التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها. ووفقا للمنهج الياباني Kaizen فإن تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات الآتية:²

- أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.
- أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.
- أن التحسين المستمر هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية التمويلية، الإدارية... إلخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.
- أن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.
- إن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم الإقرار عل وجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإجراء التحسين.
- تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته. فالمستهدف في النهاية هو العميل، فهي فلسفة العميل".
- إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماما مستمرا لا يقل عن 50% من الوقت.

¹ - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص190، 193.

² - علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص81.

ولذلك يجب على المؤسسة أن تتكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية، وخاصة في المجال التكنولوجي مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها، عملياتها وأدائها، إذ لا بد من إجراء تحسين مستمر في جودة المنتجات لمواجهة المنافسة الشرسة، فلن تفقد المؤسسة مكانتها ما دامت تقدم الأفضل والأكثر تطوراً.¹

5. 4. التركيز على إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها المنشودة، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل العائلي... إلخ، لفرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكافآت، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتراز به.

5. 5. التخطيط الاستراتيجي:

إن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون لديها خطة إستراتيجية واضحة المعالم، لذا حدد (Mintzeberg) خمسة مفاهيم للإستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف P في مقالته (5 p for strategy) وهي تتضمن:²

Plan: خطة توضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للإستراتيجية أو الهدف المراد الوصول إليه.

Ploy: وتعني كيفية المناورة في تحقيق الهدف وخاصة عندما تكون هناك منظمات منافسة.

Pattern: الأنماط التي يمكن التعامل بها، أو ما هي الطرق التي يمكن بواسطتها أن يحقق الهدف الإستراتيجي؟

Position: الموقع المرغوب الذي تسعى المنظمة الوصول إليه عند تطبيق الجودة.

¹ - محمد إسماعيل عمر، " أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 59.

² - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص 202، 203.

Perspective: ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية، وهذا يساعد في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

ويرى "مينتزبرغ" بأن الإستراتيجية هي نوع من الفعل المقصود بوعي، أو مجموعة من الخطوات العامة للتعامل مع موقف معين ومن أجل الحصول على منتجات ذات جودة عالية فإن التخطيط لجودة المخرجات ينقسم إلى ثلاثة أقسام، هي:

أ. التخطيط الاستراتيجي للجودة.

ب. تخطيط جودة المنتجات والخدمات.

ج. تخطيط جودة العمليات.

ويمكن إيضاح هذا التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

تحديد الأهداف الرئيسية للجودة والخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع وضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للجودة التركيز على النواحي الداخلية والخارجية:

* النواحي الداخلية وتتضمن:

-المجال الذي يمكن العمل والتنافس فيه.

-تحديد مكان القوة التي تمكن من المنافسة ومكان الضعف.

-تحديد الإمكانيات المطلوب استعمالها.

-التطلعات المستقبلية التي تستوجب الاستعداد بها.

* النواحي الخارجية وتتضمن:

-المستهلك من الوجهة السكانية والنفسية.

-المنافسون في البيئة المحيطة.

-البيئة السياسية والتشريعية.

-التطور التكنولوجي الذي يحدث حالياً.

5. 6. القرارات المبنية على الحقائق:

إنّ اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية، سيما وإن ذلك من أكثر الأنشطة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وإن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذ أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

وقد أصبح فعلياً نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من القرارات التي كانت تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الأخبار الشخصية.

ولهذا يجب على المؤسسة تطوير نظم المعلومات وجمع الحقائق لأن اتخاذ القرار لحل مشكل ما أو تحسين مجال الأداء يتطلب جمع معلومات وفيرة ودقيقة من مصادر متعددة.¹

5.7. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخطط السبب والنتيجة وغيرها التي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج. ولذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفعالية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.

5.8. المشاركة والتحفيز:

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز، ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

وقد ترجمت إدارة الجودة الشاملة هذه المشاركة والتحفيز من خلال التمسك بمبادئ أساسية تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة هي:²

- التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة وعدم إهمالها أو التقليل من شأنها والاعتراف بالأداء المتميز والإعلان عنه وعن صاحبه.

-وضع نظام للحوافز والمكافآت الفردية والجماعية والمادية منها والمعنوية.

-نبت أسلوب الرقابة والتفتيش الذي يركز على الأخطاء والتهفوات وإحلال مبدأ الإرشاد والتوجيه محله.

-العمل على رفع مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال زجهم في برامج تدريبية تجدد خبراتهم.

-توفير شروط السلامة المهنية التي تؤمن للعاملين عدم التعرض للإصابات والمخاطر بشتى أنواعها، مع توفر الأمان والضمان.

-توفير مناخ تنظيمي سليم يدركه العاملون ويشعرون بصلاحيته.

¹ - <http://www.moe.gov.com/moe/bulttin/issue9/Quality Mang.htm>.

² - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 258-259.

5. 9. العلاقة بالموردين:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة، ومحاولة اشتراكهم في تطوير جودة المنتجات والخدمات، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى الشركة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل.¹

5. 10. توكيد الجودة:

يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح إدارة الجودة الشاملة، سيما وإن اعتماد ذلك يقوم أساسا اعتبارا من عمليات تصميم المنتج إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

5. 11. المناخ التنظيمي وثقافة المؤسسة:

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وضمان تضامنهم، مما يقضي عن مقاومتهم للتغيير، كما أنه مرهون بمدى استيعاب ثقافة المؤسسة.²

فالمؤسسة الخدمية الناجحة هي التي تشترك العاملين في عملية صناعة القرارات، وتأخذ بروح فريق العمل على مستوى عال لأن هذا سوف يؤدي إلى زيادة انتمائهم والتزامهم بجودة العمل وأن القيم والمعتقدات في ثقافة الجودة سوف تحول دور العاملين من أداء وظيفة ضيقة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد.

ومن أجل تحقيق نجاح المؤسسات الخدمية، لا بد من تعزيز أنواع مختلفة من الثقافات التنظيمية وضرورة أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس جديدة ومنها:³

¹ - قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000"، مرجع سبق ذكره، ص95.

² -خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص103.

³ - Rowley,H,1995,A new lecture s simple guide to quality issuesin higher education, the international journal of education Management, vol 9,N°1,page25. عن الكاتب قاسم نايف علوان

- دعم الابتكار¹:

لكي تكون المؤسسة الخدمية قادرة على التنافس في ظل ظروف العولمة، فيجب أن تتطور بشكل مستمر، ولكي تقدم خدمة إبداعية ذات مستوى عال من الجودة، بالإضافة إلى إيصال هذه الخدمة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف مقارنة بالمؤسسات الأخرى، والمسؤولية هنا تقع على جميع العاملين فيجب أن يكونوا مبدعين وأن يراعوا القواعد والمعايير في العمل السليم.

-دعم رضا الزبون:

إن تقديم خدمة متميزة للمستفيدين يعتبر إحدى الخصائص الهامة في ثقافة المؤسسة الداعمة للجودة وهذا يتم من خلال تشجيع وتحفيز العاملين ومعاملتهم معاملة جيدة.

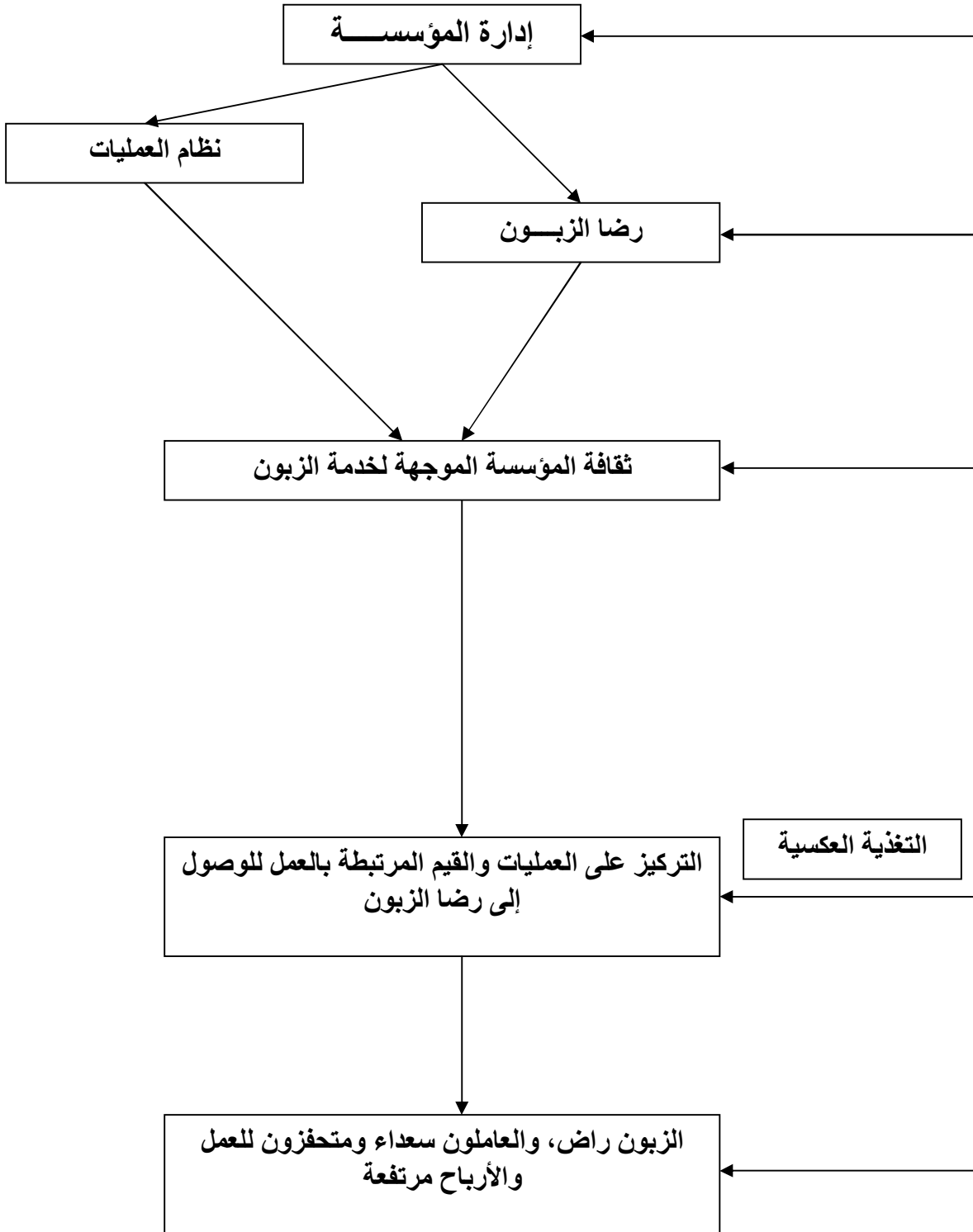
-دعم الشعور بالانتماء:

يستدل على الانتماء من الحالة التي يقوم فيها العاملون بتأدية مهام العمل المحددة لهم، وبدل الجهود الإضافية تطوعاً منهم، رغبة وحرصاً على دعم نجاح المؤسسة، وابتعادهم عن الممارسات السلبية كالتهرب من العمل أو التأخير في إنجاز الأعمال أو تضييع الوقت أثناء العمل أو هدر الموارد، كما يجب أن تسود في المؤسسة قيم ومعتقدات الثقة المتبادلة، والفرص العادلة للترقية والحوافز المالية وكذا عدم التناقض بين أقوال المسؤولين وأفعالهم.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، ص 153.

والشكل الموالي يبين موقع ثقافة الجودة في المؤسسة.

الشكل رقم (1. 10): موقع ثقافة الجودة في المؤسسة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، 2006، ص152.

5. 12. التغذية العكسية:

هذا المبدأ الأخير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة يسمح للمرتكزات السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج أو خدمة، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.¹

ونلاحظ من العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة وبناء تنظيمها يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة، فهي تمثل نظاماً اجتماعياً وفنياً يحقق التكامل بين جميع أنشطة المنظمة وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك والعاملين والموارد ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

6. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و(الايزو) والعلاقة بينهما:

يخط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين (الايزو)(ISO) ، وهي اختصاراً للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Organization for Standardization)، وهي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي. ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو بما يلي:²

- 1- تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة (الايزو) إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها.
- 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. أي أن (الايزو) لا تركز كثيراً على العميل والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
- 2- يمكن اعتبار نظام (الايزو) مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من (الايزو).
- 3- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز (الايزو) على الأمور الفنية والجزئية في العمل فقط.

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 43-44.

² - ختيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص: إستراتيجية، السنة 2009-2010، جامعة المسيلة، ص 14-16.

- 4-المؤسسات الحائزة على شهادة (الإيزو) تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة (الإيزو) ، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المؤسسات وليس هناك خصوصية لأي مؤسسة. على عكس ادارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من مؤسسة لأخرى.
- 5-جميع المؤسسات التي حازت على شهادة(الإيزو) خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المؤسسة الدولية بتغيير معاييرها. أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.
- 6-تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة(الإيزو) لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما المؤسسات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق ادارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

الجدول رقم (1. 4) : مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و(الإيزو9000)

	إدارة الجودة الشاملة(TQM)	(الإيزو9000)
1	إدارة الجودة من منظور شامل	-نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة
2	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.
3	تهتم بالتحسين المستمر	المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت
4	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم أشمل.	تركز على طرق وإجراءات التشغيل على البعد الفني أساسا
5	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى مؤسسة ككل.
6	مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	مسؤولية قسم إدارة مراقبة الجودة

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل علمي، جامعة الزقازيق، مصر، 1998، ص 66.

من خلال ما سبق نخلص إلى أنهما إذن متكاملتان وليستا بديلتان أو متعارضتان.

-فيمكن الحصول على (الإيزو) بدون (TQM).

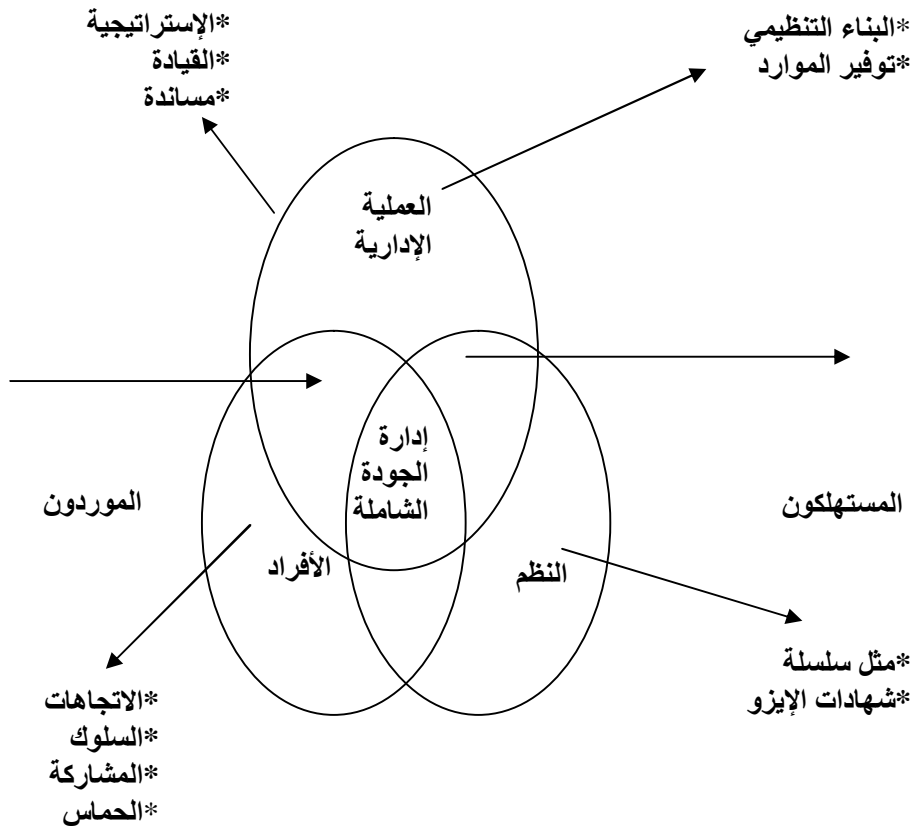
-ويمكن تبني (TQM) دون الحصول على (الإيزو).

-أو يمكن تبني (TQM) كمدخل الحصول على (الإيزو).

ولكن لا يمكن أن نقول أنهما نظامان مترادفان ومتطابقان والشكل التالي يحدد العلاقة إدارة

الجودة الشاملة و(الإيزو9000) من خلال العناصر المختلفة التي تشكل مدخل لإدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (1 . 11):العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام (الإيزو9000)



المصدر: ختيم محمد العبد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف – بالمسيلة تحت إشراف د.علي عبد الله، 2009 -2010.

يمثل نظام (الإيزو9000) جزءا من مكونات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة، فهناك مؤسسات استطاعت أن تحصل على إحدى شهادات (الإيزو) ولكنها لم تبدأ في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن اعتبار شهادات (الإيزو) إحدى متطلبات إدارة الجودة ويمكن اعتبارها خطوة تمهيدية، فيمكن أن تكون المؤسسة لديها إدارة جودة شاملة دون الحصول على (الإيزو)، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على (الإيزو) دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة.

خاتمة:

لقد اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن الجودة بدأت تشغل الفكر البشري بازدياد الإنتاج وتوسع الأسواق والتقاءها، وقد تطلب ذلك ضبط عمليات الجودة، واستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في الفحص والتفتيش على مراحل الإنتاج، وبعدها أصبحت المنتجات سواء كانت سلعة أو خدمات تشغل الكثير من المؤسسات الصناعية والخدمية، وبعد الحرب العالمية الثانية في بداية الخمسينات ظهرت ثورة الجودة في اليابان، حيث قلبت موازين القوى الاقتصادية في العالم، هذا ما أدى إلى تطور مفهوم الجودة ومراحلها من الفحص والتفتيش إلى مرحلة ضبط الجودة وتوكيدها، ثم إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت من أبرز مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر، والتي تسعى الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية إلى تطبيقها واعتبارها فلسفة إدارية مهمة .

كما تبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة يعد نظاماً تسييرياً يلتزم بتقديم قيمة للعملاء مع التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الكفاءات وتنميتها، مع الالتزام بإرداء العميل ودعم العمل الجماعي والتعاون وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي، والداخلي ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، وتوفير بيئة مناسبة يتم فيها تدريب الأفراد وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لمساعدتهم على الجودة والإبداع.

وفي ظل تحولات المناخ الاقتصادي الجديد يجب أن تدرك المؤسسات أن التعاملات المختلفة في الأسواق العالمية أصبح مشروطاً بحصول تلك المؤسسات على شهادة الأيزو، والذي يشترك مع إدارة الجودة الشاملة في كونهما وسيلتان لتحسين جودة المنتج أو الخدمة وإرضاء العميل.

مقدمة:

يعد التعليم الجامعي أحد الدعائم الرئيسية التي يركز عليها تقدم المجتمع ونموه وتطوره، وبقدر كفاءته يكون تقدم المجتمع ورقيه ورفاهيته، وتؤكد كثير من أدبيات التربية على أن إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) يعد مدخلا هاما لإعادة النظر في نوعية مخرجات التعليم، في مؤسسات التعليم العالي في العديد من دول العالم، حيث أنها فلسفة شاملة للتحسين المتواصل، ومجموعة مبادئ وقيم إدارية تركز على الاهتمام بالطالب الجامعي، والالتزام بالتحسين المستمر، والتفكير المنظم، وخدمة المجتمع الخارجي."

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هو مسؤولية الإدارة العليا للجامعة التي ستتوحد عليها فكرة وفلسفة رضا الطلبة عن خدماتها التعليمية، وتسعى باستمرار لتحقيق حاجاتهم وورغباتهم، أو تقديم ما يفوق هذه الحاجات والرغبات فبدون الإخلاص الملموس من الجميع لجعل إدارة الجودة الشاملة وممارستها جزءا لا ينفصم من ثقافة المؤسسة الجامعية، فإن كافة الجهود محكوم عليها بالفشل.

إن التغيير الذي يصيب النظام التعليمي الجامعي لا بد أن يشمل جميع عناصره المتمثلة في الطالب، هيئة التدريس، المناهج، طرق التدريس، ووسائل التقييم، وعليه فإن عملية التجديد والتغير هذه لا بد أن يسبقها دراسات تحلل أدوار كل هذه الأطراف المساهمة في إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة الجامعية وتحقيق التحسينات المستمرة على جميع المستويات.

ومما سبق ذكره ارتأينا معالجة هذا الفصل وفقا لمبحثين:

المبحث الأول هو عبارة عن ماهية الجامعة ومحاورها ويضم عرض تفصيلي عن مفهوم الجامعة، وظائفها، عناصرها وأبعادها.

أما المبحث الثاني يتمثل في متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث نستعرض فيه مفهوم الجودة الشاملة في الجامعة، مبادئها، وأهم محاورها وأركانها، وكذا سلسلة مواصفات الايزو في التعليم الجامعي ومتطلباته، وأخيرا نتطرق إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

المبحث الأول: وظائف الجامعة وأبعادها

1. مفهوم الجامعة:

إن الجامعة بمفهومها الحديث ووظائفها المتعددة لم تكن وليدة اليوم ولا الأمس القريب، وإنما جاء نتيجة لتاريخ طويل ترك من خلفه جذورا وفكرا وعملا، وممارسات. لذلك فإن كلمة "جامعة" في اللغة العربية اسم فاعل من "جمع" ولو تأملنا مفهوم الجامعة في الوقت الحاضر، لوجدنا أنها المكان الذي يجمع فيه الأشخاص لإنجاز الأعمال، ووظائف شتى. والجامعة بمعناها الواسع لا تعني مكانا لتعليم شريحة من الأفراد الكبار الذين أكملوا مستوى معين من التعليم، وإنما تعني مكان الاجتماع، وتعني أداء الشيء جماعيا كما في القول الصلاة جامعة".¹

وتعرف الجامعة على أنها: "مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة أكاديمية معينة وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريا ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب".²

أيضا تمثل الجامعة "مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية، والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي.

وتطلق أسماء أخرى على الجامعة وبعض المؤسسات التابعة لها مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا".

كما أنها تعتبر: "إطار لتنظيم عملية نقل المعرفة من جيل إلى جيل كما أنها المؤسسة التي يمكن أن تقود عملية تنمية رأس المال المعرفي البشري" في الوقت الحاضر، لوجدنا أنها المكان الذي يجمع فيه الأشخاص لإنجاز الأعمال، ووظائف شتى.³

أما إبراهيم هاملينكس (Abraham Flexner) يعرف الجامعة كالتالي:

¹ - خضير بن سعود الخضير، "بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم العالي في الدول العربية"، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 فبراير 2008م، الظهران، ص 20.

² - بلبركاني أم خليفة، "إشكالية التعايش بين الفاعلين في الجامعة الجزائرية"، ماجستير تحت إشراف السيد لبيق محمد بشير، 2009-2010، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص 2.

³ - <http://rouabhia.ahlamontada.net/t7.topic>

" الجامعة لا توجد خارج النسيج الاجتماعي لحقبة ما، بل هي في داخله، مثلها مثل المؤسسات الإنسانية الأخرى كالكنيسة أو الحكومات أو المنظمات الخيرية، وما الجامعة إلا تعبير عن العصر وعامل مؤثر في الحاضر والمستقبل".¹
ومن هذه التعاريف يتضح لنا ما يلي:

1- تحديد الوظائف التي تقوم بها الجامعة، والمتمثلة في:

- إعداد الموارد البشرية من خلال التدريس، وإجراء البحوث العلمية المرتبطة باحتياجات القطاعات الإنتاجية والخدماتية، ونشرها للاستفادة منها.
- خدمة المجتمع وذلك بتوظيف العلم.
- تشكيل الوعي الطلابي.
- تساهم في نقل الثقافة.

2- إدراك أن الجامعة هي أفضل مؤسسة تعليمية، ولتوضيح أكثر لهذه الفكرة نتطرق إلى تعريف المؤسسة التعليمية كما يراها Stoddard: "المؤسسة التعليمية هي عبارة عن منظمة تتميز بمهارة في الابتكار وإكساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها بما يمكنها من تقديم معارف ورؤى جديدة".
ويؤكد Peachy على أن المؤسسة التعليمية، هي ذلك المكان الذي نستطيع من خلاله أن نفهم النظام الذي نعمل فيه ونركز على تعزيزه قدرة هذا المكان أن يكون أفضل في التعليم للتدريس وبناء المجتمع".²

2.وظائف الجامعة:

ارتبطت الجامعات تاريخياً بوظيفتين رئيسيتين: توسيع دائرة المعرفة ونشرها. يتم توسيع دائرة المعرفة عن طريق البحث العلمي، في حين ينشر العلم عن طريق التعليم، أضيف إلى هاتين الوظيفتين منذ بداية النصف الثاني للقرن العشرين وظيفة ثالثة هي تقديم الخدمات الاجتماعية للمناطق المحيطة بالجامعة.³
وقد عمت هذه الوظيفة الأخيرة في كل مكان لتجعل وظائف الجامعات الأساسية لأية جامعة في العالم ثلاثة: التعليم والبحث العلمي والخدمة الاجتماعية.

¹ - <http://www.alriyadh.com/2010/04/18/article517350.html>.

² - بلبركاني أم خليفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 03.

³ - رافع إبراهيم حقي، "واقع التعليم الجامعي في البلدان العربية والطموح إلى الجودة"، كلية الهندسة، جامعة البحرين، ص 378-379.

2.1. التعليم:

يقصد بالتعليم تزويد الأفراد بالخبرات والمعلومات، وتهيئتهم لخدمة المجتمع في شتى متطلباته النظرية والعلمية والتنقيفية وغيرها. هناك فوارق بين التعليم الجامعي والتعليم المهني والتعليم المدرسي.

أما التعليم المدرسي فيسعى إلى إعطاء الفرد أساسيات المعرفة التي تساعد على العيش في هذا المجتمع المتطور، إضافة إلى محاولة هذا التعليم تطوير بعض الملكات الذهنية لدى الفرد لتشجيعه على التفكير والاستطلاع.

لذلك يركز التعليم المدرسي الابتدائي على تقديم أساسيات الحساب واللغة بينما يتجه التعليم الإعدادي والثانوي نحو تقديم أساسيات العلوم والرياضيات العالية. في إطار هذا التقديم يفترض بالمعلم في المدرسة أن يعمل على تشجيع الطالب على السؤال والاستفسار والبحث عن المعلومة. من جهة أخرى يهدف التعليم المهني إلى تأهيل الطالب للعمل في مختلف المجالات الفنية كيد عاملة فنية متفقة قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

أما التعليم الجامعي فيعني تثقيف الطالب في واحد من مجالات المعرفة ليصبح اختصاصه، ويسعى فوق ذلك والاهم من ذلك إلى تطوير قدرات الطالب التفكيرية فيعلمه آليات السؤال والبحث والتفكير والتأمل ليعده كشخص قادر على التحليل والتركيز والاستنتاج.

إن وظيفة التعليم تهتم بعدة فروع وهي:¹

- **المنهاج:** تصميم المنهاج الدراسي في محتواه وأهدافه.
- **التدريس:** عملية تنفيذ المنهاج ووسائلها وأساليبها مع ضمان تقييم الطلبة.
- **دعم الطلبة وإرشادهم:** تحديد الاحتياجات الخاصة للطلاب وإرشاده ودعمه.
- **تقديم الطلبة وإنجازهم:** تحديد مؤهلات القبول للطلاب والتحقق من توفيرها، ومتابعه السيرة الدراسية له، والمؤهل الممنوح له.

2.2. البحث العلمي:

عند تناول مصطلح البحث العلمي يلاحظ أنه يتكون من كلمتين هما " البحث " و " العلمي ". أما البحث لغويا فهو مصدر الفعل الماضي (بحث) ومعناه تتبع (فتش)، سأل، تحرى، تقصى، حاول، طلب وبمعنى البحث هو: طلب وتقصى حقيقة من الحقائق أو أمر من الأمور، وهو يتطلب التنقيب والتفكير والتأمل، وصولا إلى شيء يريد الباحث الوصول إليه.

¹ -عماد أبو الرب وآخرون، "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 76.

والعلمي هي كلمة منسوبة إلى العلم، والعلم (Science) يعني المعرفة والدراسة وإدراك الحقائق "والعلم في طبيعته" طريقة تفكير وطريقة بحث أكثر مما هو طائفة من القوانين الثابتة وهو منهج أكثر مما هو مادة للبحث.

فالبحث العلمي يعتمد على الطريقة العلمية، والطريقة العلمية تعتمد على الأساليب والطرق المنظمة الموضوعية في الملاحظة وتسجيل المعلومات ووصف الأحداث وتكوين الفرضيات.

ووفقا لهذا التحليل فالبحث العلمي يعني عملية تقصي وتنقيب مؤسسة بإتباع أساليب وطرق ومناهج علمية محددة للتحقق العلمية بغرض التأكد من صحتها.¹ فالبحث العلمي حسب "بيتني" هو استقصاء دقيق يهدف إلى اكتشاف حقائق وقواعد عامة يمكن التأكد من صحتها.

ويعرفه "فاندالين" بأنه محاولة دقيقة ومنظمة وناقدة للتوصل إلى حلول لمختلف المشكلات التي تواجه الإنسانية وتثير قلق وحيرة الإنسان.²

وبمعنى أشمل: البحث العلمي حزمة من الطرق والخطوات المنظمة والمتكاملة تستخدم في تحليل وفحص معلومات قديمة، بهدف التوصل إلى نتائج جديدة، وهذه الطرق تختلف باختلاف أهداف البحث العلمي ووظائفه وخصائصه.

أما البحث العلمي في الجامعة يعني إسهام الجامعة في البحوث ذات الطابع التطبيقي، وهو التوصل إلى الحلول المناسبة للمشكلات الفنية التي تواجه المجتمع.

وتتم توسعة المعرفة لأية مؤسسة جامعية من خلال النشاطات المختلفة للبحث العلمي التي يفترض أن يقوم بها أعضاء هيئات التدريس في الجامعات بالإضافة إلى مراكز البحوث المختلفة.

يحتاج النشاط البحثي الحقيقي إلى آليات عمل وتجهيزات وتسهيلات وباحثين أكفاء، وتنعكس صورة هذا النشاط من خلال التقدم العلمي الحقيقي الذي يظهر في كافة المجالات في دعم قطاعات الحياة المختلفة كالاقتصادية والثقافية والاجتماعية وسواها.

2.3. الخدمة الاجتماعية:

وتعني اهتمام الجامعة بتزويد الأفراد في المجتمع بالمعلومات المستجدة في المجالات المختلفة التي تهم المواطنين من خلال المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تزودهم بالمعارف، وكذلك من خلال الدورات الدراسية ذات الطابع التدريبي.³

¹ - <http://yakut.blogstop.com/2007/08/blog-post-4511.html>.

² - <http://amouchia.mam9com/t1333-topic ?theme-id=10068>.

³ - خضير بن سعود الخضير، "بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم العالي في الدول العربية"، خلال الفترة 24-27/فبراير/2008، جامعة الملك فهد للبترول، طهران، ص4.

ظهر هذا الدور للجامعات في الآونة الأخيرة كطريقة للإستفادة من المعرفة المتطورة في الجامعات بشكل مباشر في المجتمع من دون المرور على مؤسسات ربحية وعلى سبيل المثال في مجال تصميم المدن، يقدم كثير من مراكز التصميم التابعة للجامعات خدمات تصميمية لتطوير وتحسين البيئة المبنية من خلال مشاريع تقوم على تطبيق نظريات حديثة في العمران. تقدم هذه الخدمات مقابل مبالغ زهيدة إذا ما قورنت بالكلفات التي تطلبها المكاتب الهندسية التخصصية، فالفائدة هنا مزدوجة: أولاً تقدم الجامعات خدماتها بأسعار متدنية جداً، وثانياً تقدم خدمات معتمدة على أحدث ما توصلت إليه الدراسات في المجال المعني.

بدأ هذا الدور للجامعات العربية بالظهور مؤخراً، وستتطلب الجامعات فترة من الزمن كي تطور الأنظمة والأساليب والآليات التي تضمن لهذه الخدمات أن تكون مفيدة حقاً للمجتمع وليست مجرد حملات دعائية إذا تكاملت المهام والوظائف الثلاث للجامعة: التعليم والبحث العلمي والخدمة الاجتماعية، ضمن توجه واضح، فبالتأكيد تحقق هذه الجامعة النجاح في عملها والرقى والتطور في مشاريعها.

3. عناصر الجامعة:

تحتاج أية جامعة إلى عدد من العناصر الضرورية كي تقوم بمهامها هي:

الهيئة التعليمية "التدريسية"، الطلاب، المباني والخدمات، الإدارة والعناصر المساندة لها وأخيراً التمويل.

يفترض أن تقدم الإدارة من خلال رؤية واضحة وتمويل مناسب وأفضل الظروف المادية والمعنوية لكي تتمكن الهيئة التدريسية من تقديم أفضل مستوى تعليمي بحثي ولكي يستطيع الطلبة الإستفادة القصوى من الجامعة.

3. 1. الهيئة التدريسية:

هي مجموع المدرسين على كافة مستوياتهم بدءاً من المساعدين إلى الأساتذة ولاشك أن عضو هيئة التدريس هو الأساس في إنجاح العملية التعليمية والتربوية، إذ يتوقف نجاح الكلية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله عضو هيئة التدريس من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية واقتدرا في إيصالها ورغبة في إعطائها¹.

تعتمد الجامعات الحكومية على هيئات تعليمية محلية بحتة خاصة في البلدان ذات الجامعات القديمة حيث تتوفر الإمكانيات العلمية ضمن دائرة كبيرة من أهل البلد.

¹ - مهدي السمرائي، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2007، ص 424.

أما في الدول ذات الجامعات الحديثة فكانت تعتمد سابقا على أعداد كبيرة من الأساتذة المحليين، وذلك لنقص الموارد المالية وكذا نتيجة سياسات توظيف الوظائف وازدياد عدد المنبعثين العائدين من بعثاتهم مع خبرات جديدة يجب الاستفادة منها. ولهذا يعد المدرس مركزا رئيسيا في النظام التعليمي الجامعي، لأنه يعتبر احد العناصر الفاعلة والمؤثرة في تحقيق أهداف النظام، وحجر الزاوية في أي مشروع لتصحيح أو لتطوير فيه، فمهما بلغت كفاءة العناصر الأخرى للعملية التعليمية فإنها تبقى محدودة التأثير إذا لم يوجد المدرس الكفاء الذي أعد إعدادا تربويا وتخصصيا جيدا، بالإضافة إلى تمتعه بقدرات خلاقية تمكنه من التكيف مع المستجدات التربوية، وتنمية ذاته وتحديث معلوماته باستمرار¹.

إن عضو هيئة التدريس هو المسؤول المباشر عن إعداد الطالب الخريج بمواصفاته وخصائصه وقدراته ومهاراته المطلوبة وذلك من خلال البرامج التعليمية المختلفة.

3. 2. الطلاب²:

ازداد عدد طلاب الجامعات في جميع البلدان العربية بشكل ملموس جدا وبدرجة تفوق بمراحل التوسعات التي تمت في الجامعات. ولا يغيب عن أي شخص له علاقة بالتعليم الجامعي أن كثيرا من الزيادات في أعداد الطلبة لم يقابلها زيادة في أعداد الأساتذة أو الخدمات الجامعية. تأتي هذه الزيادات المفاجئة وغير المدروسة من قبل شعوبها فتصدر توجيهات إلى إدارات الجامعات لقبول أعداد أكبر من الطلاب. ويعرف انه توجد قوانين في بعض الدول العربية ومنها الجزائر تنص على حق كل طالب حاصل على شهادة البكالوريا في كرسي جامعي. فالطالب بما يمتلك من سمات وخصائص وقدرات ومهارات هو المخرج المستهدف من كل أعمال وأنشطة الجامعة التي تعبر عن مدى نجاح الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتأدية رسالتها.

¹ - محمود داود الربيعي، " بحث بعنوان كفايات تدريسي كلية التربية الرياضية جامعة بابل وفق منظور إدارة الجودة من وجهة نظر طلبتهم"، جامعة بابل، 2010.

http://WWW.uobabylon.edu.iq/uob_coleges/ab-downloads/4-11774-436.doc

² - ناجي رجب سكر، "تقويم أداء جامعة الأقصى كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة"، جامعة الأقصى، فلسطين، ص215.

3.3. الإدارة والعناصر المساندة:

تعتمد الجامعة كأية مؤسسة كبرى على نظام إداري ضخم لينظم ويدير شؤونها الإدارية ومواردها البشرية والمالية وعلاقاتها العامة على كافة المستويات، لذلك يرتبط نجاح الجامعة وتقدمها بكفاءة إدارتها واتساع رؤيتها.

يوجد عدة أمور مرتبطة بزيادة كفاءة إدارة الجامعة أهمها كفاءة طاقمها واستقلاليتها والتمويل المتوفر لها. ستفيد الكفاءة العالية للطاقم في اتجاه الحلول الأفضل للمشاكل التي ستواجه العملية التعليمية والبحثية وستزيد من فرص الوصول إلى خطط إيجابية وجزئية تتماشى مع الاحتياجات والطموحات المستقبلية للجامعة والمجتمع الذي تخدمه.

فالإدارة هي المسؤولة والمحركة لكل ما تملك الجامعة من موارد بشرية ومادية كما أنها هي المسؤولة عن توجيه كل الأعمال والأنشطة بجميع أنواعها سواء كانت تعليمية أو بحثية أو إدارة مساندة للعملية التعليمية والبحثية نحو تحقيق أهداف الجامعة وتمكينها من أداء رسالتها بشكل يحقق للجامعة تميزها وتفردا ويؤهلها لأن تتربع على قمة هرم المؤسسات المجتمعية والتي تمثل معقد الأمل في تنمية المجتمع وتطويره بشكل مستديم.

ومن أهم الموارد البشرية التي على الإدارة الجامعية أو توليها اهتماما بارزا هما الطلبة والهيئة التدريسية، ويبقى التمويل المناسب جزءا مهما لتحقيق طموحات الإدارة الناجحة.

3. 4. المباني والخدمات:¹

يقصد بالمباني والخدمات كل الاستعدادات والتجهيزات والأثاث التي تقدمها الجامعة لتسهيل العمليتين التعليمية والبحثية ورفع كفاءتهما.

يدخل في نطاق المباني والخدمات إذا المكتبات والمخابر و الصفوف والأدوات والمعدات والخدمات الأخرى كالملاعب والمطاعم والأنشطة الترفيهية. ومع أن كثيرا من الجامعات تتمتع بقسط وافر من هذه الخدمات والمباني إلا أن النقص ملموس في كل مكان وهذا راجع لاعتماد الجامعات بالميزانيات الكبيرة ثم تعاني بعد ذلك من تخفيضات مفاجئة في هذه الميزانيات.

3. 5. التمويل:

يعتبر التمويل من أهم العناصر التي تقرر مصير الجامعة، فوجود التمويل الضخم كان سببا في بناء الجامعات الجديدة في الدول العربية وبسرعة أما النقص الغير المتوقع في التمويل يؤدي حتما إلى توقف نمو الجامعات.

¹ - رافع إبراهيم حقي، مرجع سبق ذكره، ص 382.

إن محدودية التمويل في كثير من البلدان العربية وفي الجزائر خاصة جعل من إمكانية تطوير جامعاتها عملية صعبة.

إن التمويل لا يخص فقط مرحلة بناء الجامعة بتوسعها بل له علاقة بوظائف الجامعة الثلاثة المتمثلة في التعليم والبحث العلمي والخدمة الاجتماعية.

إذ يتحكم بعدد الأساتذة ونوعيتهم وأسلوب عملهم، والخدمات المتوفرة في الجامعة والمواد والأدوات والنشاطات الجامعية.

فالوضع الطبيعي في أية مؤسسة جامعية هو نقص التمويل وليس زيادته، ولكن عليها وعلى إدارتها أن تتحدى هذا الوضع وتطمح نحو التوسع والنمو لتحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة المتمثلة في تحقيق رضا الخريجين "الطلبة".

4. أبعاد الجامعة:¹

يقصد بأبعاد الجامعة الخلفيات التي تقوم عليها الجامعة كفكر وتطبيق وطموح، تتنوع الأبعاد التي تعطي الجامعة صورتها ومعناها في المجتمع الذي وجدت لخدمته، من هذه الأبعاد التي تساهم في تشكيل الجامعة سنتطرق إلى الجامعة كروية، و الجامعة كمفهوم، والجامعة كمهمة، و الجامعة كمحرك فكري، و الجامعة كمركز للعلم والمعرفة، و الجامعة كمركز اجتماعي وثقافي.

كل هذه الأبعاد تتفاعل مع بعضها البعض إما بشكل ايجابي يساعد على تطوير الجامعة وتحسينها وإما بشكل سلبي يؤدي إلى تراجعها.

4. 1. الجامعة كروية:

ترتكز الجامعة على رؤية يجب أن تكون واضحة ومقروءة كي تستطيع أن توجه العمل في الجامعة بشكل ايجابي وموحد، تحدد الرؤية السليمة المهمة أو مجموعة المهمات الرئيسية للجامعة وتقوم هذه المهمات بدورها بتوضيح الأهداف والغايات للجامعة، فالرؤية إذا هي أساس البناء الحقيقي للجامعة كفكر وتوجه ومنها تستمد الجامعة خططها وتحدد وظائفها.

يفترض أن يكون لكل جامعة رؤيتها الخاصة بها لا أن تكون كل الرؤى متشابهة، لأنه يجب أن تتبع الرؤية من طبيعة المنطقة التي فيها الجامعة واحتياجاتها. لذا يتوقع أن تكون الرؤية في جامعات الجزائر مثلا مختلفة عن الرؤية في جامعات مصر أو الأردن لاختلاف المعطيات والظروف بين المنطقتين. تحدد طبيعة المنطقة بكافة أبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والفكرية الرؤية الخاصة بالجامعة تتبع من هذه الأبعاد الدائمة التفاعل احتياجات متباينة حسب الزمان والمكان، لذلك

¹ - رافع إبراهيم الحقي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

يجب أن يرى الموجهون للجامعات الرؤية الخاصة بجامعاتهم من خلال فهمهم لطبيعة مناطقهم وظروفها.

يجب أن تكون الرؤية أيضا واضحة ومحددة كي يمكن الاستفادة منها في تحديد المهمة الخاصة للجامعة ومن ثم الأهداف والغايات المناسبة لتحقيق هذه المهمة. ويجب أن تكون الرؤية طموحة ولكن واقعية في الوقت نفسه كي تتسنى الفرصة لتحقيقها بالوجه المقبول، وإلا فإن حالة من الإحباط سنلحق بالمؤسسة بأكملها لعدم قدرتها على تحقيق حلمها. وكذلك يجب أن تكون الرؤية متجددة ومتحولة تبعا للتغيرات والتطورات التي تطرأ على مشارب الحياة بشكل يومي. وأخيرا يجب أن تنعكس الرؤية الخاصة بأية جامعة على مهام وأهداف وغايات هذه الجامعة بشكل ملموس وعملي لا أن تبقى مجرد شعارات دعائية تردد في المناسبات وعلى صفحات الكتيبات التعريفية.

ينقص الجامعات العربية هذا النوع من الرؤى الواضحة والطموحة والعملية التي ترسم خط تطوير مستقبلي. لذلك غدت جامعاتنا مدارس كبيرة تقدم العلم بأسلوب مدرسي متأخر لطلاب لا يعرفون المعنى الحقيقي للحياة الجامعية. يبدأ الحل من تضافر جهود جميع المسؤولين والمهتمين والمستفيدين من الجامعة للوصول إلى الرؤية المناسبة. من هنا تتضح أهمية التفاهم والاتصال بين القوى الثلاثة في الجامعة: الإدارة والأساتذة والطلاب بهدف الوصول إلى المصلحة العامة مع الاحترام الكامل لحقوق الأطراف الثلاثة المعنية.¹

والرؤية السديدة هي أن تسهم عمادة تطوير التعليم الجامعي في بناء مجتمع معرفي معاصر يسعى إلى تحقيق نموذج عالمي متميز في التعليم والتعلم.²

4. 2. الجامعة كمهمة:

ما هي مهمة الجامعة؟ هو سؤال آخر مهم على الجامعة تحديد الإجابة عنه بشكل واضح وجدي، وكما ذكر أنفا يجب أن تتبع هذه المهمة من الرؤية الخاصة بالجامعة. ولكن الواقع أنه تكرر معظم الجامعات نفس الصياغة لمهامها لتكون التعليم والبحث العلمي والخدمة الاجتماعية. يجب التنبيه لأنه على بعض الجامعات أن تركز على التعليم أو البحث العلمي بينما تبقى المهمتان الأخرين أقل ظهورا وأهمية. مثال ذلك الحالات التي توجد فيها جامعات قريبة من بعضها، في مثل هذه الحالة قد يكون من المفيد أن تتكامل مهام هذه الجامعات عوضا من أن تنافس. فتركز واحدة من الجامعات على التعليم بينما تتابع الأخرى النشاط البحثي غني عن القول أنه لن يمكن تحقيق مثل هذا التكامل إن لم تتكامل الرؤى للجامعات المتجاورة على الأقل. ولكن إن حصل وتم مثل هذا التكامل الجزئي فإنه من الممكن

¹- رافع إبراهيم حقي، "واقع التعليم الجامعي في البلدان العربية والطموح إلى الجودة"، مرجع سبق ذكره، ص 382-383.

²http://www.imamu.edu.sa/support_DEANERY/EDUCATION_DEVELOPMENT/Pages/message.aspx.

التفكير في تكامل أوسع على المستوى الأشمل الذي يضم البلد الواحد ومن ثم البلدان العربية ككل. تبدو هنا أيضا أهمية التعاون بين عناصر الجامعات البشرية بعضها مع بعض للوصول إلى نتائج مفيدة على المقياس الأكبر الشامل للبلد بأكمله.

4.3. الجامعة كمفهوم:

ترى الجامعة على الأقل من خلال ثلاث جهات نظر: الأولى الجامعة كآية مؤسسة حكومية والثانية الجامعة كمؤسسة ربحية والثالثة الجامعة كمركز لتطوير ونشر المعرفة. أما وجهة النظر الأولى فترى الجامعات كمؤسسة حكومية تقليدية تحكمها أعراف العمل الحكومي براتبته وبطئه. في مثل هذه الأجواء الضيقة والخانقة للعملية التعليمية والفكرية تضيق الرؤى والأهداف وتصبح الجامعة دائرة حكومية متعود عليها، يأتي الموظفون إليها من أساتذة وإداريين وطلاب للعمل فيها من دون حماس أو اندفاع ورغبة. وتمر الأيام ويقبض كل موظف راتبه لينتظر الراتب التالي. يمكن أن نرى في كل جامعة عربية مسحة من هذه الحالة تشدد وتخف من جامعة إلى أخرى ولكنها موجودة من دون شك وتعمل ببطء على تفويض العملية التعليمية بالكامل. يجب الاعتراف بهذا الواقع كي يمكن تصحيحه.

أما النظرة الثانية للجامعة فهي نظرة مادية بحتة تنظر إلى الجامعة كآية مؤسسة ربحية. تبدو هذه النظرة واضحة في الجامعات الخاصة لأنها نشأت أصلا لقصد الربح وليس لقصد المعرفة. إذ أن الاحتياج الحالي والمتزايد للجامعات الذي نتج عن عدم قدرة الجامعات الحكومية على استيعاب الأعداد الكبيرة من الطلاب جعلت من فكرة الجامعات الخاصة فكرة معقولة. فهي في واقع الأمر عرض لسلعة مرغوبة شح وجودها وبالتالي ظهرت فرص ربحها عالية جدا. من المتفق عليه أن فكرة الربح ليست خاطئة بحد ذاتها، ولذلك لا يوجد ما يمنع من تأسيس جامعات خاصة شريطة أن تتوازن أهدافها بشكل صحي بحيث تضمن ربحها ضمن إطار المهمة الأسمى وهي التعليم والبحث. من هذا المنطلق يغدو الاعتماد الذي هو في واقع الحال أسلوب لمراقبة جودة العمل الجامعي ضروريا للغاية لضمان مستوى جامعي مقبول.

والوجهة الثالثة هي الوجهة المثالية التي يطمح جميع المهتمين للوصول إليها حيث النظر إلى الجامعة كحرم حقيقي للعلم والمعرفة، يتمتع بالحماية والرعاية والمراقبة لضمان سير المهام الثلاثة للجامعة بصورة ناجعة ومفيدة لتطوير البلاد علميا وفكريا. يحتاج تحقيق هذه الوجهة صدقا تاما في عملية تقييم دقيق وموضوعي للوصول إلى المشاكل وطرائق حلها ضمن إطار الرؤى والأهداف الخاصة بأية جامعة.

4.4. الجامعة كمحرك فكري:

واحد من الأمور التي تميز الجامعة عن المدرسة العادية أنها تحمل بالإضافة إلى رؤيتها فكريا ما.

يظهر هذا الفكر نتيجة لتفاعلات كثيرة وطويلة تحصل في دوائر هيئة التدريس والإداريين والطلاب كل على حدة ثم كلهم مع بعضهم بعضا. يبنى هذا الفكر انطلاقا من الظروف التي تعيشها منطقة الجامعة بكافة أنواعها، فيأتي استجابة لهذه الظروف محاولا تقديم حلول لها. فبعض الجامعات يغلب عليها التوجه البيئي بينما بعضها الآخر يصب في الصناعة أو الزراعة، وهكذا. تحمل الجامعات أيضا فكريا اجتماعيا أو سياسيا تعمل انطلاقا منه إلى جانب قطاعات أخرى من التنظيمات الشعبية لمصلحة الوطن العليا. تساعد هذه القاعدة الفكرية على تطوير توجه صحي لفكر الطالب الجامعي نحو طموحات بلاده وأماله.

4. 5. الجامعة كمركز للعلم والمعرفة:

هذا هو الهدف الأساس للجامعة مهما كان نوعها وهنا تكمن معظم المشاكل. إذ تعتمد العملية التعليمية والبحثية على التعاون الكامل بين جميع عناصر الجامعة للوصول إلى الغاية المنشودة. يمكن النظر إلى هذه النقطة من ناحيتين الأولى التعليم والثانية البحث العلمي. أما التعليم فيعتمد على الأستاذ والطالب بشكل رئيس بالإضافة إلى التسهيلات والخدمات التي توفرها الجامعة.

فالأستاذ يعاني من مشاكل كثيرة تجعله غير موفق في عمله في بعض الأحيان أهمها المشاكل المادية، أما الطالب يأتي إلى الجامعة وهو أضعف من المستوى الجامعي الحقيقي بسبب ضعف المدارس والتعليم فيها. لذلك يعجز عن الدراسة بالمعنى الصحيح للدراسة الجامعية. فإذا أضفنا لهذه الحالة المرضية الحالة المرضية للأستاذ الجامعي أيضا أصبح التعليم الجامعي كالمدرسي، حيث يحفظ الطالب صفيحات يقدمها له الأستاذ .

أما البحث العلمي فيتأثر بالإمكانيات المالية أيضا وذلك للقيام بأية دراسة جدية، ومع أنه توفر كل الجامعات تمويلا خاصا بالبحث العلمي ولكنه محدودا ولم يستطع حتى الآن أن يثمر عن نتائج تناسب الطموحات العلمية لأمة تبنى نفسها. سيكون من أهم الأمور التي ستساعد على تطوير البحث العلمي افتتاح دراسات عليا على مستوى الماجستير والدكتوراه. ذلك لأن وجود الطلاب والتمويل الخاص بتعليمهم سيساعد ويشجع الأساتذة على العمل البحثي المنظم.

4. 6. الجامعة كمركز اجتماعي وثقافي:

لا يزال الطريق طويلا أمام الجامعات العربية كي تصبح عاملة حقيقة في مجالات الخدمة الاجتماعية والثقافية لبلادها. إذ لا تقدم الجامعات العربية برامج محاضرات أو ندوات أو مؤتمرات

تتناسب مع حجمها وإمكانياتها. ولا يعرف كثير من المشاريع الاجتماعية التي قدمتها هذه الجامعات. يجب أن تؤخذ فكرة الجامعة كمركز خدمات اجتماعية وثقافية بمحمل الجد كي يمكن الاستفادة منها لصالح المواطن العادي. يتعلق هذا الأمر بكل أبعاد الجامعة وعناصرها، إذ يفترض أن تكون رؤية الجامعة واضحة ومحددة بالنسبة لهذا الموضوع بحيث يتمتع بأولويات لجعل من تحقيقه أمراً ممكناً من خلال الأهداف التابعة من تلك الرؤية عندما تتضح الأهداف ويتحسن حال الأستاذ والطالب في الجامعة يمكن البدء بمشاريع اجتماعية وثقافية ذات فائدة حقيقية تتجاوز التشريفات والتصوير والولائم.

المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. مفهوم الجودة الشاملة في الجامعة:

إن الجودة في التعليم تعني "توفر وتوفير مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تحقق الأهداف المنشودة والملائمة لمجتمع معين"¹. وتعرف أيضاً إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمات التعليمية ليوافق للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تحقق خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً الأساليب أي أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة، وهي منظومة تثبت نجاحها لتخطيط وإدارة الأنشطة التعليمية².

كما يتحدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بناء على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- **الفلسفة** : ومعناها أن الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات وقيم أخلاقية وجمالية تعمل على تنمية ذاتيا في الجوانب المتصلة بامتلاك المعارف والمهارات والخبرات والمبادئ التربوية³.
- **الهدف**: هو أن كل منتج أو خدمة يصل إلى أي فئة من المستهلكين داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، وكل نشاط يقود المنتج أو الخدمة النهائية يجب أن يكون بأعلى مستوى ممكن من الجودة، ويطابق عناصر نظام الجودة للمواصفات الإيزو 9002.

¹ - الحولي، عليان عبد الله، "تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني"، مؤثر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، جويلية 2004، ص10.

² - الشراوي، مريم محمد، "إدارة المدارس بالجودة الشاملة"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2002، ص19.

³ - البكر محمد، "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت، 2000م.

• العملية: أي التغذية العكسية من جانب المساهمين من أولياء الأمور والطلبة وأفراد المجتمع لتحديد مستوى جودة الخدمات الواجب استيفاؤها، واستخدام الموظفين المدربين لتطوير هذه الخدمات بما يرضي المستهلك إلى أقصى درجة.¹

أما "الرشيد" يعرف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وهي ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم".²

وبالتالي تسعى الجودة الشاملة إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معيشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمر، والتقدم التكنولوجي الهائل، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب طالباً ذو مواصفات معينة لاستيعاب كلما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفعالية، وهذا يتطلب تحول كبير في دور الأستاذ والمشرف الأكاديمي بأي مؤسسة تعليمية جامعية، فهو مدرب وموجه وعليه توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني.³

كما تعتبر الجودة الشاملة "تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان العصري، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة، وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة".⁴

ويعرفها البعض أنها "إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية".⁵

ويركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية الإعداد لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية الأمر الذي سينعكس على المجتمع بمؤسساته المختلفة، وكذلك الأساتذة والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة.

¹ - Herman, J. J. Herman, J. L. (1994), Educational Quality Management, Catalyst for Integrated change, PA: Technomic publishing company.

² - الرشيد محمد، "الجودة الشاملة في التعليم"، المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، 1995، جامعة الملك سعود، ص 4-6.

³ - فؤاد العاجز، جميل نشوان، "تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة"، مؤتمر العلمي الدولي السابع، 2006/20/19/18، جماعة الفيوم.

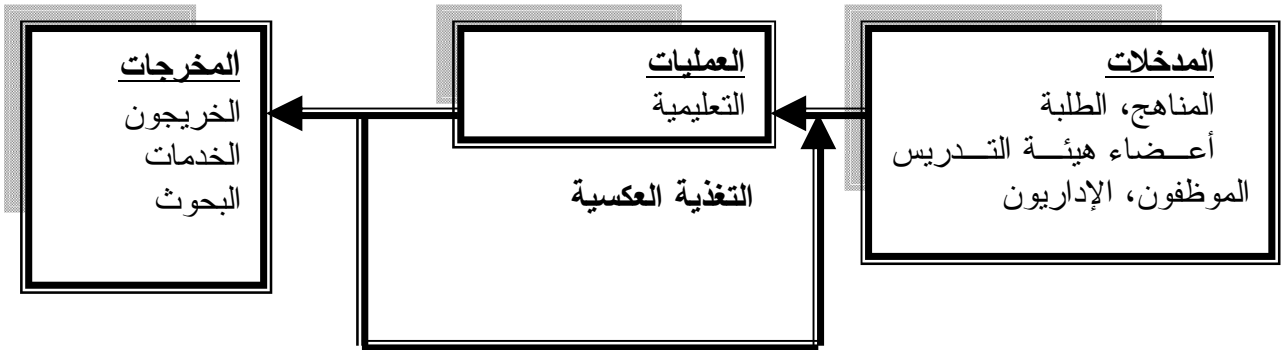
⁴ - صالح ناصر عليمات، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2004، ص 94.

⁵ - أحمد سعيد درباس، إدارة الجودة الكلية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، الرياض 1994، العدد 50، ص 15.

والبعض الآخر يعرف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها "ترجمة احتياجات وتوقعات المستخدمين وخرجي الجامعة كمخرج النظام التعليم في كل كلية إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج تكون أساساً لتصميم وتنفيذ برامج التعليم معاً لتطوير المستمر لها".¹ كما تعرف بأنها "طريقة جديدة داخل جامعات أو الكليات تنظر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية"².

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها: "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. وحسب هذا التعريف تتكون مدخلات النظام التعليمي الجامعي من المناهج التدريسية، والمستلزمات المادية، والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والموظفين) والإدارة الجامعية والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الخريجين الطلبة، أما المستفيدون من نظام التعليم هم مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين كما يوضح الشكل(1):

الشكل (2. 1) مكونات النظام التعليمي الجامعي:³



المصدر: ناجي فوزية، "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي"، حالة دراسة جامعة عمان الأهلية (رسالة ماجستير 1998)، الأردن.

¹ - أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، بحوث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، 1997، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص 367."

² - محمد صبري حافظ، يوسف مصطفى، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد (2)، (أفريل 2000).

³ - ناجي فوزية، "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي"، حالة دراسة جامعة عمان الأهلية (رسالة ماجستير 1998)، الأردن، ص 89.

- * ومن خلال تحليل الآراء السابقة التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة في الجامعة يمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي توضح مفهوم الجودة الشاملة ومن هذه الاستنتاجات ما يلي:¹
- ❖ إدارة الجودة الشاملة تعني جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.
 - ❖ شمولية الجودة تعني ثلاثة أشياء: الأول أنها تشمل كل عملية داخل الجامعة وليس مجرد التدريس فقط، والثاني أنها شاملة لكل وظيفة وليس من يقومون بتعليم الطلاب فقط، والثالث أنها شاملة لكل فرد في الجامعة فكل فرد مسئول عن الجودة في عمله.
 - ❖ الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر، وليس التوقف عن مستوى معين.
 - ❖ تعد عملية تحقيق حاجات ورغبات الطلاب من أهم أسس الجودة الشاملة.
 - ❖ تعظيم الإنتاجية الكلية بمعنى إنتاجية المزيح في المجتمع، إنتاجية البحث العلمي، إنتاجية المؤسسة التعليمية، التعليم المستمر.
 - ❖ اعتمادا أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في الجامعة من قدرات ومواهب، وخبرات، وتحديث وتطوير المناهج.
 - ❖ تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى حد ما الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
 - ❖ النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي: كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والتحفيز والإجراءات.
 - ❖ تحقيق الجودة يتطلب تحسينا مستمرا للمدخلات والعمليات، وذلك يتطلب مشاركة قوية وفاعلة من العاملين والتزاما مؤسسيا شاملا.
 - ❖ توفر قيادات فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد.²

¹ - http://www.vitamedz.com/Article_Article_1_259677_1.html.

بوزيان راضية، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، ملتقى رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة يومي 20-21، نوفمبر 2010.

² - فؤاد فؤاد العاجز، جميل نشوان، "تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة"، مؤتمر العلمي الدولي السابع، 2006/20/19/18، جماعة الفيوم، غزة، 2006.

2. المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج فيها حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة وسوف نتطرق إلى بعض المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:¹

2. 1. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل الثقافة لتلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ 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. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد في الجامعة بما فيه من ثقافات جديدة.

2.2. الترويج 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 معارضة التغيير والتعريف بالمخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة الجامعية.

2. 3. التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات. هذا المفهوم الجديد يجب أن يقوم على أساس سليم وصلب حتى يحقق النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ضروري لنجاح التطبيق وهذا الوعي يمكن تحقيقه عن طريق برنامج 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 "الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين"، ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب

¹ - السقاف حامد عبد الله، "المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة المجتمع ، ط1، الخبر، 1995، ص31.

الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

2. 4. الاستعانة بالاستشاريين:

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

2. 5. تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف 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 سينتج بنتائج المشروع. وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

2. 6. 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 الجامعية واستمراره. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حافز فعال ومرن لخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

2. 7. الإشراف والمتابعة:

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

2.8. إستراتيجية التطبيق:

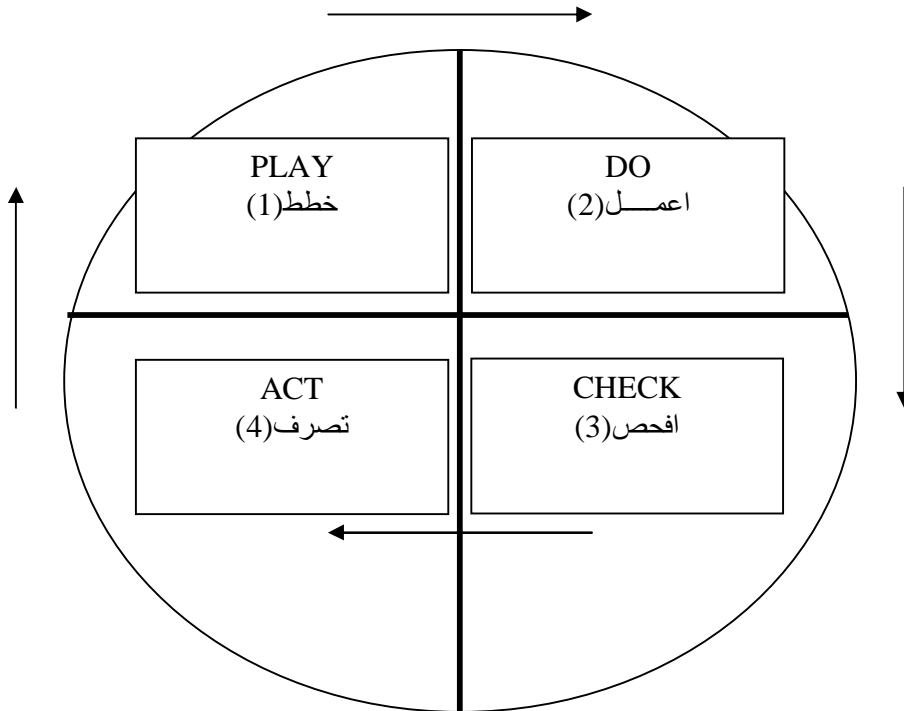
إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها. الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة. التخطيط: ويتم وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق. التنفيذ: ويتم فيها التطبيق العملي لمشاريع التحسين. التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها. وإذا أردنا أن نعمل على تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية، فلا بد أن نسعى إلى تطبيق دورة (ديمينج) (Deming) المشهورة والتي تشكل تحدياً لكل الهيئات، وتتمثل هذه الدورة في الخطوات التالية:

* الخطوة الأولى: التخطيط. * الخطوة الثانية: العمل.

* الخطوة الثالثة: الفحص. * الخطوة الرابعة: التصرف.

ويمكن رسم دورة (ديمينج) بناء على ما سبق كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل (2.2): دورة ديمنج



المصدر: رعد حسن، "معجزة الجودة الشاملة والايزو"، الأردن، 2001، ص 68.

وفيما يلي شرح مختصر لكل خطوة من خطوات دورة (ديمنج):

1. خطط: وذلك بالتركيز على العميل، ومتطلباته، ويشترك في التخطيط المديرين والملاحظين والموظفين من أجل تحسين النظام، ويمكن أن يحسب لليابانيين أنهم أفضل من يمضي وقتا طويلا من أجل هذه الخطوة.
2. أعمل: يمكن تطبيقه على مدى صغير أو عينة تجريبية من أجل تسجيل التباين والتركيز على الدرجات الصغيرة من التحسين.
3. أفضص: وتتم في هذه الخطوة دراسة وتحليل نتائج الاختبار ومناقشته، وربط عنصر التغيير وأثره على العناصر الأخرى، من أجل فهم العلاقات المتبادلة.
4. تصرف: أي اتخذ الإجراءات المناسبة طبقا للهدف من التجربة.

2. 9. الخطوة الإجرائية:¹

وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الايزو ISO9002 في الميدان التعليمي، والذي يعني مدى التطابق للمواصفات القياسية، وهي إحدى المؤسسات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ولقد تم تطوير نظام (الإيزو 9000)، ليتوافق مع الميدان التربوي فظهر ما يسمى (إيزو 9002)، وقد تضمن 19 مبدأ تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية وهي: مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات الشراء، التحقق من الخدمات، والمعلومات المقدمة من الطالب أو والي أمره، تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، والتفتيش والاختيار، ضبط وتقويم الطلاب، حالة التفتيش والاختيار، حالات عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية، التداول والتخزين والحفظ والنقل، ضبط السجلات، المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الخدمة، الأساليب الإحصائية.

ويمكننا استخلاص أن هناك عدد من العناصر أو الجوانب التي نادى بها عدد من الرواد والمفكرين في الجودة الشاملة، وتمثل هذه الجوانب أو العناصر استراتيجيات قوية لتحقيق الجودة الشاملة في

¹ -بوزيان راضية، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، ملتقى رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة يومي 20-21، نوفمبر 2010، ص 38.
http://www.vitamedz.com/Article_Article_1_259677_1.html.

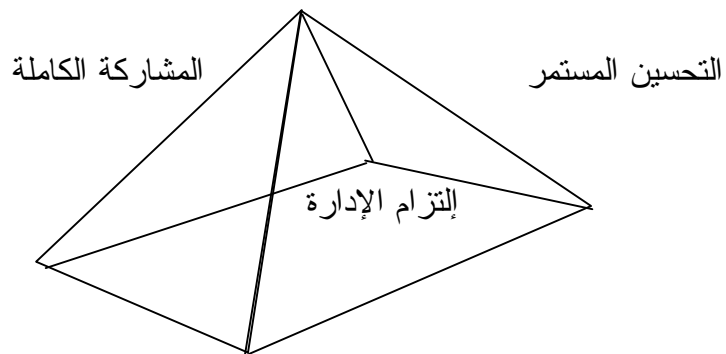
الجامعات، وفيما يلي عرض مختصر لأهم المراحل الإستراتيجية التي تتحقق من خلالها الجودة الشاملة في الجامعات: ¹

1. أن تقوم إدارة الجامعة ببيت ثقافة الجودة.
 2. أن تقوم الجامعة بتأسيس فريق لتطبيق الجودة.
 3. أن تقوم إدارة الجامعة بتنفيذ برنامج تدريبي في الجودة لجميع أفراد الجامعة.
 4. أن تقوم الجامعة بوضع وحدة لقياس الجودة، وتكلفة عدم الجودة.
 5. أن تقوم الجامعة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لحل المشكلات التي يتم تحديدها.
 6. أن تقوم الجامعة بتأسيس مجلس استشاري للجودة تكون مهمته متابعة الجودة المبذولة لتحسين الجودة.
 7. أن تقوم إدارة الجامعة بإعداد برنامج لتعريف منسوبيها و بالنتائج الإيجابية التي حققها فريق الجودة، لحشد الدعم والمؤازرة لبرنامج الجودة بشكل عام.
- 3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:**

يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها، وأنه يمكن تمثيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على شكل هرمي قاعدته التزام الإدارة، وعند كل نقطة يمثل إحدى المبادئ، وهي التركيز على الطلبة والعاملين، والتركيز على التحسين المستمر، والتركيز على المشاركة الكاملة، والتركيز على الحقائق، والشكل (3) يوضح ذلك.

الشكل (2 . 3): مبادئ الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي

التركيز على الطلبة والعاملين



المصدر: طرابلسية شيراز، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي". دراسة تطبيقية على جامعة تشرين، سوريا، 2003.

¹ - علي بن محمد زهيد الغامدي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجية لجودة مخرجات الجامعات"، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، 2006، ص305 - 306.

إن كل وجه من أوجه الهرم ما يلي¹:

1- التزام الإدارة: أي التزامها بالتحسين المستمر عن طريق إتباعها ما يسمى بدورة ديمينغ (Deming Cycle) دورة "PDCA".

هناك سبع نقاط رئيسية أوردتها ديمينغ من أجل المؤسسات التعليمية:

- اتفاق على الأهداف.
- التخلص من المداخل التقليدية.
- تحديد المسؤولية الإدارية والتي تبدأ من أعلى مستوى.
- تحديد المستفيد وتعريفه.
- بناء المنظمة يركز على التحسين المستمر.
- شرح التغيير وأسبابه لكل العاملين.
- إشراك كل العاملين في فرق عمل وحلقات الجودة.

2- التركيز على المستفيد: على اعتبار أن للجامعة أكثر من رسالة أو مهمة رئيسية تتمثل في التعليم - البحث - والخدمات الاستشارية وخدمة المجتمع المحيط بها، فإن مستفيديها سيتغير وفقاً لطبيعة الخدمة المقدمة له، إلا أنه يمكن تقسيم مستفيدي الجامعة إلى ثلاثة أنواع:²

- * مستفيد أساسي: الطلاب الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي.
- * مستفيد داخلي: الموظف الذي يعتمد على عمل الموظفين الآخرين لكي يقوم بتأدية وظيفته.
- * مستفيد خارجي: منظمات الأعمال المختلفة (سوق العمل) أي المؤسسات الخارجية.

3- التركيز على الحقائق: الجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضا المستفيد على المنتج النهائي (الخريج) ولكن أيضاً الرضا أثناء العملية التعليمية، لذا فالاهتمام يكون بالجودة الشاملة لمختلف مراحل العملية التعليمية، وهذا بدوره يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لتقييم برامج جودة التعليم، ولا بد من وجود أدوات خاصة لجمع بيانات فعلية لعمليات القياس والتقييم.

4- التحسين باستمرار: التحسين المستمر الداخلي للجودة يفرض أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تتخفض التكلفة، أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة (طرق وأساليب تعليم جديدة، ومحاور جديدة، وموضوعات ومناهج حديثة، ونظم اتصال جديدة). ولهذا فإن قياس هذه

¹ - طرابلسية شيراز، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي". دراسة تطبيقية على جامعة تشرين، سوريا، 2003، ص35.

² - منتهى أحمد علي الملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير تحت إشراف د. عبد محمد عساف، جامعة النجاح نابلس، فلسطين، 2005، ص36.

الكفاءة يتطلب مراجعة سنوية على أن تكون هذه المراجعة جزءاً من ثقافة المنظمة التعليمية بأكملها، وكذلك لا بد من التعامل مع العملية التعليمية على أنها مستمرة.

لهذا ينبغي على مؤسسات التعليم الجامعي أن تؤدي الأشياء بطريقة أفضل في المستقبل، ويجب على المختصين في التربية والتعليم البحث باستمرار عن طرق تمنع حدوث الأخطاء والانحرافات، والعمل على تصحيحها من أجل إحداث التطور المنشود.¹

5- المشاركة الكاملة: حتى يتم قياس نجاح العملية التعليمية لا بد من الاعتماد على نظام التغذية العكسية من المستفيد، وهذا بدوره يستلزم مشاركة كل الأطراف (الطلبة- العاملين- أعضاء هيئة التدريس- الإدارة- المجتمع- سوق العمل). كذلك لا بد من الاعتماد على برامج تدريبية للعمل في طرق تركز على:

✓ تحديد المشكلات.

✓ تحديد أسباب المشكلات.

✓ إيجاد الحلول المناسبة.

✓ التقييم والمتابعة.

إن توظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم الجامعي يعود بالنفع على المؤسسات التعليمية، إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفة جديدة لأهداف المؤسسة ورسالتها، ويرفع معنويات العاملين، ويمنحهم فرصة التعبير، ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة، مما يضفي على البيئة التعليمية مناخاً صحياً منتجاً.

إن اختيار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب عمل ومنهج في الجامعات والمؤسسات العلمية لتحسين مستوى الخريج يتطلب توافر عدة مقومات أهمها:²

✓ اهتمام إدارة الجامعة بجودة مدخلات عملية التعليم الجامعي والعملية التعليمية ومخرجاتها.

✓ أهمية توجه إدارة الجامعة لسوق العمل بحيث تتحرى جيداً عن احتياجات هذا السوق وتوقعاته من الخريجين مع إدراك أن هذه الاحتياجات والتوقعات تتغير من وقت لآخر.

✓ تحديد مستويات الجودة في كل المجالات وأنشطة الأداء بحيث تستهدف الإدارة بلوغها من خلال برنامج التحسين المستمر.

✓ التدريب والتعليم لكافة مستويات العاملين.

✓ الاهتمام بصياغة الاختبارات بأسلوب منهجي وموضوعي في كافة المراحل الدراسية.

¹ -العباسي عمر" واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
² -منتهي أحمد علي الملاح، "مرجع سبق ذكره، ص37.

✓ الاهتمام بسلامة البرامج التعليمية وجودتها.

4. محاور إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

يمثل فهم محاور ومرتكزات الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها ورغم تعدد المحاور إلى أنه - يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

أولاً: تطوير العملية التعليمية: ويشتمل هذا المحور على الجوانب التالية:

(1) جودة الطالب الجامعي:¹

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التي من أجله أنشئت، ويقصد بها: مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علمياً، صحياً، ثقافياً، ونفسياً، حتى يتمكن من استجاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته.

وهناك مجموعة من المؤشرات المطلوبة لجودة الطالب الجامعي وهي:²

- توشي العدالة والموضوعية في اختيار طلاب المرحلة الجامعية.
- مراجعة شروط القبول بصفة دورية.
- وجود خطة لجذب واختيار الطلاب المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالجامعة.
- العناية بنشاط الإرشاد الطلابي الأكاديمي للطلاب.
- العناية بالخدمات الطلابية "غذاء، سكن، ترفيه، رعاية طبية".
- متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلاب في كل مادة أو مقرر.
- دراسة اتجاهات الطلاب نحو العملية التعليمية قبل التخرج.
- الأخذ بنظام التقييم الطلابي لدراسة وتدريب كل مادة أو مقرر.
- مساعدة الطالب في الحصول على عمل.
- دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريج الجامعة في جميع التخصصات لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها.

¹ - صالح ناصر علميات، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية"، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² - العلوي حسين محمد علي، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الطبعة الأولى، جدة، 1998، ص 26.

(2) جودة هيئة التدريس:

لا شك أن عضو هيئة التدريس هو الأساس في إنجاح العملية التعليمية والتربوية، إذ يتوقف نجاح الكلية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله له عضو هيئة التدريس من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية واقتدار في إيصالها ورغبة في إعطائها، وأوضحت اليونيسكو أن المقصود بجودة هيئة التدريس امتلاكه لكفايات تتصل بالطلبة، وأخرى تتصل بالتخطيط للعملية التعليمية وإدارة الصف وتقويم الطلبة وممارسة علاقات إنسانية طيبة وكفايات مهنية عامة.

ويقوم هذا المحور على عدد من المؤشرات أبرزها: ¹

* حجم أعضاء هيئة التدريس وكفايتهم إلى الحد الذي يسمح بتغطية جميع الجوانب المنهجية للمواد الدراسية وحسب الاختصاص.

* الكفايات التدريسية، وهنا لا بد من تحديد المعايير الخاصة بالمعارف والمهارات التي يتوقع امتلاك عضو هيئة التدريس لها.

* مستوى التدريس والتأهيل العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية.

* أما العلوي حسين محمد علي يشير إلى مجموعة أخرى من المؤشرات لجودة عضو هيئة التدريس وهي: ²

- وجود نظام لاختيار المعيد المتميز فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقياسا كافيا.

- توخي الحياد والموضوعية في اختيار المعيد.

- الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس من بحوث ودراسات منشورة وكتب ومقالات ³.

* متابعة أوضاع المعيد والمحاضرين والتأكد من سرعة التحاقهم بالدراسات العليا.

* إيفاد المعيد والمحاضرين إلى جامعات معتمدة مهنيا وأكاديميا في التخصصات المنتمين إليها.

* التزام المعيد والمحاضرين بالخط الأكاديمي المرسوم من قبل القسم سواء بالنسبة للتخصص أو الجامعة.

* إلحاق العائد بدرجة الدكتوراه بدورة تدريبية في طرق التدريس قبل تعيينه، فالحصول على درجة الدكتوراه لا يعني التميز في التدريس.

* تطوير قدرات عضو هيئة التدريس عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة.

* تشجيع عضو هيئة التدريس على تخصيص جائزة لأفضل أستاذ سنويا.

¹-مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 425.

²-العلوي حسين محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³-سهيل رزق دياب، "مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني". سبتمبر 2005، ص 6.

- * تشجيع عضو هيئة التدريس على البحث العلمي الجاد" تخصيص جائزة لأفضل بحث سنويا".
- * تشجيع عضو هيئة التدريس على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة.
- * تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.
- * وجود نظام فعال لتقييم أداء عضو التدريس" على أن يكون أحد عناصره التقييم الطلابي".
- * مراجعة نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس.
- * دراسة أوضاع أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية والعمل على تحفيزهم لأداء أفضل.
- * إعادة النظر في جملة الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والعمل على تصحيح مساراتها وأهدافها بصفة دورية.

(3) جودة طرق التدريس¹: أن تكون طرق التدريس بعيدة عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

حيث هناك مجموعة من المؤشرات المطلوبة لجودة طرق التدريس وهي:

- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل العرض الحديثة.
- إيجاد وسائل تعليمية مساندة لتطبيق المفاهيم النظرية للمنهج.
- تطبيق برنامج التدريب التعاوني في كثير من البرامج.

(4) جودة الكتاب الجامعي: ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته، وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية 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.

في هذا الصدد نشير إلى مجموعة من المؤشرات المطلوبة لجودة الكتاب الجامعي وهي:

- استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات في المقررات الدراسية والعمل على تحديثها كلما تقدمت.
- زيادة حجم أوعية المعلومات في المكتبة المركزية ومكتبة الكلية إن وجدت.
- تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة من الكتب والدوريات والفهارس وغيرها.
- توفر إمكانية الاتصال بقواعد المعلومات المحلية، والإقليمية، والدولية.

¹ - العلوي حسين محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

- مراجعة وتطوير المنهج الدراسي للقسم والتخصصات الفرعية فيه" إن وجدت" كل 4-5 سنوات.
 - مراجعة محتويات المقررات الدراسية بصفة دورية لتحديثها.
 - احتفاظ القسم بملف خاص لكل مقرر لمتابعة ما يجري على المقرر من تعديلات.
 - مقارنة ما يدرس في كل مقرر بما يدرس في الجامعات المتميزة.
 - مدى انفتاح أو انغلاق المنهج الدراسي على مقررات من أقسام أو تخصصات أخرى.
 - هل أهداف وهيكل المنهج الدراسي ومحتوياته تشكل المهارات المطلوبة في سوق العمل؟
 - هل شارك في تصميم المنهج المتخصصون الممارسون أو غيرهم من المستفيدين؟
 - هل تتم مراجعة المنهج بواسطة لجنة خارجية مهنية متخصصة بصفة دورية؟
 - هل يتطلب المنهج وسائل تعليمية مساندة لتطبيق المفاهيم النظرية؟
 - هل هذه الوسائل متوفرة ومستخدمة بواسطة أعضاء هيئة التدريس؟
 - هل يستخدم أعضاء هيئة التدريس أساليب غير تقليدية في التدريس؟
 - هل يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل العرض الحديثة؟
 - هل يحتوي المنهج على برامج للتدريب التعاوني" التدريب على رأس العمل"؟.
- (5) جودة القاعات التعليمية:** المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيها التفاعل بين مجموع عناصره.
- تعتبر جودة المباني وتجهيزاتها، أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، ويشكل إحدى علاماتها البارزة.
- ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، الصوت، وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- (6) جودة الإدارة الجامعية:** ليس هناك خلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمراً حتمياً، وجودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- (7) جودة اللوائح والتشريعات:** أما جودة التشريعات واللوائح التعليمية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية، كما يجب عليها أن تواكب كافة التغييرات

والتحولات من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار، لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

(8) جودة التمويل: يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي ضمنا إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب.

(9) جودة تقييم الأداء: يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم، تحسين أداء كفاءة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمشملة بصفة أساسية على الطالب، والمعلم والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها، وتمويل وإدارة المؤسسة التعليمية، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية على إدارة الجودة الشاملة، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.¹

ثانيا- تطوير البحث العلمي:

لا شك أن البحث العلمي الجاد هو أحد واجبات عضو هيئة التدريس ليس لغرض النمو المهني فقط، بل لتعزيز واجباته الأخرى في مجالي نقل المعرفة وخدمة المجتمع. ولما كان البحث العلمي يعتمد على الإبداع والابتكار وخلق معرفة جديدة، فعلى الهيئة الإدارية وهيئة الإدارة الأكاديمية توفير الموارد والمناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي في الجامعة وذلك من خلال:

* العمل على توفير الموارد المالية الكافية سنويا سواء من إعانة الدولة ومخصصات الميزانية، أو التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف، أو إيرادات البحوث والاستشارات.

* تجهيز المعامل والمختبرات والورش بأحدث المعدات والتقنيات المتطورة وصيانتها دوريا.

* تعيين فنيين ومساعدين باحثين أكفاء لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز أبحاثهم.

* توفير أساليب وأدوات تقنية المعلومات المتطورة بما في ذلك السكرتارية الكفوة.

¹-صالح ناصر عليما، مرجع سبق ذكره، ص 114، 115.

*تشجيع البحوث المبتكرة التي تفتح أفقا علمية أو تطبيقية جديدة ووضع نظام لمنح جائزة لأفضل بحث.

*تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات الدولية لإبراز اسم الجامعة في المحافل الدولية المتخصصة، وكذلك تشجيعهم على نشر أبحاثهم في مجلات دولية محكمة.

*تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يجتازون معايير الترقية العلمية بتقدير "ممتاز".

*إنشاء وتفعيل دور هيئة مركزية "عمادة أو معهد" تشرف وتنسق وتتابع نشاط البحث العلمي للوحدات الأكاديمية في الجامعة.

ثالثا: التفاعل مع البيئة:

لم يعد أسلوب النظام المتعلق صالحا لإدارة الجامعة في عصرنا الحاضر، فالتفاعل مع البيئة من خلال نظام إداري وأكاديمي مفتوح أصبح ضرورة ملحة. حيث تسعى الجامعات المتطورة دوماً إلى بناء جسور راسخة مع المجتمع المحيط، وذلك من خلال:¹

* عقد المؤتمرات والندوات التي تعالج مشاكل البيئة المحلية، بالإضافة إلى المؤتمرات والندوات العلمية.

* العناية بالتدريب وتقديم الاستشارات للقطاعات المختلفة.

* العناية بشكل خاص بالتعليم المستمر لمن فاتهم ركب التعليم أو من يرغب في تطوير ذاته.

* إجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بمشاكل البيئة المحلية.

* تقديم الرعاية الصحية المتميزة لكافة قطاعات المجتمع، بالإضافة إلى منسوبي الجامعة.

* الحضور الدائم والمتواصل للجامعة في الفعاليات المجتمعية.

* الاهتمام بالإعلام الجامعي مع التركيز على تحسين الصورة.

لذا فإنه يتطلب من القيادات الجامعية عند الرغبة في تجويد محاور بتطبيق الجودة الشاملة، أن تحدد المجالات الأساسية والفرعية لإدارة الجودة الشاملة التي تساهم في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات وهي كما أوردها (الموسوي، 2003م) لتتوافق مع رؤيته لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي كما في الجدول التالي:²

¹ - دكتور محمد عوض الترتوري، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، 2010. <http://www.horoof.com/dirasad/facultyimpr.htm>

² - الموسمي نعمان، "تطوير أداة لقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية، العدد 67، 2003م، عن رافع إبراهيم حقي، ص 311.

الجدول (2. 1): المجالات الأساسية والفرعية التي تساهم في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات.

الرقم	المجال الأساسي	المجالات الفرعية
الأول	تهيئة الجودة في التعليم العالي	-وضع القواعد واللوائح المحددة لنهج الجامعة والمنظمة لعملها. -اعتماد منهجية التطوير المستمر لعمليات التعليم وتحسين الأداء. -توفير المدرسين والفصول وكافة مستلزمات الأنشطة الصفية واللاصفية.
الثاني	تطوير عمليات التعليم والتعلم	-تنفيذ إجراءات قبول الطالب في الجامعة بطريقة واضحة ومختصرة. -تقديم الخدمات المختلفة للطالب الجامعي في مختلف المجالات (كالتغذية، السكن، الأنشطة، المكتبة، الانترنت... إلخ). -إيجاد آلية لمتابعة تحصيل الطالب الجامعي. -إعداد البرامج الأكاديمية والمهنية بما يتوافق مع سوق العمل. -تطوير محتوى التدريس وطرقه.
الثالث	تطوير القوى البشرية	-إعداد برامج التنمية المهنية لجميع العاملين. -تحديد أساليب تقويم الأداء وتطويره.
الرابع	اتخاذ القرار وخدمة المجتمع	-وضع آلية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار. -تقديم برامج لخدمة المجتمع.

5. سلسلة مواصفات الايزو في التعليم الجامعي ومتطلباته:

تعتبر سلسلة مواصفات الايزو 9000 مجموعة مترابطة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق منظومات إدارة الجودة لضمان استمرارية فعاليات العمل، وتعتبر مواصفات ايزو 8402 دليل المصطلحات والمفاهيم، وتشمل سلسلة مواصفات الايزو 9000 ما يلي:¹

1- المواصفة 9000 وهي عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات التي تساعد المستخدم في تطبيق المواصفات 9001، 9002، 9003، 9004.

2- المواصفة 9004 الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

3- أما المواصفات 9001، 9002، 9003 فهي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية على النحو الآتي:

• ايزو 9001: تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء المساعدة وأقسامها وخدمة البرامج التعليمية.

• ايزو 9002: تشمل تشغيل الخدمات التعليمية الجامعية وإنتاجها، وحيث أن المدارس لا تقوم بتصميم المناهج فهي لا تخضع لنظام المواصفة ايزو 9002.²

• ايزو 9003: تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها الغير للجامعات كالمناهج والمعونات والطباعة - مثلاً - إذا كانت تتم خارج الجامعة.

• ايزو 14000: مواصفات تحقيق البيئة النظيفة بعيداً عن الملوثات.

وتتطلب ISO 9001 مجموعة من العناصر الرئيسية اللازمة لإعداد المخططات والرسومات المطلوبة لإدارة الجامعة بالجودة الشاملة .

فلقد تمكن ما كروبرت Macrobat سنة 1995 أن يترجم ويطوع البنود الخاصة بالقطاع الإنتاجي لاستخدامها في القطاع التعليمي والتي تتمثل في عشرين بنداً موضحة كما يلي:³

■ مسؤولية الإدارة الجامعية.

■ منظومة جودة التعليم الجامعي.

■ مراجعة العقود مع الزبائن والعملاء.

■ تصميم المنهاج الدراسي والخطط الدراسية.

¹ - منتهى أحمد علي ملاح، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² - بوزيان راضية، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، ملتقى رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة يومي 20-21، نوفمبر 2010.

www.Umc.edu.dznf attachement/recueil 20%communication.doc.p.45.

³ - التميمي عبد الفتاح وآخرون، "مصادر التعلم"، ورشة تطوير وتحديث معايير اعتماد تخصصات تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص 54-55.

- مراقبة وضبط الوثائق.
 - نظام الشراء.
 - قبول الطلبة وتزويدهم بالدعم والتشجيع والخدمات اللازمة لهم كالإرشاد والاستشارات.
 - الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم العلمي في تخصصاتهم التي درسوها.
 - تخطيط وتطوير البرامج الإدارية للطلبة وتوثيقها وتحديد مواضيع الدراسة وأوقاتها لكل تخصص.
 - تقسيم الطلبة الذين سيلتحقون بالدراسة في الجامعة للتأكد من أن لديهم الخلفية العلمية المناسبة للدراسة الجامعية.
 - مدى تناسق وصحة وصلاحيّة الامتحانات وطرق التقويم الأخرى.
 - الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في التخصصات التي يدرسونها.
 - إجراءات لتشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض التخصصات ، من أجل تحويلهم من تخصص دراسي إلى آخر.
 - الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين حسب أسباب الفشل والطرق الممكنة لتجاوز أسباب الفشل.
 - المظهر الخارجي للمؤسسة التعليمية الجامعية" أبنيتها والأجهزة المتوفرة فيها، وإجراءات الأمن والسلامة.
 - سجلات الجودة المعتمدة في المؤسسة الجامعية.
 - التدقيق الداخلي على الجودة وعمل مقابلات باستمرار لمراجعة المناهج والاستفادة من التغذية العكسية ومتابعة الوضع التعليمي باستمرار.
 - التدريب على تطبيق ايزو التعليم الجامعي.
 - دعم الطلبة بعد تخرجهم من الجامعة.
- الأساليب الإحصائية والرياضية لاختبارات الترخيص وخرائط جودة التعليم وتستخدم تلك الأدوات مع المراجعة الداخلية الدورية التي لا تركز فقط على مجرد قياس الأرقام، بل لربط النتائج المختلفة ومحاولة استقراء الخلاصات والاستنتاجات وبناء السيناريوهات المستقبلية، وتغيير مسارها في حالة الضرورة.

6. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة أو تبطؤ من نجاحه، فالانتباه إلى

ذلك أمر مهم لمساعدة الجامعات على تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا الفشل يرجع إلى سببين هما:¹

- سلوكيات الإدارة الموظفين في الجامعة أثناء عملية تقديم الخدمة للطلاب.
- أخطاء فنية ناتجة عن استخدام التكنولوجيا والأدوات الإحصائية المستخدمة في عملية تقديم الخدمة للطلاب.

وفيما يلي أهم المعوقات والأخطاء الشائعة التي توافق عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

- **هدف الجامعة تحقيق نتائج سريعة:** يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبره مطلب النجاح، وهو أن تقوم الإدارة العليا للجامعة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه التغييرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير بعد عملية التنفيذ.

- **التقليد والمحاكاة لتجارب جامعات أخرى:** إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في جامعة معينة ضمن البلدان المتقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع الجامعات مهما اختلفت جنسية البلد التي تنتمي إليه، أو طبيعة ثقافتها التنظيمية المسيطرة على عمليات أنشطتها، فثمة شروط ومتطلبات يصعب توفيرها على الأقل في الأجل القصير.

- **اتخاذ قرار قبل تهيئة مناخ الجامعة:** من خلال دراسات ميدانية لعدد من الجامعات التي فشلت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد بأنه يرجع بسبب ذلك إلى عملية التسريع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفر المتطلبات الكافية لنجاحه، التي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تلائم متطلباته، وفي كثير من الجامعات نجد أن أبعاد ثقافة المنظمة غير مواتية إطلاقا بشكلها الحالي والمتمثلة في القيادة والهياكل والتحسين المستمر والابتكار مما يتطلب منها إجراء تغييرات في بيئتها لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

- **عدم التفكير الكافي بأهمية الموارد البشرية:** وهذا مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الجامعة، ولا سيما التكنولوجية، وبالرغم من أهمية ودور عنصر التكنولوجيا في إدارة الجودة الشاملة، إلا أن العبرة ليست في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ الجودة الشاملة، فهذا المدخل يركز على دعائم ثلاثة متفاعلة فيما بينها ومتكاملة مع بعضها البعض وهي: جودة التكنولوجيا المادية وجودة التكنولوجيا البشرية، وجود البيئة المحيطة بالجامعة.

¹- قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص 309-312.

- عدم تطابق أقوال الإدارة العليا وسلوكها: إن التصريح بعمل شيء والعمل بخلافه، يعبر عن غياب القيادة التي تعطي صورة القدوة المطلوبة لدى العاملين في عملية التغيير في الجامعة، عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عنصر يؤثر على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا، والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي.¹

-المركزية في اتخاذ القرار التربوي لأن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن التعقيدات الإدارية.

-إتباع أنظمة وسياسات لا تتلائم مع إدارة الجودة الشاملة: يجب التخلي عن السياسة التقليدية للتعويض والمكافآت وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد العاملين في الجامعة وليس الجماعات وعدم اللجوء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، وكذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل تلك السياسات لا تتماشى مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

-ضعف الموارد البشرية المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.
-عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تنفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب.

-عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل.

-الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة: تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عملية التحسين المستمر للأداء فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير المعلومات عن حجم الانجاز المحقق ووضعها أمام العاملين في الجامعة يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وغدا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه الآن، ذلك هو عمل أيديهم مما ينفعهم إلى المزيد من الحماس والتحسين المستمر.

¹-بوزيان راضية، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

ولذلك فإن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالإحباط وعدم الرضى.

-تبنى طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصيات الجامعة .
-مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.
-عدم الاهتمام الكافي بالطلبة، وصعوبة تحويل حاجات الطالب وتوقعاته إلى متطلبات بسبب وجود العديد من الضوابط الحاكمة التي لا يمكن تعديلها أو تغييرها بسهولة تعدد سنوات الدراسة والنظام الدراسي وعدد ساعات الحد الأدنى والأعلى في الفصل الدراسي أو السنة الدراسية... إلخ.¹
-تنوع وتعدد الجهات الخارجية المحددة لجودة المنتج الجامعي والمتمثلة في الوزارة، الجامعة، حقل العمل، عائلة الطالب وغيرها، والتي تتعارض مع حاجاتها وتوقعاتها مما يصعب تلبيتها بسهولة.

-محدودية اهتمام الجامعة على توفير البيئة التحتية لتقنيات التعليم الالكتروني من أجهزة وبرامجيات ومدربين على هذه التقنية وربطها بمصادر المعرفة العالمية.²
-عدم تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤية مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه الجامعة في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك يجب أن لا تنتظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشداً في المستقبل. ولذلك تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية القصيرة الأجل، فهي بذلك لن تكون سندا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية.
-ويوجد معوقات أخرى تتعلق بعدم القدرة على إنتاج خريج جامعي وفقا لسوق العمل، وتتمثل فيما يلي:³

- 1.عدم وجود دراسات وافية عن احتياجات سوق العمل.
- 2.عدم وجود تفاعل بين الجامعات وقطاعات العمل والإنتاج.
- 3.عدم مشاركة المنتجين والفنيين والمهندسين في تصميم البرامج التعليمية.
- 4.عدم قدرة الخريج من الجامعة-في معظم الأحيان-على الالتحاق بالعمل المناسب.

¹-محمد عبد الوهاب العزاوي،"تطبيق نظام إدارة الجودة الجامعية"،ورقة بحث، جامعة المأمون للعلوم والتكنولوجيا، سوريا، ص 129.

²-حمد الله البصيصي، حاكم جبوري الخفاجي،"جودة المنهج العلمي الجامعي وتقنيات التعليم المستخدمة في تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية الواقع والطموح والاقتصاد"، كلية الادارة، ص15.

³ - Hazzard,T.(1993), The Strengths and Weahness of total quality management in higher education.(ERIC DOC.N°364 148).

5. وقد ذكر الكثير من رواد الجودة الشاملة أن هناك عدد من المعوقات تحول دون تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، تركزت حول ما ذكره هازارد (Hazzard,1993) وتتمثل في النقاط التالية:¹

- ✓ بطء الجهود المنصبة على تدريب الموظفين،
 - ✓ وخيبة أملهم بسبب قلة الوقت المتاح لجمع المعلومات وتحليلها،
 - ✓ وصعوبة أملهم بسبب قلة الوقت المتاح لجمع المعلومات وتحليلها،
 - ✓ وصعوبة استيعاب كبار الإداريين لآليات إدارة الجودة والتزاماتها،
 - ✓ وكيفية اجتذاب الموظفين والعاملين في المؤسسة التعليمية،
 - ✓ وكيفية حفزهم على تغيير أنماط التفكير السائدة،
 - ✓ واعتناق أصول الثقافة الجديدة التي تعكسها مبادئ الجودة الشاملة.
- كما أن هناك عدة أسباب أدت إلى تعثر برنامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، ومنها:²

- تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك منها.
- تغليب النظام على أعمال الفكر، أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات.
- ترسيخ الاعتماد على المركزية، وصورية التفويض، أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور مجموعات العمل والمجالس.
- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
- عدم الرغبة في التغيير، بل الخوف من التغيير، والبطء في اتخاذ القرارات.
- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلا من التحليل والاستنتاج والابتكار.
- إجراء البحث العلمي لغرض الترقية، والتأليف لغرض الكسب المادي.
- خدمة المجتمع لبناء علاقات عامة وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة، لسد فراغ فعلي لاحتياجات المجتمع.
- نقص الموارد، فبرامج الجودة الشاملة لا تتحقق نتائجها بمجرد التمني أو بالتخطيط على الورق.

¹ - Hazzard,T.(1993), The Strengths and Weahness of total quality management in higher education.(ERIC DOC.N°364 148)

² -العلوي حسين محمد علي،"إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الطبعة الأولى، جدة، 1998.

الخاتمة:

ما يمكن استنتاجه مما سبق ذكره ضمن هذا الفصل وهو أن الجامعات أساسا تقوم على ثلاثة محاور رئيسية هي عناصر الجامعة ووظائفها وأبعادها، تؤثر هذه المحاور الثلاثة ببعضها البعض وتتفاعل منتجة الصورة النهائية للجامعة. ستبقى هذه الصورة ناقصة إلى أن تسعى الجامعات إلى تطوير هذه المحاور بشكل جدي وواع بعيدا عن العواطف.

يجب أن يبدأ التطوير الحقيقي من نقطة البداية إلى أن يصل إلى أصغر تفصيلة في الهيكل الجامعي، ويمكن أن نلخص بعض النقاط الهامة التي ستساعد على التطوير والتحسين بالشكل الصحي والمفيد لتحقيق الجودة الشاملة الجامعية فيما يلي:

- الوصول إلى رؤية واضحة ومتميزة للجامعة بناء على الاحتياجات والإمكانيات.
- بناء مجموعة من الأهداف الطموحة والواقعية انطلاقا من الرؤية الخاصة بالجامعة.
- الإصرار على جعل الجامعة مركزا حقيقيا للفكر والعلم والمعرفة.
- العمل على توسيع رقعة الفائدة من الجامعة من خلال الخدمة الاجتماعية.
- افتتاح برامج للدراسات العليا الجادة للمساهمة في تطوير البحث العلمي
- العمل الجاد على تحسين مستوى الطالب الجامعي.
- تطوير التجهيزات والأنظمة والإدارات لدعم التعليم والبحث العلمي.
- إيجاد التمويل الكافي لتحقيق النقاط السابقة.
- التعاون بين الجامعات المحلية ومن ثم العربية لتحديد سياسات ورؤى مشتركة ومتكاملة.

مقدمة:

يمثل نمو المعرفة المتزايد السريع أو ما يطلق عليه أحيانا الانفجار المعرفي بالإضافة إلى تعدد وتنوع مصادر الحصول عليها ونشرها، التحدي الأكبر الذي يستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية بشكل عام، ونظم التعليم الجامعي بشكل خاص، ومحاولة تطويرها واكتسابها القدرة على إدراك تلك المعرفة المتنامية في عالم سريع التغير، هذا علاوة على أن وجهة النظر إلى العلم والمعرفة قد تغيرت هي أيضا، حيث أصبحت المعرفة عامة من حق الجميع أن يشاركوا في إنتاجها واستهلاكها وتمحيصها ولم تعد سرا على أحد.

ويبدو أن تطوير التعليم الجامعي لم يعد مجرد اختيار، بل أصبح ضرورة تفرضها تغيرات الحاضر والمستقبل، فهو في حاجة ماسة ومستمرة لمراجعة فلسفته وأهدافه وتنظيماته ومناهجه وطرق أساليب تدريسه، وذلك لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها ضمانا لإقامة نظام تعليمي ذو جودة عالية ويطبق مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

ولقد تعددت الدراسات السابقة التي أجريت في عدد من الأقطار العربية والأجنبية، والتي اختلفت جميعها بالقطاع التعليمي الذي تتمحور فيه الدراسات حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الأداء، ثم قام بعض الباحثين على محاولة بناء نماذج مقترحة لإدارة الجودة الشاملة في التعلم، والبعض الآخر ذهب إلى دراسة تحديد صعوبات تنفيذ الجودة الشاملة في التعليم وكيفية التغلب على الصعوبات من وجهات نظر مختلفة.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى استعراض مبحثين:

المبحث الأول: يضم الدراسات الأجنبية السابقة التي أجريت حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وتوفير الإمكانيات والمتطلبات الخاصة بها، كي يكون بالإمكان ضمان النجاح الأكيد للأهداف التي تتوخاها المؤسسات الجامعية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية.

المبحث الأول: الدراسات الأجنبية

على الرغم من أن موضوع جودة الخدمات ورضا العملاء حاز على اهتمام الباحثين في كثير من القطاعات الخدمية، إلا أن قطاع الخدمات التعليمية الجامعية لم يحوز على الإهتمام المناسب منهم. ومن أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم الجامعي ما يلي:

1. دراسة كوتي (Coate,1990):¹

تناولت الدراسة مدى إمكانية تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة في (25) جامعة ومؤسسة تعليمية من الجامعات الأمريكية. وقد بينت الدراسة تفاوت المجالات التي تم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها حيث إن (50%) منها فقط تطبق سياسة الجودة الشاملة في كافة المجالات. بينما اقتصر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المناهج والخطط الدراسية فقط أو على التعليم والبحث، أو على النواحي الخدمية.

2. دراسة كابوليان وبرازلي (Kaboolian & Brazaley 1990) :

شملت هذه الدراسة الاستطلاعية التي قام بها عدد من أعضاء هيئة التدريس في مدرسة كندي للدراسات المتعلقة بالحكومة بجامعة هارفارد Kennedy School of Government (1990 م)، على اثنين وسبعين (72) من المديرين من المستويات الإدارية العليا في الحكومة الفيدرالية. وقد بينت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تلقى اهتماما كبيرا من المديرين، وتحقق تقديرا أو مكانة مهمة على مستوى الحكومة الفيدرالية باعتبارها طريقة لتحسين الأداء التنظيمي. كما بينت الدراسة أن (61%) من أولئك الذين أجريت عليهم الدراسة تلقوا تدريباً في إدارة الجودة الشاملة، وأن (91%) كانوا قادرين على فهم وتوضيح الأفكار، والقيم الجوهرية الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

3. دراسة سيمور 1991 seymour (إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)¹

دراسة مسحية شملت (22) كلية من الكليات الأمريكية التي حاولت تنفيذ الجودة. استهدفت الدراسة تحديد الصعوبات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الكليات.

¹ محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، "إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور هيئة التدريس"، مجلة الملك عبد العزيز، 2007، ص 67-68.

¹-Seymour, 1993, Total Quality Management in higher education: clearing the Hurdies administration and Management ,vol 7,N^o4, p 224 – 264.

توصلت الدراسة إلى بعض الصعوبات التي تمثل معوقات لتنفيذ الجودة بالصورة المرجوة، وهذه الصعوبات منتشرة في معظم الكليات موضع الدراسة وهي:

- الوقت غير الكافي للتنفيذ والترتيب والتخطيط والتشكك والارتباب في نجاح الجودة الشاملة.
عدم توافق بعض المصطلحات والمسميات المتعلقة بالجودة ذات الطابع التجاري والصناعي مع النطاق الأكاديمي.

- وجود بعض الأفراد الذين يرفضون التغيير.
- الوقت الطويل الذي تحتاج المؤسسة لكي تصل إلى النتائج المتوقعة.
- تمسك بعض الأفراد بآراء وقيم إدارية وأكاديمية تعيق تنفيذ الجودة.
- الاختلال الوظيفي وسلطة الجامعة أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقلل من سلطة الجامعة.
- معارضة أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى عند اشتراكهم في عملية الجودة وقد أوضح (83%) من الذين شملهم الاستطلاع أن المزايا الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

* زيادة كفاءة الاستخدام.

* زيادة الاستماع للزبائن المستفيدين (العملاء).

* زيادة قابلية صنع القرارات.

* إزالة القيود والعقبات.

* تحسين الاتصالات عبر وحدات المؤسسة.

* تحسين التركيز على رسالة المؤسسة.

* تقليل العيوب والعطلات.

* تحسين الكلفة بشكل فعال.

وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- أن الوحدات الإدارية في الكليات تعتمد منهجية إدارة الجودة الشاملة في أدائها.
- أن التغييرات الاتجاهية والثقافية نحو إدارة الجودة الشاملة ولا سيما عند الطلبة بوصفهم (المستفيدين) كانت أكثر صعوبة في التطبيق.

4. دراسة كورنسكي وآخرون 1991 Cernesky and Others (وسائل إدارة الجودة الشاملة في

التعليم العالي)¹هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوات الواجب استخدامها لتطبيق النظريات المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة.

¹ - Cernesky and Others, 1991, Implementing Total Quality management in higher education, Research in higher education vol, 15, N°2, p 102-119.

قسمت الدراسة على أربعة أقسام كما يأتي:

القسم الأول: تناول آراء وأفكار خبراء إدارة الجودة الشاملة ومناقشة إمكانية تطبيق تلك الأفكار في التعليم العالي.

القسم الثاني: تناول الاقتراحات التي ينبغي مراعاتها لتطبيق الجودة.

القسم الثالث: يوضح الجوانب الأساسية لبرنامج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

القسم الرابع: الذي تضمن الشروط الضرورية لاستمرار نجاح برنامج الجودة التي تشمل:

- التزام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي بمبادئ الجودة.

- التزام أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بمبادئ الجودة.

- تأسيس الثقة بين جميع الأفراد.

- التغيير في الثقافة المؤسسية الإدارية بما ينسجم وطبيعة مفاهيم الجودة الشاملة.

5. دراسة نيدهام وآخرون Needham and Others 1992 (إدارة الجودة وإستراتيجية نظم الاتصال في الكلية)¹

تمت هذه الدراسة في جامعة Delaware في بنسلفانيا استطلعت الدراسة رأي كل وحدة وظيفية في الجامعة عن رسالتها (Mission Statement) ومستفيديها ومورديها وعملياتها ومخرجاتها وعمليات التحسين على جودة المخرجات، وقد اعتمد الباحث على دائرة ديمينج (deming) المعروفة بـ (PDCA) التي تعني (plan, do, check, act) (خطط، أعمل، دقق، نفذ).

وتوصلت الدراسة إلى أن المعيار الأول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو القيادة الإدارية ولا سيما القيادة العليا ومدى إيمانها وثقتها بهذا النهج الإداري.

6. دراسة شافي وشير Chaffee and Sherr 1992 (تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)²

هدفت الدراسة إلى المتطلبات اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بناء على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عال قادر على مواجهة التحديات، وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات التي يجب توافرها لتطبيق الجودة في التعليم الجامعي، كان من أهمها:

- تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها.

- العمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير نحو الأفضل.

¹ - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص170 .

² - Chaffee and sheer, 1992, "a Quality Transforming post secondary education", cupa-jornal Vol U3, N°21, page 41-52.

- تأكيد مفهوم التحسين المستمر في جوانب العمل المختلفة.
- المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة.
- النظر إلى المتعلم على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقويم عمل المؤسسة في ضوء تكوينه وإعداده.

7. دراسة رابابورت 1993. Rappaport (متطلبات جودة الخدمة في قطاع التعليم)¹

- هدفت الدراسة إلى تحديد وقياس متطلبات جودة الخدمة التعليمية.
- توصلت الدراسة إلى ما يأتي:
- وجود التزام من قبل القيادة الإدارية العليا في المؤسسة التعليمية.
 - توافر رؤية واضحة للعاملين في المؤسسة التعليمية كافة.
 - تدريب الأفراد والمسؤولين عن جودة العملية التعليمية.
 - استخدام بعض الأساليب الحديثة في حل مشكلات الجودة مثل العصب الذهني. وتحليل باريتو والسبب والأثر.

8. دراسة كورتيني 1995 Courtney (إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية)

- شملت الدراسة كبار الموظفين الأكاديميين في (242) مؤسسة للتعليم العالي من خلال توزيع استبانة في عام (1994).
- توصل الباحث في دراسته إلى أن (99) مؤسسة بما يعادل 41% من عينة البحث البالغة (242) مؤسسة كانت قد اعتمدت إدارة الجودة الشاملة منهاجاً إدارياً في أداؤها، وأن 61% من هذه المؤسسات التي اعتمدت إدارة الجودة الشاملة كان تطبيقها بشكل متكامل و39% منها كانت تعتمد التطبيق بحسب الأقسام.
- وذكر الباحث منافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وظهر مستويات عالية من النجاح في الكليات التي طبقت المنهجية بشكل متكامل، كما أشار الباحث إلى طرائق التنفيذ الناجحة والتوجيهات الجديدة والأفكار الواضحة لإدارة الجودة الشاملة، مع ذكر الأفكار الواضحة لنماذج تكون ناجحة في إرشاد السياسة المستقبلية وصنع القرارات في المؤسسات التي تتوي اعتماد منهجية إدارة الجودة الشاملة.

¹ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

9. وفي دراسة قام بها آرفن (Irvin 1995):¹

تولى فيها النظر في الجهود المبذولة لإنجاز إدارة الجهود الشاملة في خمس من جامعات الأبحاث: جامعة Cornell جامعة Mary land (كلية بارك)، جامعة (Ann, Araborr) Mechian ، جامعة بنسلفانيا Pennsylvania وجامعة Wisconsin Medison وتوجه الدراسة السؤال التالي:
- هل تستخدم جامعات البحث الرئيسية التي تنفذ إدارة الجهود الشاملة استراتيجيات إنجاز مختلفة؟ وترى نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مبادرة موجهة إداريا لتحسين جودة خدمات الحرم الجامعي واستيعاب التكاليف، كما أن عددا من الهيئات التدريسية في استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبقى هي الاستثناء أكثر من القانون المتبع في حرم الجامعي للجامعات الخمس، وتقترح الدراسة سبلا (إدارة الجودة الجزئية) كي تصبح الإدارة المؤدية إلى التغيير التنظيمي الإيجابي واسع النطاق في مجال الخدمات الإدارية.

10. دراسة أوسلي (Ousley, 1995):²

تناولت الدراسة اتجاهات مديري الإدارات التنفيذية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أيوا في الولايات المتحدة الأمريكية حول مبادئ ديمنج لتحسين الجودة الشاملة (Total Quality Improvement) بينت الدراسة اختلاف الاتجاهات بين المديرين التنفيذيين وبين أعضاء هيئة التدريس من جهة، وبين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم من جهة أخرى حسب الرتبة الأكاديمية، والجنس، وعدد سنوات الخبرة، والكلية التي يعملون فيها.

11. دراسة (Horine and Hailey, 1995):³

أجريت هذه الدراسة على 4895 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة وقد استنتجت هذه الدراسة أن هذه الكليات و الجامعات تواجه مجموعة من التحديات، أهمها:

1. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): توصلت الدراسة إلى أن تغيير في الثقافة التنظيمية ليس أمرا سهلا، ويحتاج إلى وقت (ست سنوات فأكثر) لإنجاز عملية التغيير الثقافي نظرا للتقاليد الراسخة في الأذهان، ونقص الثقة بين الثقافة و العاملين.

2. التزام القيادة العليا للكلية/ الجامعة بمدخل إدارة الجودة الشاملة

¹ صالح ناصر عليما، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2004، ص 134.

² محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ عماد أبو الرب وآخرون، "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث وعمليات"، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة 2010، ص 201-202.

senior Leadership commitment: إن النجاح في تنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزام القيادة العليا للكلية / الجامعة بخلق ثقافة جديدة توجه جميع العاملين (من أكاديميين، إداريين، فنيين ...) للعمل والمشاركة الفاعلة في جهود تطوير وتحسين الجودة في كل المجالات والمستويات.

3. دعم الكلية/ الجامعة لمدخل إدارة الجودة الشاملة: إن النجاح في تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن ينجح دون دعم كامل من الكلية (جميع كليات الجامعة)، إذ أن العبء الأكبر من التطبيق يقع على عائق الكلية (من إدارة، أكاديميين، إداريين، فنيين، طلبة ...)

4. وقت التنفيذ (Implementation Time): ينبغي اختيار الوقت المناسب لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويكون ذلك بعد التمهيد لهذا المدخل بترسيخ المداخل التي تعد أساسا له (مثل مدخل ضمان جودة الخدمات الجامعية) من جانب آخر، ينبغي إعطاء هذا المدخل الوقت الكافي والمناسب لترسيخه، إذ أن ترسيخ هذا المدخل بكفاءة وفاعلية عالية يحتاج إلى سنوات.

5. التدريب (training): إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يحقق النجاح المتوقع دون إجراء عمليات تدريبية كافية ومستمرة لجميع الكوادر في الكلية/ الجامعة حول مضامين الجودة ومضامين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

12.دراسة فرام (Fram , 1995) : ¹

تناولت الدراسة تجربة جامعة Maryland في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق التفوق. بينت نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة أدت إلى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، الصعوبات المالية، التغييرات الثقافية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن معظم تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة تركزت على الجانب الإداري أكثر من الجوانب المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي في الجامعة.

¹ محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 78.

13. دراسة برون وجاكلين (Brown & Jacqueline ،1995)¹:

تناولت الدراسة اتجاهات الموظفين في وزارة التربية والتعليم في ولاية أوريغون (Oregon) نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بهدف التعرف على العلاقة بين اتجاهات الموظفين من حيث الاعتقاد بأهمية التوجه لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد دلت نتائج الدراسة على اهتمام الموظفين بهذا التوجه. كما لم يلاحظ هناك وجود فروق في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات فترة الخدمة، والجنس. بينما بينت الدراسة وجود فروق في اتجاهات الموظفين تعزى للمستوى التعليمي، والعمر، والخلفية العرقية، ومكان العمل.

14. دراسة ميلين 1996. Mullein (مبادرات تحسين الجودة في التعليم العالي)²:

• هدف الدراسة: هو معرفة إمكانية نقل مبادرات تحسين الجودة من القطاع الخاص إلى القطاع العام في التعليم العالي.

توصل الباحث إلى أن غالبية الأساتذة والمسؤولين عن تنفيذ الجودة في الجامعة يعتقدون أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها قابلة للنقل من التعليم العالي في القطاع الخاص إلى التعليم العالي في القطاع العام بعد تعديل بسيط وبما يسهل التطبيق.

وأن التشابه في الإجابات كانت دالة من الاختلافات، كما أن غالبية الإجابات اتفقت على أن مبادرات تحسين الجودة كانت فعالة ويمكن أن تحسن الرسالة الأساسية للتعليم العالي وكفاءته.

15. دراسة ريلي 1997. Rieley (المتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي)³

استهدفت الدراسة تحديد الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، من خلال تحليل الأدبيات والدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة توصلت الدراسة إلى ما يلي:

* تغيير ثقافة الكليات بحيث ترى الطالب هو العميل الذي في ضوء إعداداته وتكوينه يتم تقويم أداء الكليات.

- مقابلة الحاجات المتغيرة للطلاب وتلبيتها.

- تلبية احتياجات العملاء الآخرين من أفراد المجتمع المحلي.

- تحديد مجموعة القيم والعمليات الضرورية لتحقيق أهداف الكلية.

¹ محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

³ - Riely,J,1192 Total Quality Management in Higher Education, Vol 02,191-203

- استخدام أساليب التخطيط والأدوات المساعدة (الخرائط، الجداول...الخ) في معالجة العمليات وتحليل وتقويم النتائج.

16.دراسة لويس وسميث 1997 Lewis and Smith (أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي)¹

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة يسمح للجامعة بالارتباط بالمجتمع بصورة أفضل، ويساعدها في التغلب على مشكلات الانعزال والتفرق بين أقسامها وكلياتها، ويعالج الكثير من جوانب القصور في إعداد الطلبة، وقد حددت تلك الدراسة الركائز الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهي:

- * الالتزام بالتحسين المستمر.
- * الالتزام بإرضاء المستفيد (العميل) أي مقابلة حاجاته وتوقعاته.
- * التحدث بالحقائق أي أن تكون البيانات والمعلومات صادقة حقيقية.
- * احترام الأفراد من خلال بث الثقة فيهم وتشجيعهم على التعاون والإنجاز.

17. دراسة كرابتروفك 1998 Karapetrovic (ضمان الجودة في أنظمة الجامعة Iso9001)²

اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة case study وهدفت إلى التركيز على مفهوم الجودة وأهمية تطبيقه في مجال التعليم العالي، منطلقاً من مفهوم ضمان الجودة، والذي يركز على توفير الثقة التي تتضمن أن متطلبات الجودة يتم الإيفاء بها للأطراف المستفيدة من التعليم بشكل عام والطلبة بشكل خاص، وأنهم يحصلون على المعرفة والمهارة والمعلومات المطلوبة عندما يتخرجون، لقد تم تأكيد هذا الضمان للجودة دولياً من خلال مقاييس منظمة التقييس ايزو iso وعليه فإن نظام الجودة الإيزو Iso 9001 في الجامعة في الوقت الحاضر سيجعل جهود ضمان الجودة هي الرائدة في المنافسة التي ستواجهها الجامعة مستقبلاً، والتي تؤكد التركيز على المستفيد (الزبون) والتحسين المستمر في المدخلات والعمليات ليؤدي ذلك إلى جودة المخرجات.

¹ - Lewis, G and Smith, H. 1997, why quality improvement in higher Education international journal, Vol 1,p259-260.

² مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 175 - 176.

18. دراسة جاري (Garey) 1999 (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من الكليات والجامعات)¹

اعتمد الباحث نموذج "كوستين" إطاراً للعمل والتحليل في هذه الدراسة وبناءً على هذا النموذج فقد حدد البحث الهدف الأساس وهو:

ما هي العوامل التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي، واشتق من هذا الهدف أهدافاً فرعية يتعلق كل واحد منها بأحد مكونات كوستين الذي يشمل على خمسة مكونات (البيئة، والمدخلات، والنظام السياسي، والمخرجات، والتغذية الراجعة)

وشمل البحث (60) مؤسسة من التعليم العالي الحكومي من خلال أداة أعدت للبحث (استبانة) احتوت على أسئلة مفتوحة موجهة لعمداء الكليات والجامعات حول إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم وجامعاتهم، وقد حصل الباحث على (33) استبانة صالحة للتحليل وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

* مدخلات البيئة الخارجية التي تشمل الدعم والمتطلبات كان لها الأثر البالغ في تحفيز عميد الكلية ورئيس الجامعة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي.

* العوامل الداخلية مثل الممارسات، وتخفيض الميزانية لها الأثر في إثارة عميد الكلية ورئيس الجامعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

* النظام السياسي لم يكن يندرج من ضمن إدارة الجودة الشاملة في عدد يصل إلى 50% من الكليات والجامعات التي شملها البحث.

* المخرجات ونظام التغذية الراجعة التي تعد من مكونات نموذج "كوستين" لم تكن مدرجة في تخطيط هذه المؤسسات، ولذا كان لها تأثير في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

¹www.kuiraq.com/qac/qac_1_10/1/naa.doc - Irak.

19. دراسة كوش Couch 1999 (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات شمال كارولينا الأمريكية)¹

• هدف الدراسة:

- هو معرفة الفروق في استجابات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
- قياس مدى تأثير بعض المعايير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العوامل الشخصية (العمر، العرق، الجنس، سنوات التوظيف) والعوامل المتعلقة بالكلية مثل (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، مكان الكلية، حجمها، مدى مشاركة المجتمع في إدارة الجودة في كارولينا).
• أداة البحث: بناء أداة البحث (الاستبانة) بالاعتماد على معايير جائزة مالكولم بالدريج وزعت الاستبانة على (8) من الإداريين و (8) من أعضاء هيئة التدريس في عدد من كليات كارولينا ومن خلال الإجابات تم إعادة النظر بالأداة، ثم بعد ذلك وزعت على (464) شخصا كان عدد الاستبانات الصالحة منها (368) استبانة فقط، وبعد تحليل الإجابات توصل الباحث إلى ما يأتي:

- توجد مستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات.
- توجد فروق في الاستجابات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الجنس والعرق لا يؤثران في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وكذلك العوامل الأخرى مثل المنطقة، حجم الكلية، وأن مدة تطبيق معايير الجودة الشاملة لم يكن لها أثر بالغ في مدى تطبيق الكلية لمعايير الجودة الشاملة.
- الجوانب الايجابية التي كان لها أثرا في تطبيق معايير الجودة الشاملة أدت إلى تحسين وتطوير الاتصال، وتطوير النظام وخدمة الزبون وزيادة المساهمة في صنع القرار على مستوى الكلية.
- الجوانب السلبية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي عدم التناسق بين فلسفة الكلية والواقع العملي، ضياع الوقت، زيادة كثافة العمل فضلا عن كثرة العمل الكتابي.

20. دراسة ولاس (Wallace, 1999):¹

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير التزام وفهم مشترك لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بين كافة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في جامعة (Southern Polytechnic State University) في ولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية. بينت الدراسة أهمية تحديد رسالة ورؤية للجامعة تهتم بإدارة الجودة

¹ - Couch, Gene C., Jr, (1999), A "measurement of total Quality management in selected North Carolina "Community Colleges DAI A60/ O5.

¹ محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، "إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء التدريس"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الكويت، 2007، ص 69.

الشاملة، وبالعامل الجماعي والتواصل الفعال بين الجميع، وبخلق اتجاهات بين جميع العاملين في الجامعة تؤكد على الإيمان بضرورة وتطوير أساليب العمل باستمرار، وعلى إعطاء الاهتمام الكبير للطلبة على اعتبار أنهم الزبائن الرئيسيين الذين تخدمهم الجامعة.

21.دراسة Gopal and Tambi(1999): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة.

هدفت الدراسة إلى توضيح كيف أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم الأساسية المنظمة تؤدي إلى التزويد بأهمية جودة المؤسسات في كثير من العمليات الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى أن قياس المبادئ الأساسية في هذه الإدارة ومفاهيمها الجوهرية والتي تمثل عوامل نجاح مهمة، كل ذلك ينعكس على مستوى الأداء في المؤسسة ويؤثر في التميز في العمل.

22.دراسة Carl Montano & Others(1999):² إدارة الجودة في التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة تكساس Texas وذلك نظرا إلى انخفاض مستوى الأداء في هذه الجامعة حيث أكد أعضاء هيئة التدريس فيها ذلك. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورتها لتحقيق رضا الطلاب من الخدمات الجامعية.

23.دراسة اكيو(Xue)1999(الممارسات المتعلقة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفقا لمعايير مالكولم بالدريج)³

-هدف الدراسة: التعرف على الممارسات المتعلقة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومن هذا الهدف اشتمت أهداف فرعية هي:

- نوعية الممارسات وتحديد الأكثر تأثيرا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الأكاديمية.
 - نوعية الممارسات وتحديد الأقل تأثيرا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الأكاديمية.
- اعتمد الباحث على معايير "مالكولم بالدريج" في بناء أنموذجه المتكون من (القيادة، المعلومات، والتحليل والتخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير أداء العاملين، تطوير النتائج). وتضمنت من إجراء دراستين أوليتين وعلى أساسها تم بناء الدراسة وقد تم تحليل نتائج الدراسة بناء على معايير جائزة (بالدريج) وتوصل الباحث إلى أن مؤسسات التعليم العالي موزعة على ثلاث مجموعات من حيث تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة :
- المبتدئون في التطبيق.

² عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 151-154.

³ <http://www.Snqciorg/poblication/jawdam-sh-htm>.

-ذوي الخبرة المحدودة في التطبيق.

-ذوي الخبرة الطويلة في التطبيق.

* وأصت الدراسة أن مؤسسة التعليم الحالي تحتاج إلى بناء نموذج خاص لإدارة الجودة الشاملة .

24.دراسة Erhan Mdrgen and Other (2000) : تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق هذه الإدارة في التعليم العالي وكان النموذج المقترح مبني على ثلاثة عناصر للجودة هي جودة التصميم، وجودة المطابقة، وجودة الأداء، كما أن الدراسة قدمت نظاما لتعريف البحث والتدريس وعملية التحسين المستمر.

25. دراسة كلونسكي 2000 klocnski (الإخفاق والنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية)¹:

• **هدف الدراسة:** تحديد مدى الإخفاق والنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
• **إجراءات الدراسة:** تم تطبيق أداة البحث على (184) مؤسسة تعليمية في عامي (1991) و (1996) لمعرفة مدى تطبيقها للجودة في الإدارة، استخدم الباحث الاستبانة أداة لبحثه بشكل أسئلة مفتوحة وزعت على كليات وجامعات خاصة وحكومية، وبعد تحليل الإجابات وجد أن عدد الكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة قد زاد بين عامي (1991) و (1996) وجد الباحث أن 74% من هذه الكليات التي تم زيارتها عام 1991 مستمرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن 86% منها تشجع إتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها، وأن 57% منها أكدت أنها واجهت معوقات ومشاكل في تطبيق أسس الجودة الشاملة.

26. دراسة هرست (hurst, 2002):¹

تناولت هذه الدراسة الميدانية كيفية تطبيق أعضاء هيئة التدريس في جامعة (Idaho) في الولايات المتحدة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الصفوف الدراسية، بينت الدراسة أنه أمكن تطبيق تلك المبادئ من خلال التوجه نحو التمارين الجماعية التي تعطى للطلبة، والاهتمام بعملية التغذية الراجعة لتفعيل وزيادة مردود العملية التدريسية، كما كشفت الدراسة عن وجود اتجاهات سلبية بين أعضاء هيئة التدريس تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريس تتمثل بنقص التنسيق والدعم المتبادل بينهم، وقلة الرغبة بالمشاركة في المعلومات.

¹-Klocinski, john Robert,(2000), " Evaluation of success and Failer Factors and Criteria in Implementation of Total Quality management principles Adminstration at selected institution of Higher Education" DAI A 60107.

¹ محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

27. دراسة بالدوين (Baldwin ، 2002):

ناقشت الدراسة تأثير المفاهيم السائدة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في إحدى الجامعات في جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة الجودة الشاملة من جهة، وبين أبناء المجتمع المحلي المحيط في الجامعة من جهة أخرى. كذلك تناولت الدراسة العلاقة بين فهم تلك الأطراف لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ونجاح تلك العملية، والعلاقة بين رضا تلك الأطراف عن تطبيق الجامعة لإدارة الجودة الشاملة، وبين دعم الإدارة العليا في الجامعة للجهود في هذا المجال.

يستخلص من التعريف الموجز بالدراسات السابقة عدة نتائج أهمها:

1. أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة.
2. أهمية الاستمرار في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، نظرا للأهمية التي تعود على تلك المؤسسات وعلى المجتمع من تطبيق هذا المفهوم.
3. أهمية التزام الجامعات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للحصول على الاعتماد الأكاديمي.
4. أهمية تطبيق الجامعات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كعامل محفز لإدارة الجامعات ولأعضاء هيئة التدريس على التطوير المستمر حرصا على السمعة الطيبة والمكانة الرفيعة في المجتمع.

المبحث الثاني: الدراسات العربية

تعددت الدراسات العربية في هذا المجال ومن بين هذه الدراسات نستعرض ما يلي:

1.دراسة عبد الباري درة: دور التطوير المنظمي في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية(1993).¹

هدفت الدراسة إلى التعريف بدور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة على الجامعات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن مفهوم الجودة من الأساليب الحديثة في مجال التعليم الجامعي، وصعوبة قياس الجودة في مجال التعليم، وأهمية دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة على إدارة الجامعة الأهلية في الأردن وعلى تحسين العملية التعليمية فيها.

2. دراسة درباس 1994 (إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي)²

تناولت الدراسة نموذج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في القطاع التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم عرض نموذج نيوتن (Newton) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعرض تجربة مدينة ديترويت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعرض موجز لإمكانية الاستفادة من نماذج إدارة الجودة

¹ عماد أبو الرب، عيسى قدامة، محمود الوادي، عبد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 151-154.
² مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص152.

الشاملة في القطاع التربوي السعودي من تطبيقات النماذج السابقة، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات هي:

- تدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مرحلة التعليم الثانوي.
- تكثيف تدريس مفاهيم وأساليب الجودة الشاملة وتطبيقاتها في كليات التربية.
- تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تعني بالجودة وتكون ملحقه بإدارات التعليم.
- العمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة تعني بالجودة وتكون ملحقه بإدارات التعليم.
- العمل على تلبية حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي.

3. دراسة العلي 1996: (تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة)¹

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يأتي:

- تحديد مسؤوليات العملية الإدارية.
- تحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مطابقة مواصفات العملية التعليمية الجامعية مع هذه المتطلبات.
- إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام التعليم الجامعي.
- البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية التعليم الجامعية.
- التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية، ويتطلب ذلك المساهمة من العاملين في الجامعات كافة (أكاديميين وإداريين وفنيين) إذ تعد مسؤولياتهم جميعا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تقوم على مشاركة جميع الأفراد العاملين وعلى الجهود المشتركة بينهم بالتحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة لتنفيذ طموحات المستفيد وتحقيق رضاه، وإن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تأييد ودعم مؤسسات المجتمع المختلفة.

4. دراسة حجازي والتميمي 1996 (ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي)

هدف الدراسة هو ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي توصلت الدراسة إلى أن هناك محاور أكاديمية متعددة يمكن من خلالها ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي وضبط مخرجات التعليم العالي، والتنشيط من نوعية المتخرجين وإن هذه المحاور تتعلق باختيار أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة وتطوير الخطط الدراسية والتدريب المستمر والتخطيط للبحث العلمي، وإيجاد لجان استشارية في الجامعة والتجهيزات الجامعية وتوفير الموازنة والتغذية الراجعة.

¹ - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص153.

5.دراسة عبد العظيم أنيس: مقترحات لتحسين الجودة في التعليم الجامعي(1996)

تناولت الدراسة جودة التعليم الجامعي من خلال ثلاثة محاور: الأول جودة التعليم وتدهورها في الجامعات المصرية نتيجة لعوامل كثيرة، والثاني جودة البحث الأكاديمي، والثالث تناول كفاءة الإدارة الجامعية وتوصلت الدراسة إلى عدة مقترحات للإرتفاع بجودة التعليم والبحث في الجامعات المصرية .

6. دراسة سعاد بسيوني عبد النبي 1996: ¹

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة و لتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واتبع مجموعة من الخطوات، بدأتها بتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أوضحت تطوره التاريخي و منطلقاته الفكرية، و التقنيات والأدوات التي يعتمد عليها، ثم تناولت بعد ذلك نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فتطرقت إلى بعض هذه النظم مثل: المواصفة البريطانية (BS5750) ومفهوم توكيد الجودة (Quality Assurance) الذي يستخدم في مؤسسات التعليم الجامعي في أوروبا الغربية و أمريكا ، وإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) الذي يستخدم على نطاق واسع في الجامعات الأمريكية و اليابانية.

وحاولت الدراسة في ضوء هذا التحليل النظري وضع تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، حيث تناول هذا التصور بعض مجالس الجودة ومسؤولياتها وبعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في هذه المجالس.

7. دراسة أحمد مصطفى 1997 (تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري من خلال العمل على تطبيق

إدارة الجودة الشاملة)²

كان هدف الدراسة هو تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم، بغية أن يصبح للتعليم الجامعي دورا فعالا في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ولتحقيق ذلك استعرضت الدراسة الأمور الآتية:

- التحديات التي تواجه التعليم الجامعي المصري في القرن الحادي والعشرين.

- عرض مفهوم الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي وهي:

* الطالب.

* البرامج التعليمية.

* عضو هيئة التدريس وطرق التدريس والكتاب الجامعي، والقاعات التعليمية وتجهيزاتها.

¹ صالح ناصر عليما، مرجع سبق ذكره، ص 135-136.

² مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 153-155.

- * إدارة الجامعة والتشريعات واللوائح الجامعية والتمويل الجامعي وتقييم الأداء الجامعي.
- وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات التي تساهم في الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي التي من أبرزها ما يأتي:
- التخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من حاجات سوق العمل.
 - هيكل وأنشطة التعليم الجامعي في ضوء المتغيرات في البيئة المحيطة.
 - تكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم الجامعي على اختلاف أشكالها بما يدعم ويثري العملية التعليمية.

8. دراسة ناجي (1998 م):¹

تناولت الدراسة مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. تم تطبيق الدراسة على جامعة عمان الأهلية، من خلال استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات والطلبة في الجامعة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة. دلت نتائج الدراسة على أن لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأنها تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز للموظفين، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة. وكذلك بينت الدراسة ارتفاع مستوى رضا طلبة الجامعة عن تجهيزات الجامعة مقارنة مع انخفاض مستوى الرضا عن الخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية.

9. عبد الهادي والراوي 1998 (إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين النظرية والتطبيق):

• هدف الدراسة:

- التعرف على إدارة الجودة الشاملة TQM نظرياً وعملياً في التعليم العالي.
 - التعرف على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تقديم صيغة مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإمارات العربية.
- **منهج البحث:** اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي، وقد أعدت استبانة مكونة من (25) عبارة.
- أظهرت النتائج أن جامعة الإمارات بها العديد من الإمكانيات التي تؤهلها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ومن أبرز هذه الإمكانيات:
- * نظام الساعات المعتمدة الذي تستخدمه الجامعة.
- * نظام التقويم لأعضاء هيئة التدريس.

¹ محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، "مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة"، م 21، العدد 1، ص 57-99، 2007.

* الإمكانات والتسهيلات التي توفرها جامعة الإمارات لطلابها وأعضاء هيئة التدريس بها التي تساهم في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

10.دراسة أبو نبعة ومسعد 1999 (نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدراسة استطلاعية لأراء عينة من عمداء وطلبة جامعة عمان الأهلية):¹

• **هدف الدراسة:** هو التعرف على إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمان الأهلية، بوصفها دراسة حالة، بغية تحديد إمكاناتها في التطبيق والوقوف على المعوقات والصعوبات والمشكلات المحتملة أثناء التطبيق.

وتناولت الدراسة عناصر العملية التعليمية من الطلبة وموارد الهيئة التدريسية، والخطط الدراسية، التجهيزات العلمية، الأنظمة والتعليمات الداخلية الموجودة في جامعة عمان الأهلية، كذلك الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة لهم.

• **مجتمع البحث:** شملت الدراسة جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في جامعة عمان الأهلية والبالغ عددهم (22) فردا.

• **عينة البحث:** تم اختيار عينة عشوائية طبقية من طلبة جامعة عمان الأهلية بلغ عددهم (600) طالبا وطالبة.

• **نتائج الدراسة:** إن طلبة جامعة عمان الأهلية غير راضين عن الأبعاد التي تناولتها الدراسة ما عدا التجهيز في حين أن إدارة جامعة عمان الأهلية تمتلك القناعة والرغبة في اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمهد إداري يؤدي إلى تحسين وزيادة كفاءة مخرجاتها، ولكن تعيق هذه الرغبة بعض الصعوبات التي تحتاج إلى المعالجة لكي يتم تطبيقها بشكل فعال ومتكامل.

11.دراسة علي محمد عبد الله أيوب(2000): تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق مع بعضها البعض لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين الجودة الشاملة في الجامعات .

¹ محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 57-99، 2007.

12. وفي دراسة قام بها الباحثان محمود ومصطفى (2000):¹

حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية في الجامعات المصرية، ذكر فيها بأنه لا بد من وجود مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها في كليات التربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي عرضا لها:

- 1- مسؤولية الإدارة العليا بالكليات: وتتطوي تلك المسؤوليات على عدة محاور هي:
 - سياسة الجودة الشاملة، وهي جزء من السياسة العامة لكليات التربية، ويكون عميد الكلية والوكلاء هم المسؤولين عن تطبيقها وتحقيق رغبات وتوقعات طلابها، ويجب أن تكون السياسة مكتوبة ومعتمدة من رئيس الجامعة ومفهومة من قبل جميع العاملين بالكليات.
 - تنظيم مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين بالكليات يحدد فيها توصيف وظيفي لجميع العاملين، مع تحديد هيكل تنظيمي للكليات يوضح العلاقات القائمة بين إدارات الكلية.
 - توافر الكفاءات المؤهلة القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل مع توفير التدريب للقائمين بتلك الأنشطة حتى تتم بفاعلية وكفاءة.
 - لا بد على الإدارة العليا بكلية التربية أن تقوم بمراجعة شاملة لتأكد من تنفيذ نظام الجودة والمحافظة عليه.
 - تهيئة مناخ العمل لقبول وفهم مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من مقاومتهم للتغيير.
- 2- إجراءات ونظم الجودة: يجب أن يتضمن نظام الجودة التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية مع ملاحظة أن يكون نظام الجودة ملائما لحجم الكلية وإمكانياتها المادية والبشرية، ومتوافقا مع متطلبات سياسة الجودة، بحيث يكون النظام بسيطا حتى يفهم ويستخدم بفعالية وعباراته مفهومة ومفصلة.
- 3- تخطيط جودة التعليم: لا بد من إعداد خطة للجودة حتى يتم التأكد من أن سياسة الجودة والأهداف الموضوع لها قد تم تطبيقها وحددت طرق تنفيذها، مع الأخذ في الاعتبار خطط تطوير كليات التربية، بالإضافة إلى تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة، مما سيسهم في توافر كافة المعلومات ابتداء من تحديد احتياجات الإدارة ورغبات وتطلعات الطالب وانتهاء بتقرير مدى إرضائه وإشباعه، الأمر الذي يساعد على تحسين المركز التنافسي للكلية.
- 4- تقييم موردي الخدمة: يقع على عاتق الكليات تقييم موردي الخدمات والمستلزمات للكلية، على أساس الوفاء بمتطلبات التعاقد من حيث جودة الأداء ومواعيد التنفيذ والتكلفة مع مقارنة السعر والجودة

¹ صالح ناصر عليما، مرجع سبق ذكره، 138-140.

والتسليم، أما في حالة أن تمت الجامعة الكلية بالخدمات والمستلزمات فلا بد أن يقع عليها نفس مسؤولية الكلية بخصوص الجودة.

5- مراقبة العملية التعليمية داخل الكلية: ويقصد بذلك إعداد الجداول الدراسية وتخصيص القاعات لها ونظام الجزاء والعقاب المتبع مع الطلاب والعاملين، وأسلوب انعقاد اجتماعات الأقسام والكلية واللوائح الداخلية للكلية، وأساليب الإشراف العلمي وأخيراً أسلوب عقد الاختبارات ونظام العمل مع الامتحانات وأسلوب اعتماد وإعلان النتائج.

6- المراجعة الداخلية للجودة: لا بد من وجود نظام للمراجعة للجودة، بحيث يكون المراجع مستقلاً عن الوظيفة المراد مراجعتها، مع الاهتمام الكافي بتدريبه عليها حتى تكون المراجعة فعالة وعلى الوجه الصحيح كما يجب القيام بالمراجعة وفق برنامج محدد مسبقاً يغطي جميع الوظائف حتى يتم مطابقة الخدمة من عدمها، وأن تلت عدم مطابقتها يؤدي إلى اتخاذ إجراء تصحيحي فعال متفق عليه مع تحديد المدة التي يستغرقها التصحيح، وتتابع من قبل المراجع، وبهذا الأسلوب تستطيع الإدارة السيطرة على الأداء الكلي للكلية والأداء الجزئي للعاملين، ومن ثم التحسن المستمر للعمليات والجودة.

7- تدريب العاملين بالكلية: ويتم ذلك عند بداية إلتحاقهم بالعمل، أو عند بداية تطبيق الجودة بالكلية، على أن يتم التدريب على فنون الجودة وجميع الخطط والقرارات المخطط لها لتوفير الثقة وضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة عن طريق خصائص الخدمة، وعادة ما يكون هناك دليل للإرشاد على أساليب إدارة الجودة، به مجموعة من المعلومات مثل وصف منظومة الجودة والمعايير والمواصفات، وكيفية التطبيق العملي، والمسؤوليات، وإجراءات الضبط الداخلي، وإجراءات ومتابعة تقييم الجودة، ويجب اعتبار الدليل مرجعاً لكل من يعمل بالكلية حتى تضمن استمرارية العمل على نمط ثابت في حالة تغيير الأفراد، إن ذلك يساعد ويضمن أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر.

13. دراسة فتحي عشبية (2000) (الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري):¹ وهي دراسة تحليلية حول الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ذكر فيها الباحث أبرز الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة، ومن أبرز صعوبات التطبيق ما يأتي:

* الهيكل التنظيمي للجامعات.

* بعض القيادات في الجامعة والكلية التي تمارس سلوكاً يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ مجلة مركز البحوث التربوية، (2003)، " الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة، المؤتمر العلمي الحادي عشر"، القاهرة، جمهورية مصر العربية. <http://www.svu.edu.eg/library/1/bucv/2.htm>

- *البيانات والمعلومات غير المتكاملة .
 - *العلاقة بين المجتمع والجامعة تعتمد على الخطط قصيرة الأمد.
 - *كثرة اللوائح والقوانين وعدم وضوحها.
 - *ضعف الجوانب الإنسانية في مجال العمل.
 - *النمو غير المتوازن في التعليم الجامعي بسبب التذبذب في التمويل.
 - *ومن المعوقات الثقافة التنظيمية لمفاهيم أسس الجودة الشاملة.
 - *التميز بين الوظائف الأكاديمية والإدارية.
 - *الإنفصال بين الأقسام والوحدات المختلفة.
 - *التركيز في الجامعة على الموضوعات الخارجية أكثر من الموضوعات الداخلية.
 - *الإعتقاد لدى العاملين في الجامعة بأن مؤسستهم تتميز عن غيرها .
 - *التركيز على إنجازات الفرد الواحد.
 - *وجود بعض المفاهيم المتصلة بالجودة الشاملة لا تتوافق مع ثقافة الجامعة.
 - *التمسك ببعض القيم التي تعيق تنفيذ الجودة الشاملة.
- وقد حددت الدراسة الاعتبارات المجتمعية التي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، ومنها:
- ✓ البرامج التدريبية للقيادات الإدارية العليا وللتدريسيين والإداريين.
 - ✓ تأكيد العلاقات الإنسانية في الجامعة من خلال المشاركة في صنع القرار والتقييم الذاتي.
 - ✓ الترابط والتقارب بين الأقسام.
 - ✓ زيادة التمويل الحكومي والمجتمعي للتعليم الجامعي.
 - ✓ تكوين قاعدة بيانات شاملة وحديثة ودقيقة للكلية والجامعة.
 - ✓ تعميق ارتباط الجامعة والمجتمع.
 - ✓ اختيار القيادات الإدارية الجامعية في ضوء أسس موضوعية عملية وإدارية دقيقة.
 - ✓ الالتزام بالصدق والموضوعية في عرض الحقائق.
 - ✓ وضع خطة للبيئات العلمية وأعضاء هيئة التدريس والإمكانات الفنية والإدارية العاملة بالجامعة.
 - ✓ الإطلاع على الاتجاهات العلمية العالمية .
14. دراسة أيوب 2000 (مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية)¹:
- هدف الدراسة: التعرف على فاعلية إدارة الجودة الشاملة في أداء الجامعات الأردنية ومن أجل ذلك اتبع الباحث الخطوات الآتية:

¹ عبيدات، زهاء الدين ، " نحو إدارة الجودة التعليمية الشاملة في الأردن " رسالة المعلم، المجلد 41، الأردن 2002.

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (282) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية لغرض جمع المعلومات، وقد تمكن الباحث من إعداد أداؤه بحثه (الإستبانة) من (35) فقرة وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير الجامعات الأردنية وفقاً للجامعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في مدى تقدير فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير الجامعات الأردنية وفقاً للمرتبة العلمية.

15. دراسة حافظ ومصطفى 2000 (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية في الجامعات المصرية):¹

حدد الباحثان في هذه الدراسة مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها في كليات التربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

* مسؤولية القيادة الإدارية العليا بكليات التربية وتتطوي على محاور متعددة أبرزها:

- سياسة الجودة الشاملة وهي جزء من السياسة العامة لكليات التربية.

- تنظيم مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين بالكليات وتحديد هيكلها التنظيمي.

- قيام الإدارة العليا بكلية التربية بالمراجعة الشاملة.

* إجراءات ونظم الجودة التي تشمل التحكم في جميع الأساليب والنشاطات مع ملاحظة أن يكون النظام ملائماً لحجم الكلية وإمكاناتها المادية والبشرية مع الاهتمام ببساطة عبارات النظام وسهولة فهمها.

* تخطيط جودة التعليم من خلال إعداد خطة للجودة وتأسيس نظام معلومات شاملة ودقيقة لإدارة الجودة.

* تقويم موردي الخدمات والمستلزمات للكلية على أساس الوفاء بمتطلبات التعاقد.

* أن تلتزم الكلية بمسؤولياتها بخصوص جودة مخرجاتها.

* مراقبة العملية التعليمية داخل الكلية، وأساليب الإشراف العملي وأساليب الاختبارات وتوقيتات أدائها.

¹ حافظ، محمد صبري، ومصطفى يوسف، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية" مجلة العلوم الإسلامية، جامعة القاهرة 2000، العدد 2.

* المراجعة الداخلية للجودة، يجب القيام بالمراجعة وفق برنامج محدد مسبقا يغطي جميع الوظائف حتى يتم مطابقة الخدمة من عدمها.

* تدريب العاملين بالكلية، ويشمل التدريب على فنون الجودة وجميع الخطط والقرارات المخطط لها على وفق دليل موضوعي لضمان استمرارية العمل على نمط ثابت في حالة تغيير الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات والمستجدات الحاصلة في ميدان إدارة الجودة الشاملة.

16.دراسة أحمد محمد برقان(2001): مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها في التعليم الجامعي وتوصلت إلى واقع ادارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت وقدمت تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت لتحسين أدائها.

17.دراسة داغر، 2001(استراتيجية إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير التعليم العالي في الوطن العربية)¹

-هدف الدراسة : إبراز أهم التحديات التي تواجه التعليم العالي العربي في الوقت الراهن، وإمكانية مواجهة تلك التحديات باعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

انطلقت الدراسة من افتراض، إن بيئة التعليم العالي العربي قد تغيرت وتتغير باستمرار مما يفرض على التعليم العالي تحديات جديدة، ويتطلب اعتماد أطر إدارية حديثة تتواءم والتغيرات الحاصلة، وتمكن المؤسسة الجامعية من مواجهة التحديات المفروضة عليها، وفي إدارة الجودة الشاملة المنهج الملائم لمواجهة هذه التحديات.

استخدمت الدراسة البيانات الإحصائية الحديثة لإعطاء صورة عن التعليم العالي، وطرحت الدراسة أبرز الأفكار حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الوطن العربي، كما أشارت الدراسة إلى مسوغات الاعتماد على هذا النهج الإداري والحديث بعد أن أثبتت نجاحه في جامعات وكليات عديدة في العالم المتقدم، واستنتج الباحث إمكانية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

¹ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 160-161.

الكليات والجامعات العربية والعراقية بعد أن أثبت هذا المنهج نجاحه في تجويد الأداء وأصبحت الأساليب الإدارية التقليدية لا تتلاءم وثررة المعلوماتية التي يعيشها العالم في جميع جوانب الحياة.

18. دراسة خليل والزهيري 2001 (إدارة الجودة الشاملة في التعليم - خبرات أجنبية - وإمكانية الاستفادة منها في مصر)¹:

• **هدف الدراسة:** الاهتمام بتطبيق مبادئ ومنهجية إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة والمعتمدة لإدارة الجودة الشاملة في تعليمها ثم محاولة التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم المصري.

• **منهج الدراسة:** المنهج المقارن مع الاهتمام بمنهج المسح التربوي لأنه أحد مكونات المقارنة. وقد قام الباحثان بما يأتي:

- تقديم إطار نظري يهتم بإدارة الجودة الشاملة من حيث فلسفتها ودلالاتها.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء الرؤى العالمية لمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري التي تلخصت بالتحسين المستمر في كل مكونات العملية التعليمية، والقيام بالمقابلات والاستفتاءات وصولاً إلى أدق البيانات لتقويم أداء الكلية أو الجامعة والاهتمام بتقويم المهارات النظرية والعملية في الكليات والجامعات.

19. دراسة العزاوي 2001 (متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقاً للمواصفة العالمية ISO 9000- 2000) في الجامعات العراقية²

حاول الباحث تسليط الضوء على أحد الأساليب لتحسين نوعية التعليم العالي من خلال تقديم نموذج مقترح لكيفية تطوير أنظمة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي باعتماد أحد الأدوات المعتمدة عالمياً وهي المواصفة العالمية ISO 9000- 2000 كما تناول البحث:

- أنظمة إدارة الجودة (المفهوم والمبادئ).
- سلسلة المواصفة القياسية ISO 9000 .

¹ www.\service_showarticle.aspx.htm
² العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، " متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقاً للمواصفات العالمية " ISO9000 - 2000 ، المنتدى الفكري الأول، المواصفات العالمية للجامعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العراق 2001 .

- دوافع تبني مواصفات إدارة الجودة.
- متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000.
- العلاقة بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
الهيكل العام لمتطلبات نموذج جودة الخدمة الجامعية.
- مقترح نظام إدارة الجودة لمؤسسة جامعية.
وأشار الباحث إلى تأثير المؤسسات الجامعية في مختلف أنحاء العالم في نتائج ثورة المعلوماتية إذ تمكن عدد منها من تقديم خدماتها التعليمية عبر شبكات الانترنت، ولذلك بدأت جامعاتنا تواجه في السنوات الأخيرة منافسة شديدة من الجامعات الأجنبية التي باتت تفتح فروعاً لها في البلدان العربية، وتشكل تهديداً لجامعاتنا الوطنية بسبب الإمكانيات المتوفرة لدى تلك الجامعات ومنها جودة أنظمة التعليم فيها وحصول بعض منها على شهادة ISO 9000 منذ حوالي عشر سنوات.
وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين الجودة لا يحدث ببساطة عن طريق إرغام العاملين على التفكير بالجودة فتبنيها شيء مهم ولكنه ليس شرطاً كافياً للنجاح، إن المطلوب هو بناء وإدراك الحاجة للتحسين في ظل الفرص المتاحة وهذا يتطلب تهيئة الأنظمة المناسبة للوصول إلى الأهداف الموضوعية، كما يتطلب تثمين الجهود المميزة في مجال تطوير نوعية المخرجات (من خريجين وبحوث وأنشطة عملية أخرى).

20. دراسة سعيد 2001 (إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي):¹

هدفت الدراسة إلى تعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم العالي نظرياً بغية زيادة معرفة القارئ بهذا المدخل الإداري والإطلاع عليه من خلال استعراض بعض ما أورده الأدبيات التي تيسرت للباحثة ذات العلاقة بالموضوع، والتعرف على إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات وزارة التعليم العالي في العراق اعتماداً على تطبيقها في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعتي بغداد والمستنصرية بوصفها حالة دراسية، وكذلك مدى اقتراب مؤسسات التعليم العالي في العراق من هذه المعايير.

كان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن وتحددت الدراسة بأساتذة وطلبة كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي بغداد والمستنصرين للعام الدراسي 1999 - 2000.
وكانت عينة البحث 52 مدرساً بنسبة 47% من مجتمع البحث البالغ (111) مدرساً وبلغ حجم عينة الطلبة (160) طالباً بنسبة 8% من أصل (1983) طالباً.

¹ العزاوي، محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره.

وقد أسفرت نتائج المقارنة بين كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي بغداد والمستنصرية والاختبارات التي أجريت على تلك النتائج عن قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الكليتين في درجة تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة بمكوناتها الفرعية كافة عدا ما يخص المعلومات والتحليل إذا كانت هناك فروق معنوية لمصلحة كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية.

ومن نتائج البحث أن:

- الكليتين حققت مستوى متوسط في تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- لم تظهر فروق بين الكليتين في درجة تطبيقهما لمعايير الجودة الشاملة مما يدل على وجود نمط تطبيقي متشابه بين الكليتين بسبب كونهما كليتان حكوميتان ويعملان في بيئة متشابهة ويستمدان مواردهما من مصدر واحد.

21. دراسة الموسوي: تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم (2003).¹

أوضحت الدراسة إن جودة التعليم إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر وتوصلت الدراسة بأن مقياس إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتمتع بخصائص سيكومترية تجعله أداة موثوقة يمكن استخدامها لقياس مدى تحقق عناصر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعرفة أن حدث تحسن في إدارة هذه الجامعات .

22. دراسة معزوز علاونه (2003):²

تناولت الدراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في مدينة جنين في فلسطين المحتلة. لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. بينت الدراسة أن الجامعة تطبق تلك المبادئ بشكل جيد بسبب انفتاحها على خبرات الجامعات العربية والأجنبية.

ودلت على عدم وجود أية فروق في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق الجامعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو جامعة التخرج.

¹ عماد أبو الرب وعيسى قعادة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، "إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور هيئة التدريس"، مجلة الملك عبد العزيز، 2007، ص 66-67.

23.دراسة الحربي (2003م):¹

هدفت هذه الدراسة والمعونة بـ : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية" إلى: التعرف على اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة من وجهة نظرهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها : مالت اتجاهات الهيئة الأكاديمية (عينة الدراسة) إلى الموافقة بدرجة فوق المتوسطة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السعودية، وكان مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة، والقيادة الفعالة، والتعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافقت عينة الدراسة على تطبيقها في الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسط، وأجمعت عينة الدراسة على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في تطوير الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسط. وكان مبدأ القيادة الفعالة، ومبدأ التخطيط الاستراتيجي في مقدمة المبادئ التي أجمعت عينة الدراسة على إسهامها في تطوير الجامعة بدرجة فوق المتوسط.

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها أوصت الباحثة بضرورة اقتناع المسؤولين عن التعليم العالي بأهمية وجدوى هذا الأسلوب، والاضطلاع بدور قيادي في التوعية به والتشجيع على تطبيقه، والعمل على إنشاء إدارة للجودة الشاملة بوزارة التعليم العالي، وأن على مؤسسات التعليم العالي سرعة البدء في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير وتحسين خدماتها ومخرجاتها.

24.دراسة بدح 2003 (نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة):²

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة، وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما التصور المقترح لتطوير نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة؟
2- ما درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق نموذج الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي؟

ولتحقيق أهداف الدراسة: اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي التركيبي النظري كسبيل لتعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافرة من مصادر أولية

¹ <http://gawda2010.almountadayat.com/t41-topic>.

² مهدي السامرائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 163-165.

وثانوية، بغية التعرف على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال من أجل رسم إطار عام لتطوير نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، يوضح فيه كيف يمكن للإدارة الجامعية الأردنية أن تنتفع بهذا النهج الإداري الحديث كمدخل من مداخل إصلاح الإدارة التعليمية وتطويرها.

وقد تكون النموذج المقترح من عشرة مجالات هي: القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية وتمييزها التي تضم "تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات" وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة.

وللتحقق من درجة إمكانية تطبيق هذا النموذج للجامعات قام الباحث بعرضه على عينة الدراسة المكونة من (508) من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية العامة الثمان هي: الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة آل البيت والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال.

واستخدم الباحث استبانة تضم المجالات العشر الخاصة بنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (100) فقرة تهدف بمجملها إلى الكشف عن آراء واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حيال درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة.

وقد تم التحقق من صدق النموذج والأداة من خلال عرض النموذج المقترح والإستبانة التي تضم مجالاته على لجنة من المحكمين والمتخصصين بالإدارة التربوية والإدارة العامة في الجامعات الأردنية، وبعدها قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة بتطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Tes- Re- Test) إذ بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.89) وهو معدل يعد عالياً.

وللكشف عن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة إمكانية تطبيق النموذج المقترح في الجامعات الأردنية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وكل مجال من مجالات نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي والاختبار البعدي وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- جاءت درجة إمكانية تطبيق نموذج الجودة الشاملة المقترح لتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العاملة كبيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لصالح العمداء .

وفي ضوء هذه النتائج التي استخلصت منها الدراسة أوصى الباحث بقيام الجامعات الأردنية العامة بتبني نموذج إدارة الجودة الشاملة الذي تم تطويره، والشروع في تطبيقه من خلال إنشاء وحدات لضبط الجودة الشاملة فيها.

25.دراسة عبد الغني عبود(2004): إدارة الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

تطرقت الدراسة إلى معايير الجودة الشاملة ودورها في مجال التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص وأثرها الكبير في الإدارة الجامعية فهي تعمل على تلبية رغبات العميل وإرضائه وأن كان هناك عدد من التحديات تواجه الإدارة الجامعية ممثلة في الثورة العلمية وتكنولوجيا المعلومات وثورة الطلب على التعليم.

26.دراسة القرعان.2004(تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية).¹

• **هدف الدراسة:** إلى تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة تطبيق بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام فيها؟
- 2- ما مدى معرفة المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية بتقنيات إدارة الجودة الشاملة.
- 3- ما المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام فيها؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية في عناصر إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية والوظيفة الحالية؟

¹ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 165-166.

5- ما الأنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الوحدات الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية؟

• **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من (755) فرداً، موزعين على ثماني عشرة جامعة حكومية وخاصة، إذ تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (357) فرداً، وبنسبة (47.3%) وكان عدد الذين استجابوا للأداة (307) فرداً وبنسبة (40.7%) من مجتمع الدراسة الكلي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمد الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، من أجل التعرف على نتائج هذه الدراسات، والمجالات التي بحثت فيها، وللتوصل إلى رسم إطار عام لتطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية.

تكون الأنموذج من أحد عشر عنصراً تتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة وهي: القيادة، وإدارة تزويد الجودة، وصياغة الرؤية والخطة، والتقييم، وتطوير رقابة العملية، وسياسات قبول الموظفين، وتطوير نظام الجودة، ومشاركة الموظفين، ونظام الجوائز والمكافآت، والتدريب والتعليم، والتركيز على ملتي الخدمة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة قيام المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية بتسليط الضوء على وضع وثيقة خاصة بالجودة الشاملة يتم من خلالها وضع سياسة الجدة لهذه الجامعات، وبالإضافة إلى استخدام نظام الأيزو 9000 كدليل لإنشاء نظام الجودة وذلك لتشجيعهم على العمل به أثناء ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

27. دراسة عماد الدين شعبان على حسن الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية في ضوء المعايير الدولية:¹

• **هدف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ تحليل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي.
- ✓ التعرف على المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- ✓ المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية في ضوء التجارب العالمية.
- ✓ وضع تصور مقترح لإنشاء وحدة الجودة الشاملة وتطوير الأداء بكلليات الجامعة في ضوء المعايير الدولية.

¹ www.kantakji.com/fiqh/Files/Quality.52/pdf, page52.

• تساؤلات الدراسة:

- تحاول الدراسة تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:
- ما واقع مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي؟
 - ما المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات؟
 - ما المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية في ضوء التجارب العالمية؟
 - ما الإجراءات التنفيذية لإنشاء وحدة الجودة الشاملة وتطوير الأداء بكليات الجامعة في ضوء المعايير الدولية؟

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. إن معرفة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي سيساهم في تحديد مدى تحقيق المؤسسات التعليمية بالجامعات لأهدافها وتحديد جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب القصور للعمل على التغلب عليها.
2. إن معرفة المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات سيساهم في التشخيص العلمي لجوانب النقص في الجامعات العربية، وبالتالي وضع الحلول المناسبة لاستكمال تلك الجوانب.
3. إن إنشاء وحدة الجودة الشاملة بكليات الجامعة في ضوء المعايير الدولية من شأنه أن يساهم في تطوير الجامعات في الدول العربية، وبالتالي تطوير الكليات ورفع مستواها وإظهار مكانتها في المحافل الدولية.

• التوصيات المقترحة لتطبيق الجودة الشاملة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية التي استنتجت من هذه الدراسة تتمثل في:

- 1- زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا سواء كانت في وزارة التعليم العالي أو الجامعات بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بكليات التربية بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة لكون كليات التربية تركز بصورة مباشرة على إعداد الطاقات البشرية.
- 2- أن تتصف مؤسساتنا التعليمية المختلفة بما فيها كليات التربية بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية للتطور المجتمعي .

- 3- تعديل الهيكل التنظيمي التعليمي لكليات التربية بطريقة تحدد وظائف ومسئولية جهاز إدارة الجودة الشاملة ، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب المطلوب للفريق تسهل عمليات التطوير والتحديث .
- 4- تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة في المدارس أو لاثم الجامعات ، وهذا الجهاز يكون قادر علي التطبيق والتنفيذ والتقييم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق ، حتي يكون التطوير الجامعي في كليات التربية أكثر سهولة .
- 5- إتاحة الفرصة للمزيد من الديمقراطية في العمل والابتعاد عن المركزية المفرطة والروتين الذي يضعف أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية .
- 6- تهيئة الجو العام في المؤسسات التعليمية وخارجها علي ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم وتقبل المجتمع ومؤسساته لهذا التغير واستيعابه.
- 7- التركيز علي النوعية أكثر من الكمية بالنسبة لطلبة كليات التربية.
- 8- زيادة نطاق المشاركة في المؤسسات التعليمية ومع المجتمع في تحديد نوعية التعليم المطلوب ، وبأسلوب يسهم بصورة مباشرة في تحسين نوعية التعليم .
- 9- العمل علي نيل رضي المجتمع المحلي علي أداء كليات التربية من خلال تلبية احتياجات المجتمع الأساسية وبصورة فعالة.
- 10- زيادة تمويل المؤسسات التعليمية وبرامجها التعليمية التي تعتمد علي الجودة الشاملة والتي تقدم خدمات ملموسة للمجتمع .
- 11- إنشاء مركز أو معهد للجودة الشاملة تابع لوزارة التعليم العالي يقوم بعمليات التطوير والتنفيذ والتقييم وإمداد المؤسسات التعليمية بالخبرة المطلوبة لمساعدة المجتمع ومؤسساته ومتابعة الأداء من اجل ضمان حدوث الجودة في التعليم.
- 12- منح جوائز مادية ومعنوية للكليات والأفراد الذين يسهمون في تطبيق الجودة الشاملة ضمن المعايير التي يتم الاتفاق عليها .
- 13- عقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المجتمع سواء في وسائل الإعلام والمساجد و المؤسسات الأخرى ذات العلاقة ، وإقامة المزيد من المؤتمرات حول هذا المفهوم الجديد.
- 14- زيادة المدخلات المادية والبشرية والمعنوية وتحسين العمليات الإدارية المختلفة في برامج كليات التربية وخاصة التخطيط بحيث يعتمد علي التخطيط الاستراتيجي 15- تبني مفهوم الجودة الشاملة في مراحل مبكرة وذلك في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية حتى تزداد الخبرة والوعي لدي الطلاب في كيفية الاستفادة من تطبيقه في مراحل لاحقة .

16- التقييم والتصحيح المستمر لخطوات تطبيق الجودة الشاملة ومراقبة عملية الإنتاج التعليمي بما يحقق جودة أفضل .

17- استخدام الجودة الشاملة في تحسين المنهاج - الإدارة التعليمية العليا - المشرفين الأكاديميين - العمليات الإدارية - الوسائل التعليمية - المدخلات - نمو الطالب وتحسينه.

28. دراسة الكنانى 2005 (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد/ جامعة بغداد)¹

• هدف الدراسة: تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد ثم الإجابة على فرضيتين هما:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث عن مستوى دلالة 5% حسب متغير الكلية.

- حسب متغير الجنس.

• مجتمع الدراسة: بلغ (317) عضو هيئة تدريس ممن هم بمرتبة مدرس فصاعدا موزعين على (6) أقسام في تربية ابن الهيثم وإلى (7) أقسام في تربية ابن رشد.

• عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة العشوائية الطبقية التي تألفت من (80) عضو هيئة تدريس وهي نسبة 25% إلى مجتمع البحث، وقد روعي فيها الشهادة والاختصاص والمرتبة العلمية والجنس وشملت جميع الأقسام.

• أداة البحث: أعدت استبانة على وفق معايير جائزة مالكوم بالدريج واحتوت الأداة على (113) متطلبا موزعا على سبعة معايير هي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، نظام المعلومات، إدارة الموارد البشرية، تصميم العمليات، قياس وتقويم الجودة، التركيز على رضا المستفيد.

صدق الإدارة وثباتها: عرضت الأداة على (21) خبيراً من ذوي الاختصاص للتأكيد من صدقها وثم الأخذ بالأراء التي أدلوا بها.

كما تم التأكد من ثباتها باعتماد تطبيق الأداة واستعمالها معامل ارتباط بيرسون فكان معامل الثبات (86%) وهو يعد معامل ثبات عال جدا وبعد هذه الإجراءات رست الأداة على (85) متطلبا.

¹ أبو نبعة ، عبد العزيز ، ومسعد ، فوزية (2000) "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم"، مجلة المنامة، المجلد 5 العدد(1) جامعة آل البيت، الأردن، www.service_showarticle.aspx.htm

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها: على وفق المعايير التي حددتها الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (الوسط الحسابي والوزن المئوي والاختبار التائي t-test).

وحصلت مجموعة المعايير في كلا الكليتين على وسط مرجح قدره (4.5) ووزن مئوي (89.02) وهي بذلك تقع في المستوى الضروري جدا.

وتبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين إجابات عينة الكليتين، كما ظهر بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات العينة حسب الجنس.

وقد أمكن التوصل إلى بعض الاستنتاجات التي أبرزها أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة مؤيدة من أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية أي أنهم يشعرون بأهميتها وفائدتها.

وأوصت الدراسة بأهمية الإطلاع على الدراسة بغية الاستفادة منها وإمكانية الأخذ بها كمنهج إداري حديث.

وأوصت أيضا بضرورة إدخال مادة إدارة الجودة الشاملة كمادة دراسية تدرس في كليات التربية، ومقرر دراسي لطلبة الدراسات العليا.

كما اقترحت إجراء دراسات تركز على مدى إمكانية تطبيق هذه الفلسفة الإدارية في الكليات المختلفة.

29.دراسة فؤاد العاجز وجميل نشوان حول المؤتمر العلمي السابع بعنوان: مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول(2006)¹

-هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تطوير التعليم في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة.

وينبثق من السؤال الرئيس السابق ، الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما المفاهيم التي تضمنها إدارة الجودة الشاملة ؟
- 2- ما مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟
- 3- ما إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم بكليات التربية بالجامعات الفلسطينية ؟
- 4- ما التصور المقترح لتطوير التعليم بكليات التربية بالجامعات الفلسطينية باستخدام مفاهيم الجودة الشاملة ؟

• أهداف البحث :

بسعي البحث لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف علي إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم .

¹ فؤاد العاجز، جميل نشوان،"تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العلمي الدولي السابع في الفترة 2006/20/19/18، كلية التربية، جامعة الفيوم.

- 2- التعرف علي مفاهيم الجودة الشاملة في العملية التعليمية .
- 3- التعرف علي إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بكليات التربية بالجامعات الفلسطينية.
- 4- وضع تصور مقترح لتطوير التعليم في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة .

• أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذا البحث فيما يلي :

- 1- تحسين وتطوير الهيكل التعليمي الجامعي ليتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- 2- يبرز البحث أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام التعليمي الجامعي وتطويره.
- 3- يفيد هذا البحث صانعي القرارات بالجامعات الفلسطينية علي كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية والفنية لخدمة الطلاب والمجتمع .
- 5- يسهم هذا البحث في تحسين المدخلات التعليمية واستغلالها بشكل يتناسب مع حجم الأهداف والمخرجات المطلوبة من الجامعات .
- 6- تطوير وتحسين البرامج التعليمية حتى تواكب التغييرات والتطورات العالمية الحديثة.

• منهجية الدراسة :

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد علي تحليل مفهوم الجودة الشاملة واتجاهاته الحديثة، ومتطلبات استخدامه بالتعليم الجامعي ، والعوامل المؤثرة به وواقع كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لإمكانية تطبيقه لتحسين المخرجات التعليمية التي ستعكس علي تنمية المجتمع، ومعوقات استخدامه ، ثم وضع تصور لتطوير التعليم الجامعي في ضوء استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة . وللإجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحثان الجانب التحليلي النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والنجاحات التي حققتها في المنظمات التعليمية للاستفادة منها في تطوير وتحسين التعليم الجامعي الفلسطيني.

• خطة الدراسة :

اعتمد الباحثان في خطة البحث في هذه الموضوع علي تقسيم البحث إلي سبعة محاور وهي:

- 1- مفهوم الجودة الشاملة والاتجاهات الحديثة فيها .
- 2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها .
- 3- إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية

4 - تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة .
* ويوجد دراسات أخرى فلسطينية تناولت موضوع جودة التعليم الجامعي، ويمكن ذكر بعضها كالتالي:¹

1.دراسة (عابدين، 1992) :

تتضمن " الجودة واقتصادياتها في التربية بهدف تقويم الجهود العلمية في تعريف الجودة وتقديم تعريف مناسب للجودة التربوية، وكذلك تقويم الجهود المتبعة في قياس الجودة، ورسم معالم الطريق المؤدية إلى قياسها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن الجودة الشاملة في التربية هي مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للمجتمع .

2.دراسة (أبو هلال وآخرون،1998) :

تتضمن " مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي دراسة تحليلية" تناولت مقدمة، واتجاهات التطور الكمي والنوعي في التعليم العالي، ثم العرض من الخريجين ووضعهم الوظيفي، وخصائص سوق العمل المحلي، ومؤشرات تأثير التعليم العالي على المستوى الشخصي، وتناولت أسباب ضعف فاعلية مؤسسات التعليم العالي، وطرحت نظرة مستقبلية للتعليم العالي وسوق العمل، وأوصت الدراسة بمجموعة من النقاط منها (إعادة هيكلية وتفعيل مجلس التعليم العالي، توجيه عرض مهارات الخريجين بما يتناسب مع سوق العمل، تطوير البرامج الدراسية المطروحة).

3.دراسة (البطي، 2000):

بعنوان "إدارة الجودة الكلية الشاملة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي " ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن تعريفات الجودة بمعظمها تأخذ منحى اقتصادياً ومنها : أن الجودة تعني رضي المستفيدين من السلعة أو الخدمة، واعتبر المستفيدون هم الطلاب، وأولياء الأمور، وبالتالي المجتمع بكامل. ويمكن تطبيق إدارة الجودة في الميدان التربوي بشكل عام.

4.دراسة (شحاده، 2003):

بعنوان " نحو إستراتيجية جامعية عربية موحدة" بهدف محاولة لتقديم الخطوط العريضة لإستراتيجية متكاملة للجامعات العربية تمكّنها من مواجهة التحديات التي تجابهها في القرن الحالي ومن تخريج طلبة يتمتعون بمهارات التفكير الناقد (Critical Thinking)، والتعلم المستمر (Life-long Learning)،

¹-عليان عبد الله الحولي، " ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني"، جامعة القدس المفتوحة، رام الله 2004/7/ 5-3.

وبالمهارات الأخرى المطلوبة لسوق العمل، ويستطيعون العيس والمنافسة في عصر العولمة وثورة التقنيات، ويعتزون بتراثهم وحضارتهم العربية الإسلامية، ويستطيعون في الوقت نفسه التعايش مع الحضارات العالمية الأخرى. وترتكز هذه الإستراتيجية على التحول بالفعل لا بالقول، من التدريس إلى التعلم، وجعل الطالب محور العملية التعليمية، وتسخير موارد الجامعة وأنشطتها المختلفة لتعزيز تحصيله العلمي، وتوضيح هذه الدراسة بشيء من الإيجاز، طبيعة التعديلات المطلوب من الجامعات إجراؤها حتى تتمكن من تطبيق الإستراتيجية الجديدة سواء في رسالتها، وخطتها الدراسية وبرامجها للتعليم العام، أو في طرق التدريس، وأساليب التقويم .

5.دراسة (صافي، 2003) :

بعنوان " التعليم الجامعي في فلسطين في ضوء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية " بهدف التعرف على التحديات التربوية التي تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على التعليم الجامعي في فلسطين ومدى استجابة الجامعات الفلسطينية لمثل هذه التحديات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- ضعف دور الجامعات الفلسطينية في مواجهة تحديات زيادة الطلب الاجتماعي من حيث توفير فرص تعليمية لجميع الراغبين في التعليم الجامعي.
- تناقص المصادر المالية.
- التقدم العلمي والتكنولوجي.
- الاتجاه نحو الجودة الشاملة من حيث توفير متطلبات الجودة الشاملة، وتوفير أسس الجودة الشاملة، والقيام بالاتجاه الصحيح نحو تطبيقها) .

6. ورقة عمل (وزارة التربية والتعليم العالي،2003) :

تتضمن " نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين خبرة فلسطين" استعرضت واقع التعليم العالي في فلسطين، واستحدثات نظام مهني لضمان وتحسين الجودة والنوعية بمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من حيث الفكرة، والنشأة، والتمويل والهيكلية، والمنهجية والإنجازات.

من العرض للدراسات السابقة يتبين الأمور التالية : زيادة الاهتمام بموضوع جودة التعليم الجامعي عالمياً وعربياً وفلسطينياً، ضرورة تبني موضوع إدارة الجودة الشاملة بالفعل وليس بالقول، إن تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ظل الظروف التي يعيشها المجتمع يحتاج إلى تضافر جهود الجامعات ووزارة التربية والتعليم العالي ومؤسسات المجتمع عموماً وصولاً إلى مستقبل أفضل للجامعات الفلسطينية.

الخاتمة:

إن معظم الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية أوصت بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وذلك من خلال تحقيقها للتحسين المستمر في جوانب العمل المختلفة الإدارية والتقنية منها، وكذا ظهور مستويات عالية من النجاح في الكليات التي طبقت المنهجية بشكل متكامل .

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مبادرة موجهة إداريا لتحسين جودة خدمات الحرم الجامعي وتخفيض التكاليف، وإعداد الطالب الجامعي الناجح والمتطور، والمواكب للتغيرات العالمية الحديثة. ويمكن استخلاص من الدراسات السابقة عن إدارة الجودة الشاملة ركزت البعض منها على الجانب الإداري والبعض الآخر على الجوانب المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي في الجامعة، ولكن يبقى إرضاء الطالب الجامعي وتلبية احتياجاته وتوقعاته الهدف الرئيسي للجامعة ورسالتها، وكذا الالتزام بالتحسينات المستمرة على كافة الميادين الخدماتية، احترام الأفراد من خلال بث الثقة فيهم وتشجيعهم على التعاون والإنجاز، وأخيرا البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية التعليم الجامعية والبحث العلمي.

ومن هذه الدراسات الأجنبية والعربية تحاول الجزائر كدولة عربية بإرساء ووضع على أرض الواقع نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق جودة الطالب الجامعي، لهذا سنحاول عرض دراسة حالة جامعة مستغانم " كلية العلوم والتكنولوجيا " في الفصل الموالي وإمكانية إرساء إدارة الجودة الشاملة فيها.

مقدمة:

تحتل الجودة في نظام التعليم الجامعي صدارة اهتمام كل الدول وجميع مؤسساتها التعليمية التي تمنح شهادات ورتبا علمية هادفة إلى أن يكون خريجوها منافستين وناجحين في أسواق العمل العالمية، ويتمكنون من تلبية حاجة المجتمع من التنمية المستدامة في جميع النواحي البشرية، الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية.

بالرغم من الانجازات والمكاسب الكبرى التي حققتها التعليم العالي في الجزائر من جراء إصلاح 1971 إلا أن التحولات الوطنية والدولية جاءت بحتمية إعادة النظر نوعية ومحتوى التعليم في الجامعة وسعيها منها للحاق بالمستوى النوعي السائد على المستوى الدولي. لهذا الغرض تبنت الجزائر سنة 2004 نظاما تعليميا جديدا معمول به في الدول الأوروبية وشمال أمريكا ويدعى نظام "ل م د" القائم على فلسفة التقويم المستمر، والجودة والحركية والشهادات المعترف بها عالميا .

إن تباين الدلالات والتعابير حول ثقافة الجودة في التعليم الجامعي الجزائري ومحاولة البحث عن تحسين وتطوير هياكل الجامعة من طلبة، إدارة ومناهج وهيئة التدريس أدى بنا إلى إعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، بحيث لا يمكن إثبات الدراسة النظرية إلا إذا اتبعتها الدراسة التطبيقية، لهذا اخترنا دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مستغانم كعينة من الجامعات الجزائرية.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى استعراض مبحثين:

المبحث الأول: بعنوان نظام التعليم الجامعي في الجزائر والذي يضم العملية التعليمية في إطار متعدد الأبعاد، وكذا إصلاحات التعليم الجامعي الجزائري وتطوره.

أما المبحث الثاني من الفصل نحاول فيه إسقاط الجانب النظري على كلية العلوم والتكنولوجيا والمتمثل في الدراسة الميدانية لهذه الكلية بجامعة مستغانم، يضم نشأة جامعة مستغانم وكلية العلوم والتكنولوجيا بها، هيكلها التنظيمي، مواردها البشرية والأنظمة المتبعة في الكلية مع التركيز على النظام الجديد LMD، كما تطرقنا إلى منهجية البحث الميداني والمعالجة الإحصائية من خلال تحليل النتائج الخاصة بكل استبيان.

المبحث الأول: نظام التعليم الجامعي في الجزائر

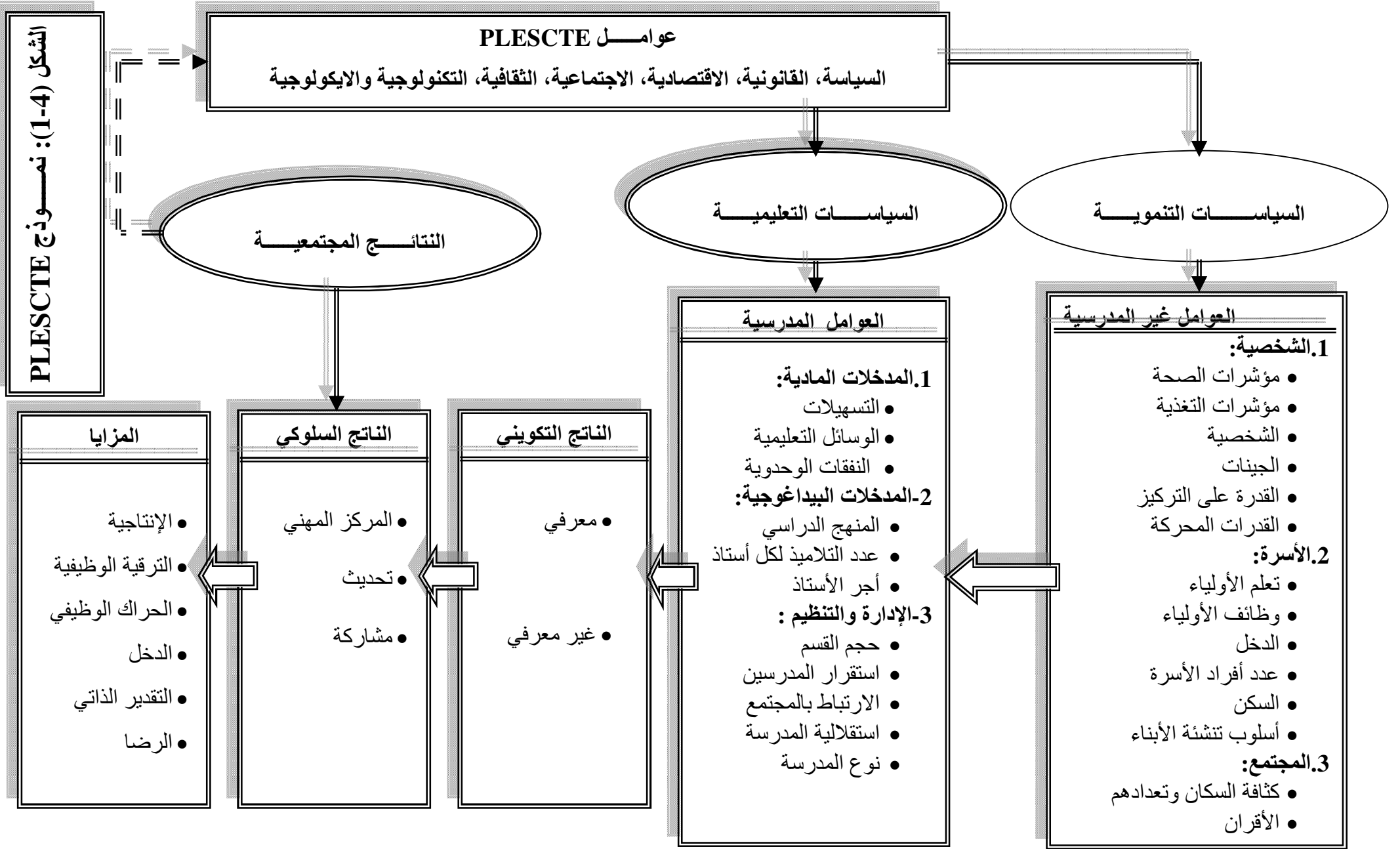
1. العملية التعليمية في إطار متعدد الأبعاد¹

تعد العملية التعليمية مسألة بالغة التعقيد وذلك لارتباطها بعدد من الأبعاد المتباينة، فما من نظام تعليمي في العالم إلا وله محيط معين يعمل في نطاقه ويتفاعل مع كافة عناصره المشكلة له والتي تتمثل في الجوانب الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية وغيرها.

فالعلاقة التعليمية عادة ما تنبع بالعملية الإنتاجية التي تتطلب مدخلات معينة، وتتولد عنها جملة من الخدمات. وفهم تلك الأبعاد مجتمعة يعتبر شرطا ضروريا لمعرفة طبيعة الدور الذي يقوم به التعليم في العملية التنموية ومن ثم تحديد جوانب الضعف أو القوة في النظام التعليمي.

في سبيل ذلك، سنستعين بنموذج PLESCTE لإبراز أبعاد العملية التعليمية والعلاقة التي تجمع بينها وذلك من خلال الشكل التالي:

¹ - بوطيبة فيصل، "العائد من التعليم في الجزائر"، شهادة الدكتوراه في الاقتصاد تخصص "اقتصاد التنمية"، تحت إشراف بن حبيب عبد الرزاق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية، 2009-2010، ص 33-34.



إن للتعليم عديد من الأدوار التي يقوم بها في سبيل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية منها وغير الاقتصادية. لكن قبل ذلك فالنظام التعليمي يوجد ضمن نسيج من الظروف السياسية، القانونية، الاقتصادية وغيرها. ولهذه العوامل مجتمعة تأثير مباشر على العملية التعليمية كما على العملية التنموية. فالنظام السوسيوثقافي -على سبيل المثال- له إما دور المحرك وإما دور الكابح للتنمية وفقا لما تتضمنه جملة القيم والعادات الخاصة به. وفي هذا السياق، حاولت كثير من الدراسات استقصاء طبيعة العلاقة بين الدين والعادات والجوانب الاقتصادية وكذا تأثير المذاهب الفلسفية والإيديولوجية على التنظيم الاقتصادي.

ودون شك، فالتعليم يرتبط عضويا بمضامين جميع تلك العناصر في تأثيرها على النشاط الاقتصادي، ولا يمكن تصور وجود دور فاعل للتعليم في التنمية ما لم تكن له القدرة الفعلية على تغيير ما ينبغي تغييره وتعزيز ما ينبغي تعزيزه.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالعملية التعليمية رهينة للعوامل المدرسية وغير المدرسية على حد سواء؛ فكلما كانت موائمة كانت المخرجات التعليمية ذات جودة عالية ومن ثم أمكن تحقيق ما أنيط بالتعليم من أدوار ومهام.

1.1. العوامل غير المدرسية:¹

يشير الشكل أعلاه إلى أن العوامل غير المدرسية لها تأثير على التحصيل التعليمي والنتائج المجتمعية (Societal outcomes) بشكل عام -سواء كانت تكوينية، سلوكية أو فوائد خاصة واجتماعية. وعلى سبيل المثال، فإن سوء التغذية في مرحلة الطفولة المبكرة لها تأثير سلبي على المهارات المعرفية للطفل ومن ثمة فهي تهدد حظوظه في الحصول على وظيفة أفضل مما يؤدي في الأخير إلى انخفاض العوائد الفردية والاجتماعية. كما أن هناك عديد من الدراسات التي تؤكد على أثر العوامل الأسرية على التحصيل الدراسي، فقد قام الباحثان Rudnieki و Delle (1993) بتكميم هذا الأثر وتوصلا إلى أن نسبة زيادة قدرها 10% في عدد الآباء ذوي التعليم العالي ترفع نسب الدرجات الكلية للأبناء في الامتحانات بنسبة 2% في التعليم الابتدائي الحكومي.²

كذلك تمثل مشكلة الانفجار السكاني تحديا كبيرا بالنسبة للبلدان التي تفتقر لموارد مالية كافية تضمن حق التعليم وجودته لجميع من هم في سن الدراسة.

¹ -بوطيبة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² -محمود عباس عابدين، "علم اقتصاديات التعليم الحديث"، الطبعة الثانية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004، ص 285.

1. 2. العوامل المدرسية:¹

تتضمن العوامل المدرسية كلا من المدخلات المادية والبيداغوجية والإدارة المدرسية. وهي عوامل ذات أثر واضح على مخرجات العملية التعليمية؛ فبالنسبة للمدخلات المادية تعد كل من التسهيلات والوسائل التعليمية التي تتطلبها عملية التعليم شرطا ضروريا لتحسين التحصيل الدراسي. وفي وقتنا الراهن يتزايد دور تكنولوجيا التعليم بفضل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ICT حيث أصبح كل من الكمبيوتر والانترنت وسائل مدمجة في التعليم.

إلى جانب ذلك، تضطلع المدخلات البيداغوجية بدور حاسم في نجاعة التعليم؛ فالمنهج الدراسي الذي يمثل روح وجوهر العملية التعليمية يحدد مصير مخرجات التعليم وحجم أثرها في المستقبل. كما يعتبر مؤشر عدد الطلاب لكل أستاذ من أبرز المؤشرات المعتمدة في المقارنات الدولية لقياس جودة التعليم، حيث أن تدني معدل الطلاب لكل أستاذ يساعد على نجاح العملية التعليمية. أجر الأستاذ كذلك يعد مدخلا مهما، فالواقع يشير إلى أن تدني الأجور وغياب التحفيز غالبا ما يؤدي إلى اضعاف همة الأستاذ، ومن ثم تدهور مردوده التعليمي.

ومن ضمن أبرز المدخلات التي أثبتت فعاليتها في الأداء التعليمي التحفيزات المقدمة للأستاذ، فقد خلص hanushek في دراسة له سنة 1997 إلى أن² هياكل الحوافز سوف تشكل العمود الفقري للتطوير الكبير الذي يتوقع حدوثه في السياسة التربوية، وبما يشبه الثورة المحتملة. كما أننا نحتاج لوقت طويل لوضع نظام معرفي متكامل عن الحوافز.

بالمقابل يعتبر ارتفاع معدلات الرسوب من أسوأ المدخلات المثبطة للعملية التعليمية، وهو دليل بين على قصور النظام التعليمي القائم، مشكلا بذلك عبئا ماليا إضافيا على ميزانية الدولة، والواقع أنها مشكلة تخص أكثر مجموعة البلدان النامية والفقيرة.

إلى جانب ما تقدم من عوامل مدرسية، تعتبر الإدارة عاملا مهما في العملية التعليمية فقد تكون سببا لدفعها ونجاحها كما قد تكون سببا لتعثرها وفشلها. وتشير التجارب في البلدان التي يزدهر فيها التعليم إلى أن وجود لا مركزية واستقلالية في إدارة المدارس يمنح مرونة أكبر للعملية التعليمية ومساحة أرحب للمشاركين فيها لتحقيق مزيد من الرقي والنجاح. وعلى العكس من ذلك فإن المركزية المفرطة قد أثبتت فشلها في أغلب الحالات.

¹ - بوطيبة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

² - محمود عباس عابدين، مرجع سبق ذكره، ص 280.

1. 3. النتائج المجتمعية:¹

إن كلا من العوامل غير المدرسية-التي هي رهينة السياسات التنموية-والعوامل المدرسية-التي تصنعها السياسات التعليمية-ستحدد في الأخير طبيعة النتائج المجتمعية المتمثلة في النتائج التكوينية والسلوكية والفوائد المستقبلية.

وفي واقع الأمر تعبر هذه النتائج عن حقيقة العملية التعليمية، فقد تكون نتائج سلبية تساهم في صيرورة الحلقة المفرغة التي كانت بدايتها محيط عام غير ملائم ونهايتها تكريس للواقع القائم في جميع جوانبه الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية وغير ذلك. كما قد تكون النتائج ايجابية، وهو ما يعني تحقيق أهداف السياسة التعليمية المنتهجة والتي هي في الأصل أهداف التنمية المنشودة.

2. إصلاحات مرحلة التعليم الجامعي الجزائري:

شهد التعليم العالي بدوره تطورات مهمة خلال العقود الماضية التي أعقبت الاستقلال، حيث يمكن تقسيمها تاريخيا إلى ثلاث مراحل أساسية:

-المرحلة الأولى: (1962-1969)²:

في هذه المرحلة بعد أن كانت بالجزائر جامعة وحيدة هي جامعة الجزائر (مؤسسة سنة 1908)، ثم فتحت جامعتين هما جامعة وهران سنة 1966 وجامعة قسنطينة سنة 1967. كانت جامعة الجزائر تضم أربع كليات، 19 معهدا، ثلاث مراكز، أربع مدارس عليا ومرصدا فلكيا. أما جامعة وهران فكانت تضم أربع كليات هي كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الآداب، كلية العلوم وكلية الطب، وكانت تضم جامعة قسنطينة المدرسة الوطنية للطب والمعهد العلمي، معهد الدراسات القانونية والمعهد الأدبي والجامعي.

بالنسبة للنظام البيداغوجي، فقد كان حينذاك مطابقا للنظام الفرنسي وكانت مراحلها كما يلي:³

- مرحلة الليسانس وتدوم ثلاث سنوات.
 - شهادة الدراسات المعمقة تدوم سنة واحدة.
 - شهادة الدكتوراة الدرجة الثالثة وتدوم سنتين على الأقل.
 - شهادة دكتوراة دولة وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات.
- يذكر أن التعليم العالي خلال هذه الفترة كان ملحقا بوزارة التربية الوطنية.

¹ - بوطيبة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

² - بوطيبة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ - غياث بوقلجة، " التربية والتعليم في الجزائر"، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2006، ص 77.

-المرحلة الثانية(1970-1998):

تبدأ هذه المرحلة بتاريخ إحداث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، وهو تاريخ مفصلي في قمة هرم النظام التعليمي. تلاه مباشرة بعد سنة تاريخ مهم هو الآخر تمثل في إصلاح التعليم العالي (المرسوم المؤرخ في 1971).

لقد جاءت الوثيقة الخاصة بإصلاح التعليم العالي كميثاق حددت فيه إستراتيجية شاملة لمستقبل التعليم العالي في الجزائر. وقد ركز مشروع إصلاح التعليم العالي سنة 1971 على أربعة أهداف رئيسية هي كما يلي:¹

- أ- تنويع وتكثيف التخصصات الجامعية حيث أصبح عدد التخصصات أربعاً بـ105 فرعاً.
 - ب- زيادة عدد الجامعات موزعة جغرافياً على كل القطر.
 - ج- جزأة هيئة التدريس وتحسين المستوى العلمي، وعليه شرع في الابتعاث للخارج.
 - د- إحلال اللغة العربية محل الفرنسية حيث أصبحت جل التخصصات الإنسانية باللغة الوطنية.
- لتحقيق ذلك اتخذت عدة إجراءات شرع في تطبيقها بداية من الموسم 1972/71 وكانت كما يلي:²
- إلغاء السنة التحضيرية.
 - تمديد السنة الجامعية.
 - إلغاء النظام السنوي.
 - العمل بالنظام الثلاثي والسداسي.
 - التنظيم الداخلي لوحدات التعليم كوحدات فرعية أو مقاييس .
 - تنظيم التكوين المندمج.
 - التجديد البيداغوجي.
 - تقسيم الكليات إلى معاهد تضم أقسام متجانسة.
 - كذلك ومن جملة الإصلاحات تلك القرارات التي طالت مراحل الدراسة الجامعية كما يلي:³
 - مرحلة الليسانس، أصبحت أربع سنوات والوحدات الدراسية هي المقاييس السداسية.
 - مرحلة الماجستير(مرحلة ما بعد التدرج الأولى)، تدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزأين؛ الأول مجموعة من المقاييس النظرية والثاني يتم فيه انجاز بحث أكاديمي.

¹ -Gherras mohamed tahar, education and economic growth in Algeria :1967-1990, master thesis, university of Sheffied, UK, 1992,pp39-40.

² - بن أعراب عبد الكريم، التعليم العالي في عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، أعمال ندوة بمناسبة تخرج الدفعة 17، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، 2004، ص 121-122.

³ - غياث بوفلجة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- مرحلة دكتوراه العلوم (مرحلة ما بعد التدرج الثانية)، تدوم حوالي خمس سنوات. هذا وقد عرفت هذه المرحلة تضاعف عدد المؤسسات الجامعية التي تم تشييدها على مختلف مناطق الوطن قصد مواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي. كما تم وضع الخريطة الجامعية سنة 1984 وكانت تهدف إلى تخطيط التعليم الجامعي حتى آفاق 2000 مستندة في ذلك على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة من جهة ومن جهة أخرى تحقيق التوازن بين التخصصات العلمية والتخصصات الإنسانية.

-المرحلة الثالثة منذ1998:

أهم ما جاء في هذه المرحلة الأخيرة ما يلي:¹

* وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي الذي وافق عليه مجلس الحكومة في سبتمبر 1989.

*القرار الخاص بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.

*إنشاء ست جذوع مشتركة يتم توجيه الطلبة الجدد إليها.

*إنشاء 13 مراكز جامعية وتحويل 19مركزا جامعيًا إلى جامعات.

والأهم في ذلك الإصلاح الشامل للجامعة الجزائرية المتمثل في إقحام النظام الجديد LMD(ليسانس ماستر دكتوراه) بداية من الموسم 2004-2005 أملا في مواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي من جهة وإيجاد حلول عملية لعيوب النظام الكلاسيكي من جهة أخرى. ولقد تم تعميم النظام بشكل تدريجي عبر جامعات الوطن ليشهد الموسم 2008-2009 تخرج أول دفعة من حملة شهادة الماستر.

يشتمل النظام الجديد على ثلاث مراحل كما يلي:²

- ليسانس: ويتكون من وحدات تعليمية موزعة على ست سداسيات، ويتضمن مرحلتين: تتمثل أولاهما في تكوين قاعدي متعدد التخصصات، وتتمثل ثانيتهما في تكوين متخصص. كما ينقسم هذا الطور إلى غابيتين، غاية ذات طابع مهني تمكن الطالب مباشرة من الإدماج في عالم الشغل، وغاية أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة.
- ماستر: يشتمل هذا الطور على وحدات موزعة على أربع سداسيات مفتوح للطلبة المستوفين للشروط المحددة، ويحضر هذا التكوين إلى مهمتين: مهمة مهنية (ماستر مهني) ومهمة أكاديمية(ماستر بحث).

¹ - بوطيبة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص89.
² -إصلاح التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جوان 2007. (www.mesrs.dz).

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

• دكتوراه: مكون من ست سداسيات ويهدف إلى: تعميق المعارف في تخصص محدد، تحسين المستوى عن طريق البحث ومن أجل البحث.
ما يميز هذا النظام هو اعتماد طريقة الأرصدة في التقييم، إذ يتعين على الطالب اكتساب 180 رصيда للحصول على الليسانس و120 رصيда للحصول على الماستر. والرصيد هو وحدة حساب يسمح بقياس عمل الطالب خلال السداسي (دروس، أعمال موجهة، بحث...).

يعتمد نظام LMD الذي طبقتة الجامعات الجزائرية منذ سنة 2004 / 2005 على فلسفة التقويم المستمر والجودة والحركية والشهادات ذات المقروئية الجلية والمعترف بها عالميا، وتطلب هذا الأمر لإرسائه عقد ملتقيات وطنية ودولية كثيرة لإيضاح جوانبه وإشكالاته.

3. تطور التعليم الجامعي في الجزائر:

على غرار باقي مراحل التعليم، تطور التعليم العالي في مختلف جوانبه ومناحيه البشرية، الهيكلية وغير ذلك. وتعتبر فترة السبعينات هي البداية الفعلية لتوسع هذه المرحلة كميًا، كما يعتبر العقد الأخير الأهم من حيث الانجازات وتضاعف عدد الطلبة والأساتذة.

بالنسبة لتطور عدد الطلبة في مرحلة التدرج، بعدما كان العدد الإجمالي 2725 طالبا فقط في الموسم 1962-1963 تجاوز العدد سقف المليون طالب خلال الموسم 2008-2009 (1051600 طالب). وبعدها كان عدد الطالبات 576 طالبة أصبح العدد 561857 طالبة في الموسم 2005-2006:¹

والجدول التالي يوضح تزايد عدد الطلبة لمرحلة التدرج:

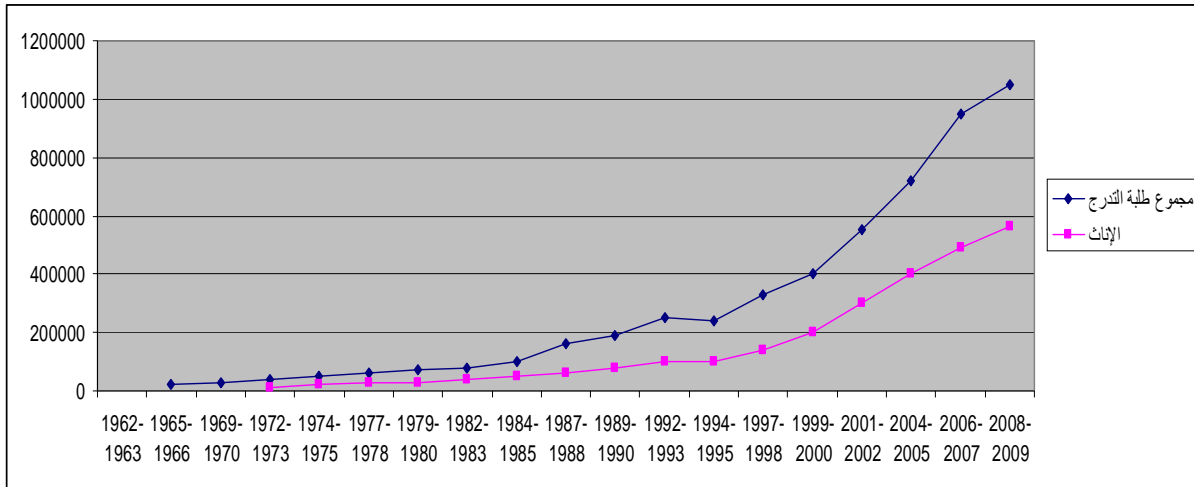
الجدول (4-1): تطور طلبة مرحلة التدرج

1962-1963	1965-1966	1969-1970	1972-1973	1974-1975	1977-1978	1979-1980	1982-1983	1984-1985	1987-1988	1989-1990	1992-1993	1994-1995	1997-1998	1999-2000
	20000	30000	40000	50000	60000	70000	80000	100000	160000	190000	250000	240000	330000	400000
			10000	20000	30000	30000	40000	50000	60000	80000	100000	100000	140000	200000

2001-2002	2004-2005	2006-2007	2008-2009
550000	720000	950000	1051600
300000	400000	490000	561857

¹ - مجلة الأبحاث الاقتصادية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 12، جوان 2009، ص 42،

الشكل (4-2): تطور طلبة مرحلة التدرج



المصدر: مجلة الأبحاث الاقتصادية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 12، جوان 2009، ص 42، من مذكرة تخرج بوطيبة فيصل، "العائد من التعليم في الجزائر".
 أما بالنسبة لتعداد طلبة الدراسات العليا، فقد كان العدد الإجمالي 156 طالبا فقط في الموسم 1964-1963 منهم 34 طالبة وأصبح العدد 53580 طالبا خلال الموسم 2009-2008 من ضمنهم 35% مسجلا في الدكتوراه. ويمثل وسط التسعينات بداية التوسع الكبير في مرحلة ما بعد التدرج كما هو مبين في الجدول التالي:¹

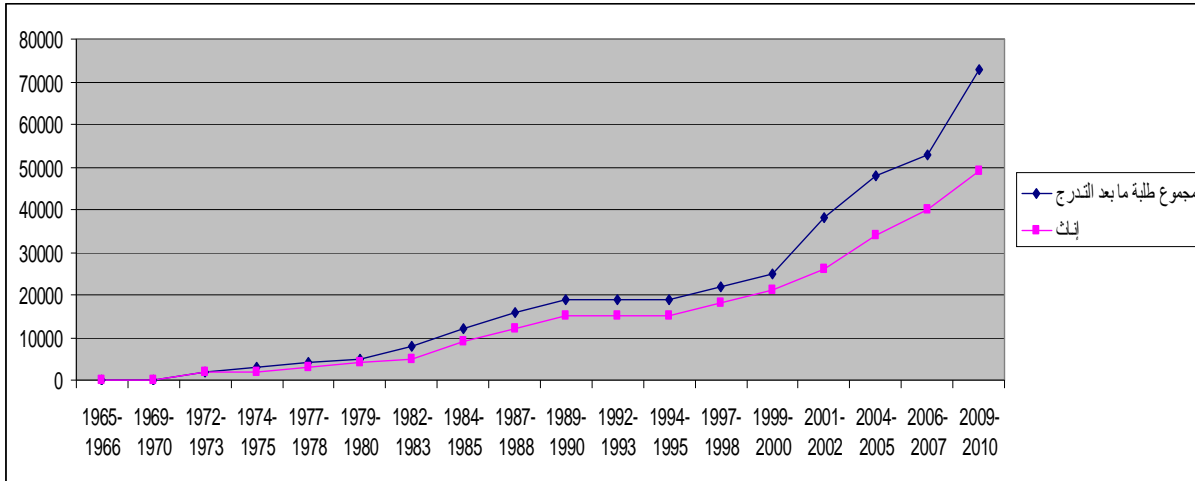
الجدول (4-2): تطور عدد طلبة ما بعد التدرج

1965-1966	1969-1970	1972-1973	1974-1975	1977-1978	1979-1980	1982-1983	1984-1985	1987-1988	1989-1990	1992-1993	1994-1995	1997-1998	1999-2000	2001-2002	2004-2005
0	0	2000	3000	4000	5000	8000	12000	16000	19000	19000	19000	22000	25000	38000	48000
0	0	2000	2000	3000	4000	5000	9000	12000	15000	15000	15000	18000	21000	26000	34000

2006-2007	2009-2010
53000	73000
40000	49000

¹ - مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص 42.

الشكل (4-3): تطور عدد طلبة ما بعد التدرج

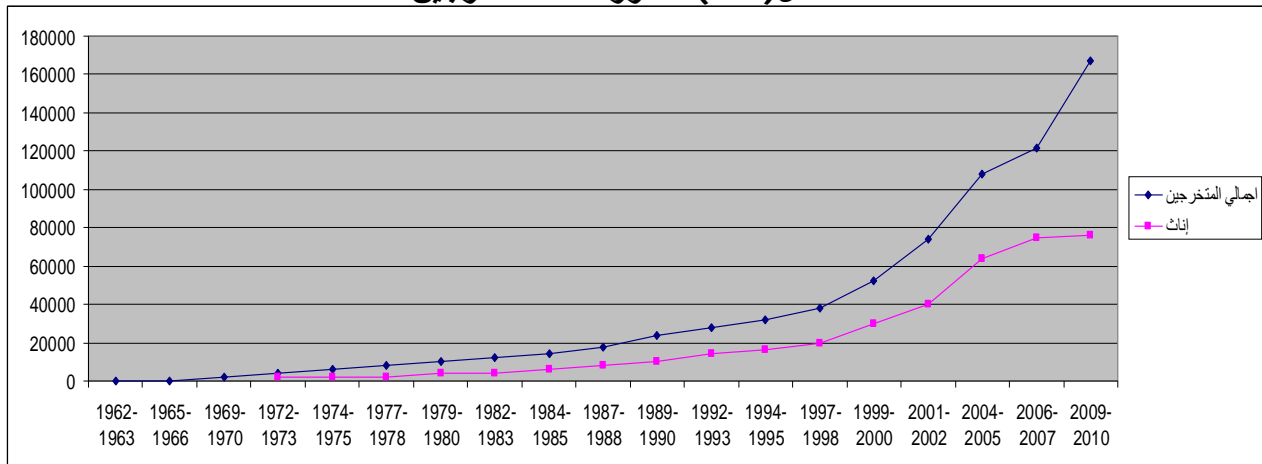


المصدر: مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص 42.
وقد أدى هذا التطور في تعداد الطلبة إلى تضاعف عدد المتخرجين الحاملين لمختلف الشهادات الجامعية. فعلى سبيل المثال كان العدد 759 متخرجا سنة 1970 ليصبح 121905 متخرجا في سنة 2007 منهم 74431 متخرجة، وأعلن الوزير "رشيد حراوية" أنه بلغ عدد المتخرجين 243000 بـ 2010-2009 كما هو مبين في الجدول التالي:¹

الجدول (4-3): تطور عدد المتخرجين

1962-1963	1965-1966	1969-1970	1972-1973	1974-1975	1977-1978	1979-1980	1982-1983	1984-1985	1987-1988	1989-1990	1992-1993	1994-1995	1997-1998	1999-2000	2001-2002
0	0	2000	4000	6000	8000	10000	12000	14000	18000	24000	28000	32000	38000	52000	74000
			2000	2000	2000	4000	4000	6000	8000	10000	14000	16000	20000	30000	40000
2004-2005			2006-2007			2009-2010									
108000			121905			167000									
64000			74431			76000									

الشكل (4-4): تطور عدد المتخرجين



المصدر: مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص 43. <http://www.djazairess.com/search>

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

موازاة مع هذا التطور الحاصل في تعداد الطلاب، تطور أيضا عدد المؤطرين من أساتذة جامعيين على مختلف رتبهم العلمية، فقد انتقل العدد الإجمالي من 697 أستاذا سنة 1970 ليبلغ 34266 أستاذا خلال الموسم 2008-2009 منهم 8522 أستاذا من الصنف العالي (أستاذ محاضر وأستاذ التعليم العالي).

الجدول (4-4): تطور عدد أساتذة التعليم العالي

السنة	1970	1980	1990	2000	2005	2006	2007	2009
مساعد وأستاذ مهندس	428	2866	4819	1991	892	823	731	25744
أستاذ مساعد	96	2584	7642	6275	11510	11730	12417	
مكلف بالدروس	0	-	637	6632	9990	11304	12385	
أستاذ محاضر	119	466	871	1612	2725	3013	3845	8522
أستاذ التعليم العالي	54	259	567	950	1950	2192	2275	
المجموع	697	6175	14536	17460	27067	29062	31653	34266

المصدر: مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص 46.

لكن على الرغم من هذا التطور في تعداد الأساتذة فإن معدل التأطير في تزايد منذ بداية الموسم 1999-2000 حيث كان 27 طالبا لكل أستاذ حينذاك ليصبح 30 طالبا لكل أستاذ في الموسم 2006-2007 وهو في تزايد مستمر كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول (4-5): تطور معدل التأطير

السنة	1970	1980	1990	2000	2005	2006	2007
عدد الطلبة في التدرج	19311	66064	197560	466084	743054	820664	952067
عدد الأساتذة	697	6175	14536	17460	27067	29062	31653
معدل التأطير %	28	11	14	27	27	28	30

المصدر: مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص 47.

¹ - مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص 47.

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

ولقد أدى تنامي الطلب الاجتماعي على التعلم العالي إلى توسيع الشبكة الجامعية حيث يبلغ عدد المؤسسات الجامعية 64 في الموسم 2008-2009 و 68 في 2009-2010 بعدما كان ست مؤسسات فقط في سنة 1970، وهو الأمر الذي أدى إلى تضاعف قدرة الاستقبال البيداغوجية التي أصبحت 900 ألف مقعد في الموسم 2008-2009:

الجدول (4-6): تطور عدد المؤسسات الجامعية

السنة	1970	1980	1990	2000	2005	2007	2009
مؤسسة	6	19	50	53	60	64	68

المصدر: مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص 47.

كما تطور عدد الأحياء الجامعية من 40 حيا سنة 1980 ليصبح 195 حيا في الموسم 2004-2005، ويضم طاقة استيعاب تصل إلى حوالي 200 ألف سرير.

الجدول (4-7): تطور عدد الأحياء الجامعية

السنة	1970	1980	1990	2000	2005	2009
مؤسسة	-	40	91	113	195	*313
عدد الأسرة	-	53500	119000	192600	299900	*470000

المصدر: مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص 48.

هذه الانجازات تحققت بفضل تضاعف المخصصات المالية لوزارة التعليم العالي، حيث تحسنت كثيرا خاصة خلال العقد الأخير، فقد بلغت مثلا في سنة 2006 حوالي 2.7% من الناتج المحلي¹:

الجدول (4-8): تطور ميزانية التعليم العالي

السنة	ميزانية التعليم العالي	الناتج المحلي الإجمالي	حصة ميزانية التعليم العالي
1973-1979	6.784	-	أقل من 1%
1980-1989	51.676	-	
1990-1999	220.381	-	
2000-2004	396.928	24322.0	1.63%
2005	111.550	7544.10	1.48%
2006	229.257	8460.40	2.71%
2007	170.734	9389.70	1.82%

* http://www.doubatna.com/index.php?option=com_content&view=article&id=167&Itemid=127.

¹ - مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص 56.

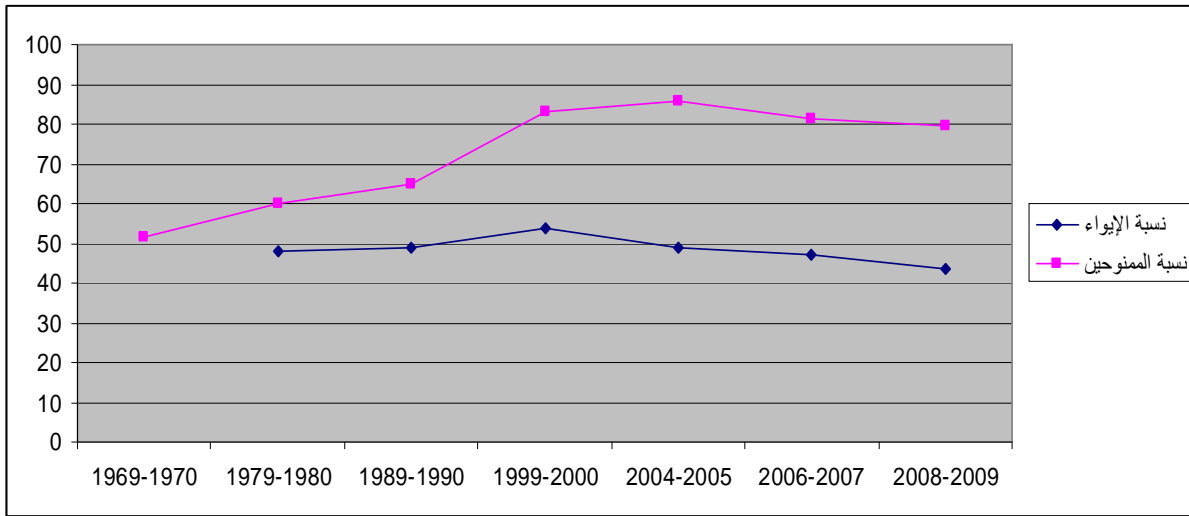
المصدر: مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص 56.

من ناحية أخرى، تحسنت كثيرا الخدمات الجامعية حيث أن حوالي نصف الطلبة مستفيدون من الإيواء في الأحياء الجامعية. كما أن نسبة المستفيدين تزايدت منتقلة من 51.5% سنة 1970 لتبلغ 81.5% سنة 2007 كما هو موضح في الجدول أدناه:¹

الجدول (4-9): تطور الخدمات الجامعية

1969-1970	1979-1980	1989-1990	1999-2000	2004-2005	2006-2007	2008-2009
-	48	49	54	49	47	43,6
51,5	60	65	83	86	81,5	79,68

الشكل (4-5): تطور الخدمات الجامعية



المصدر: مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 44-45.

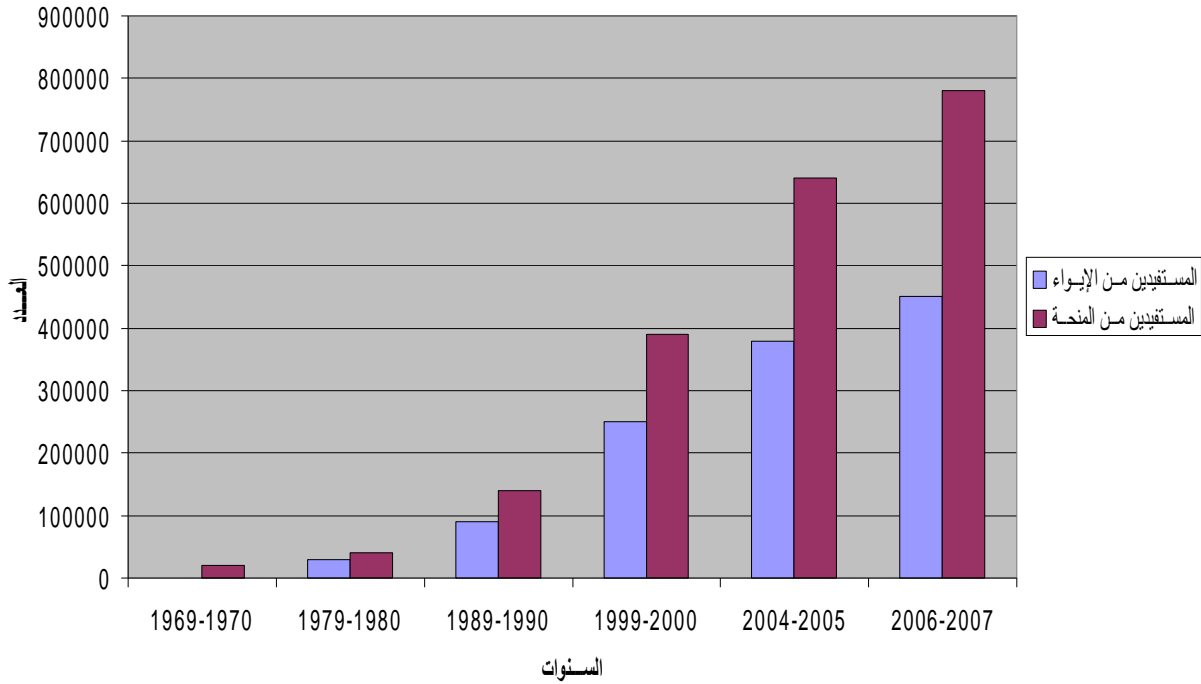
ويوضح الشكل أدناه التطور الحاصل في عدد المستفيدين من الخدمات الجامعية، حيث بلغ عدد المستفيدين 776531 طالبا خلال الموسم 2006-2007 بنسبة 81.56% من إجمالي الطلبة بعدما كان عدد المستفيدين 9953 طالبا في الموسم 1969-1970 كما أن مجموع المستفيدين من الإيواء بالأحياء الجامعي بلغ 448032 طالبا في الموسم 2006-2007 بنسبة 47.06% وقد كان العدد سنة 1980 فقط 31951 طالبا كما هو موضح في الجدول أدناه:

¹ - مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 44-45.

الجدول (4-10): تطور عدد المستفيدين من الخدمات الجامعية¹

1969-1970	1979-1980	1989-1990	1999-2000	2004-2005	2006-2007
0	30000	90000	250000	380000	448032
20000	40000	140000	390000	640000	780000

الشكل (4-6): تطور عدد المستفيدين من الخدمات الجامعية



المصدر: مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 44-45.

¹ - مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 44-45.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مستغانم

إن محاولة البحث في الإشكالية المطروحة إرساء وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مستغانم والإجابة على الفرضيات من خلال الاستبيانات التي سوف نقدمها لاحقا يستدعي بداية تقديم نبذة تاريخية عن هذه الجامعة وكذا نشأة كلية العلوم والتكنولوجيا بها.

1.نبذة تاريخية عن جامعة مستغانم ونشأة كلية العلوم والتكنولوجيا بها:

في سنة 1978 تأسس المركز الجامعي بمستغانم، وفي 1984 تم حله وتقسيمه إلى مدارس ومعاهد وطنية للتعليم العالي للعلوم الدقيقة، البيولوجيا، الكيمياء والمدرسة العليا للتربية البدنية والرياضية.

أما في سنة 1992 ثم إعادة تنظيم مؤسسات التعليم العالي بمستغانم: المركز الجامعي، المدرسة العليا لأساتذة العلوم الدقيقة، المدرسة العليا للرياضة البدنية، وفي 1997 تم إدماج المعهد الوطني للتكوين العالي الفلاحي في المركز الجامعي لمستغانم.

تأسست جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم في سنة 1998، وتم إدماج المعهد الوطني لتكوين الأشغال العمومية فيها سنة 2000.

ولهذا فإن كلية العلوم والتكنولوجيا تعتبر أقدم هيكل بجامعة مستغانم، تأسست سنة 2000 حيث تم إدماج معهد التعليم العالي والمدرسة العليا لمستغانم.

في سنة 2003 تم إنشاء معهد العلوم والتقنيات البدنية والرياضية، أما في سنة 2009 تم إعادة تنظيم جامعة مستغانم.¹

أ-فروع ومسارات التكوين المعتمدة للسنة الجامعية 2010/2009 :

*يتم التعليم على نظامين:

-النظام الكلاسيكي ويتشكل من 31 فرع ويضم 18.000 طالب

-النظام ل-م-د ويتكون من 10 ميادين للتكوين ويضم 10.000 طالب موزعين على مستوى الليسانس والماستر.

وفي إطار سياسة التفتح على العالم التي تنتهجها جامعة مستغانم فيوجد بها طلبة أجانب من دول إفريقية ودول عربية.

¹ - Guide de l'étudiant 2010/2011, Faculté des sciences et de la technologie-Mostaganem, www.univ-mosta.dz

أما مسارات التكوين المعتمدة للسنة الجامعية 2010/2009:

- 74 مسار تكوين ليسانس مفتوح في إطار نظام ل-م-د 31 مسار منها جديد.
- 29 مسار تكوين ماستر مفتوح منها 7 مسار جديد.

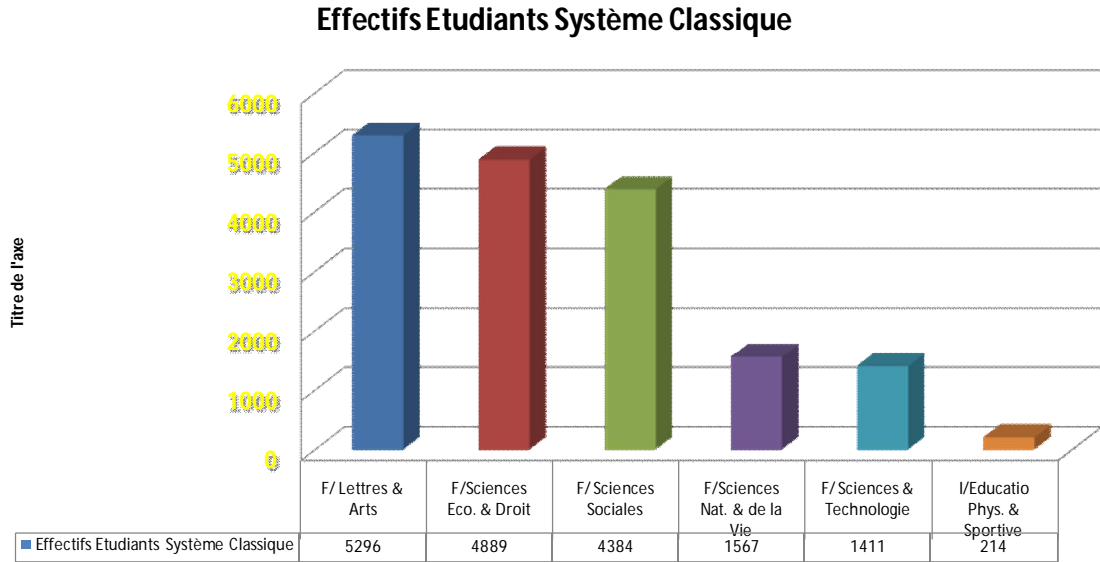
وشعب التكوين التي تم اقتراحها للسنة الجامعية 2010-2011:

- ✓ 30 فرع في نظام الليسانس الأكاديمي
- ✓ 02 فرع في نظام الليسانس المهني
- ✓ 38 فرع في نظام الماستر الأكاديمي
- ✓ 01 فرع في نظام الماستر المهني

**71 فرع
تم اقتراحه
في إطار نظام ل-م-د**

ب- توزيع الأساتذة والطلبة لجامعة مستغانم لسنة 2010-2011:

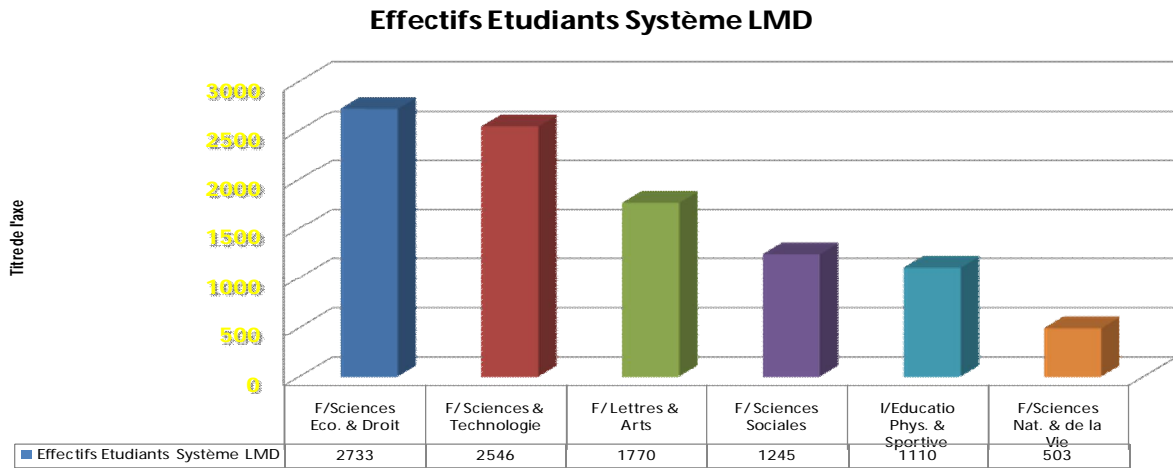
الشكل (4-7): عدد طلبة في نظام كلاسيكي



المصدر: بتصرف من الطالبة بوزيد نصيرة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة الطلبة كلية العلوم والفنون بدرجة كبيرة مقدرة بـ 5296 وتليها كلية لعلوم الاقتصادية والحقوق بقيمة 4889 طالب، أما كلية العلوم الاجتماعية فبلغ عدد الطلاب بها 4384، بينما كلية علوم الطبيعة والحياة تأتي في المرحلة الرابعة، حيث بلغ عددهم 1567 وتليها كلية العلوم والتكنولوجيا في المرتبة الخامسة يقدر عدد طلابها الكلاسيك 1411 والتي تعتبر نسبة قليلة بنسبة لطلاب الكليات السابقة وأخيرا كلية العلوم البدنية والرياضية التي يبلغ عدد طلابها 214.

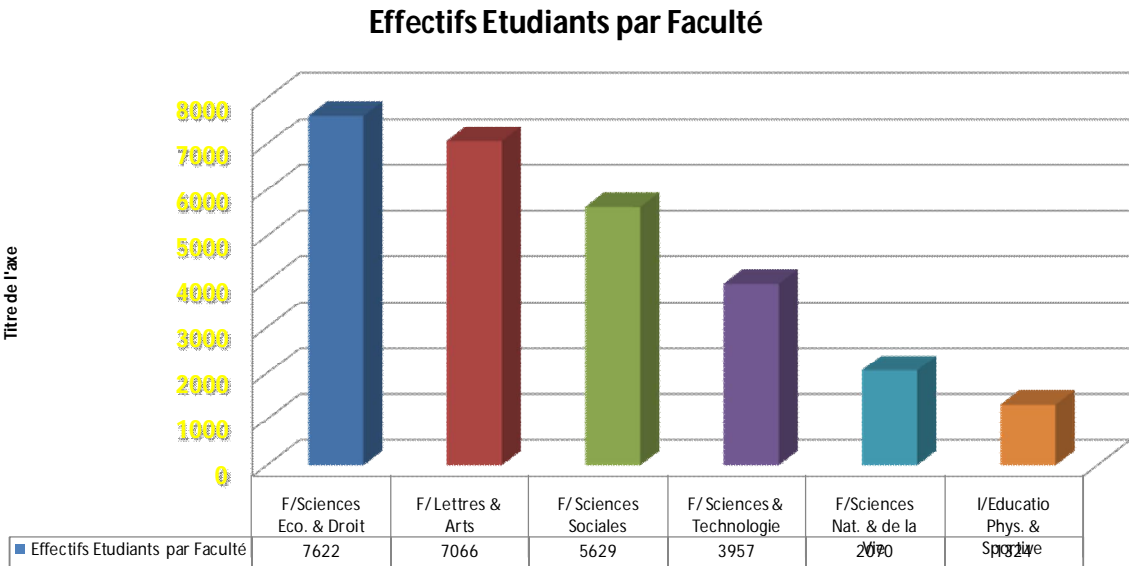
الشكل (4-8): عدد طلبة في نظام ل-م-د



المصدر: بتصريف من الطالبة بوزيد نصيرة.

إن أكبر عدد طلبة في نظام LMD ينتمون إلى كلية العلوم الاقتصادية والحقوق المقدر بـ 2733 وتليها في المركز الثاني كلية العلوم والتكنولوجيا، حيث يبلغ عدد طلابها 2546 هذا ما يدل على إختيار طلبتها لهذا النظام الجديد، وتأتي في مؤخرة الكليات كلية علوم الطبيعة والحياة التي يبلغ عدد طلابها 503 الذين ينتمون إلى هذا النظام.

الشكل (4-9): عدد الطلبة في كل كلية



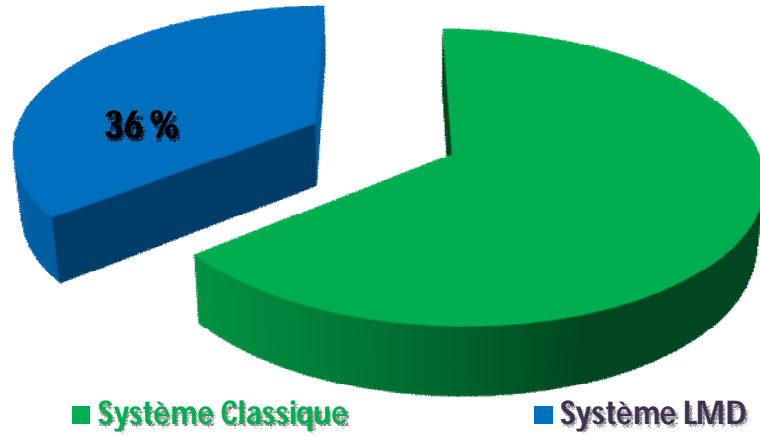
المصدر: بتصريف من الطالبة بوزيد نصيرة.

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن أكبر عدد من الطلبة متواجدين في كلية العلوم الاقتصادية والحقوق المتبعين للنظامين الكلاسيكي والجديد المقدر عددهم بـ 7622 وتليها كلية الآداب والفنون

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

وتأتي كلية العلوم والتكنولوجيا في المركز الرابع، حيث يبلغ عدد طلابها 3957، وتأتي في مؤخرة الكليات كلية العلوم البدنية والرياضية التي يبلغ عدد طلابها 1942.

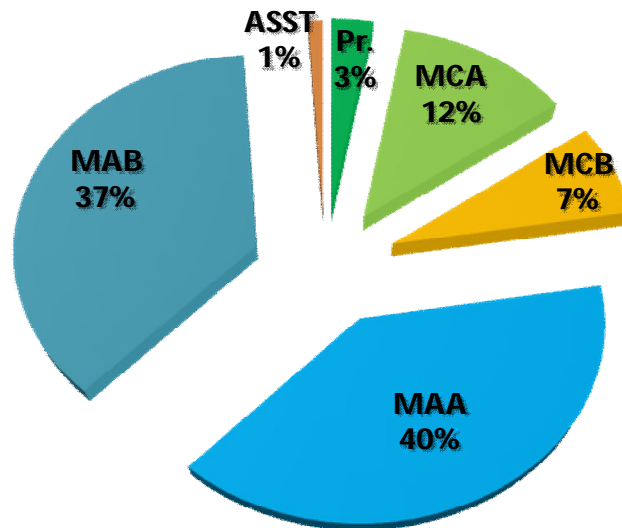
الشكل (4-10): توزيع عدد الطلبة في نظام ل-م-د والنظام الكلاسيكي



المصدر: بتصريف من الطالبة بوزيد نصيرة.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عدد الطلبة في النظام الكلاسيكي بجامعة مستغانم يقدر بـ 64% بينما النظام الجديد LMD فبلغ عدد طلابه 36% من العدد الإجمالي، ما يمكننا استخلاصه أن نسبة طلبة النظام الكلاسيكي أكبر من طلبة النظام الجديد.

الشكل (4-11): توزيع الأساتذة حسب الرتبة

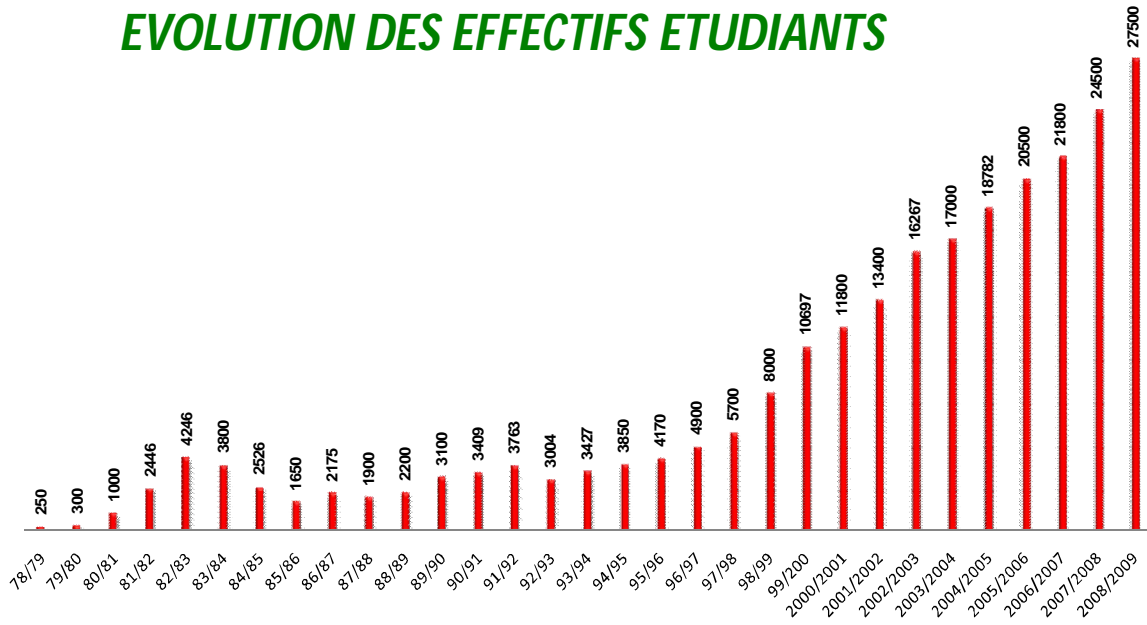


المصدر: بتصريف من الطالبة بوزيد نصيرة.

يتضح لنا من الشكل التالي أن عدد الأساتذة المساعدين بالجامعة هم أكبر نسبة مقدرة بـ 77% بينما 19% منهم أساتذة محاضرين رتبة أ-ب وتأتي نسبة أساتذة التعليم العالي بـ 3%.

الشكل (4-12): نمو عدد الطلبة بجامعة مستغانم

EVOLUTION DES EFFECTIFS ETUDIANTS

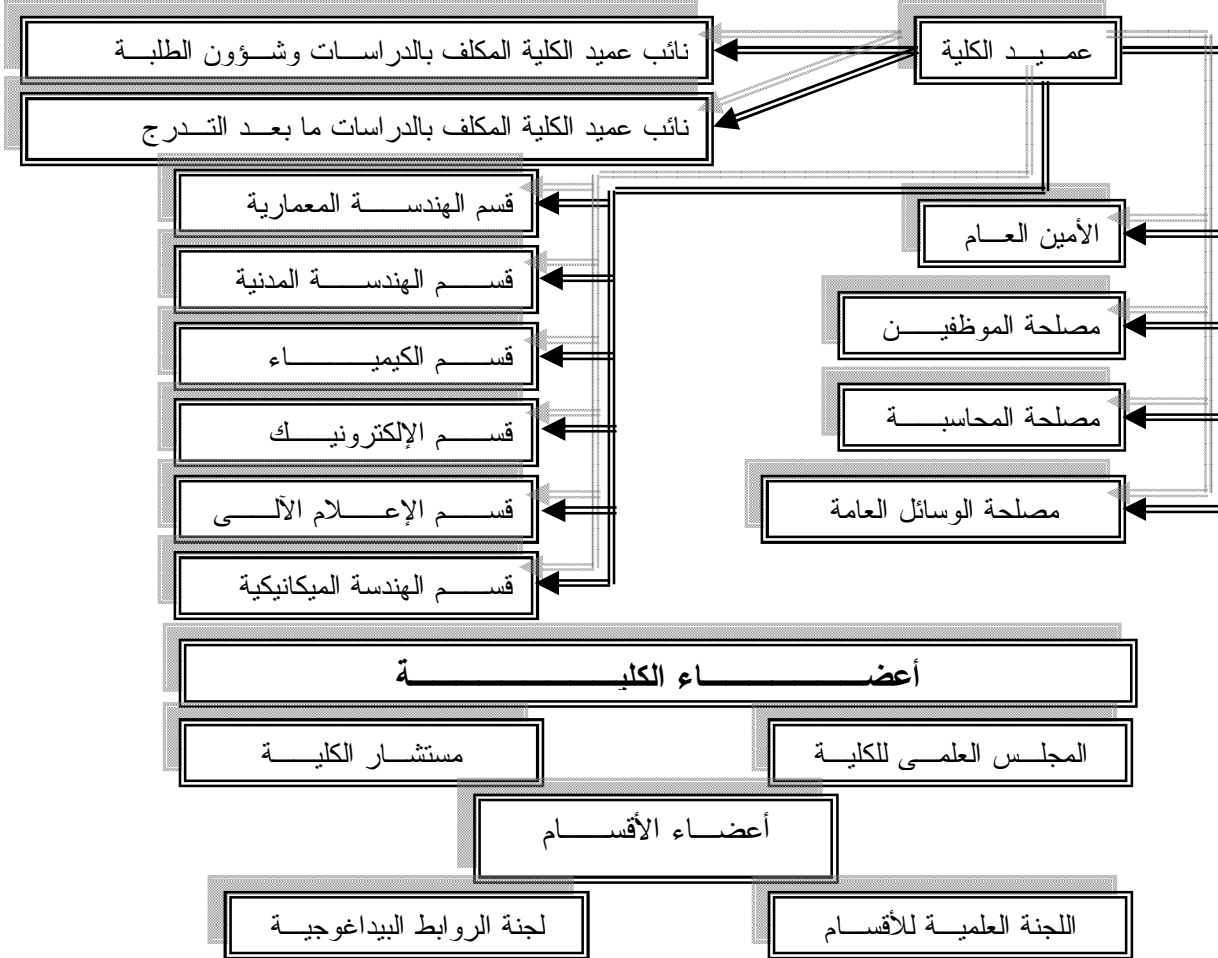


المصدر: بتصريف من الطلبة بوزيد نصيرة.

لقد تزايد طلاب جامعة مستغانم من 250 طالب في الموسم الدراسي 1979-1987 إلى 27500 طالب في الموسم الدراسي 2008-2009 وهو في تزايد مستمر، تقوم جامعة مستغانم بتكوين حوالي 4000 حامل شهادة تستقطبهم القطاعات الاجتماعية والعلمية والقطاعات الاجتماعية والثقافية ويقوم الطلبة الحاملون للشهادة المتميزون بمواصلة مشوارهم الدراسي في إطار تحضير شهادة ماجستير وشهادة دكتوراه. إذ يقوم 100 طالب كل سنة بمناقشة رسالة الماجستير أو الدكتوراه.

2. الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا ومستوياتها:

الشكل (4-13): هيكل الكلية



المصدر:-Guide de l'étudiant 2010/2011, Faculté des sciences et de la technologie-

Mostaganem, www.univ-mosta.dz.

2. 1. الإحصائيات الخاصة بالكلية لسنة 2011/2010:

جدول (4-11): الكلية بالأرقام

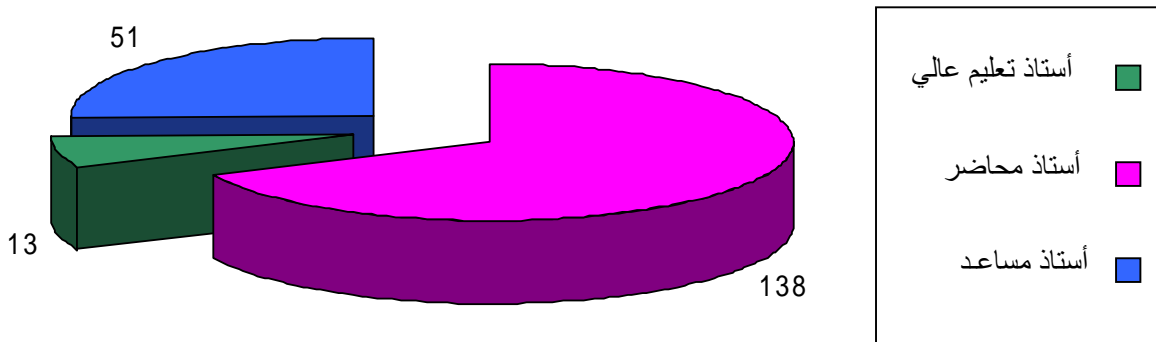
3801	عدد الطلبة
203	الأساتذة والباحثين
100	الإداريين والتقنيين
03	مساحة لـ 10 هكتار
11	مخبر الأبحاث
20	الوسائل خلال السنة

المصدر:-Guide de l'étudiant 2010/2011, Faculté des sciences et de la technologie-

Mostaganem, www.univ-mosta.dz.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن الكلية تتوفر على عدد كبير من الطلبة يقدر بـ 3801 و 203 أستاذ باحث و 100 موظف في الإدارة، كما يتواجد بها 11 مخبر للأبحاث .

شكل (4-14): عدد الأساتذة والباحثين حسب الرتب



المصدر:-Guide de l'étudiant 2010/2011, Faculté des sciences et de la technologie-
Mostaganem, www.univ-mosta.dz.

يتضح لنا من الشكل تواجد 138 أستاذ محاضر و 51 أستاذ مساعد و 13 أستاذ تعليم عالي .

جدول (4-12): أقسام الكلية

أقسام الكلية	أساتذة باحثين	طلبة
إعلام آلي	28	255
هندسة مدنية	30	437
كيمياء	33	262
هندسة ميكانيكية	23	80
إلكترونيك	37	339
هندسة معمارية	18	743
جدع مشترك العلوم التقنية	33	1357
جدع مشترك رياضيات إعلام آلي	-	328
المجموع	202	3801

المصدر:-Guide de l'étudiant 2010/2011, Faculté des sciences et de la technologie-

Mostaganem, www.univ-mosta.dz.

يتضح لنا من الجدول أعلاه تنوع أقسام الكلية، حيث يوجد بها 8 أقسام يدرس بها 202 أستاذ

لـ 3801 طالب .

2.2. هيكل ذو ثلاث مستويات:

إلى جانب التكوين الجامعي الكلاسيكي فكلية "العلوم والتكنولوجيا" تقدم لطلابها التكوين بنظام

ل.م.د في عدة مجالات مثل ليسانس في الرياضيات، الإعلام الآلي، الكيمياء، الهندسة المدنية والهندسة

الميكانيكية و...الماستار في هذه المجالات.

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

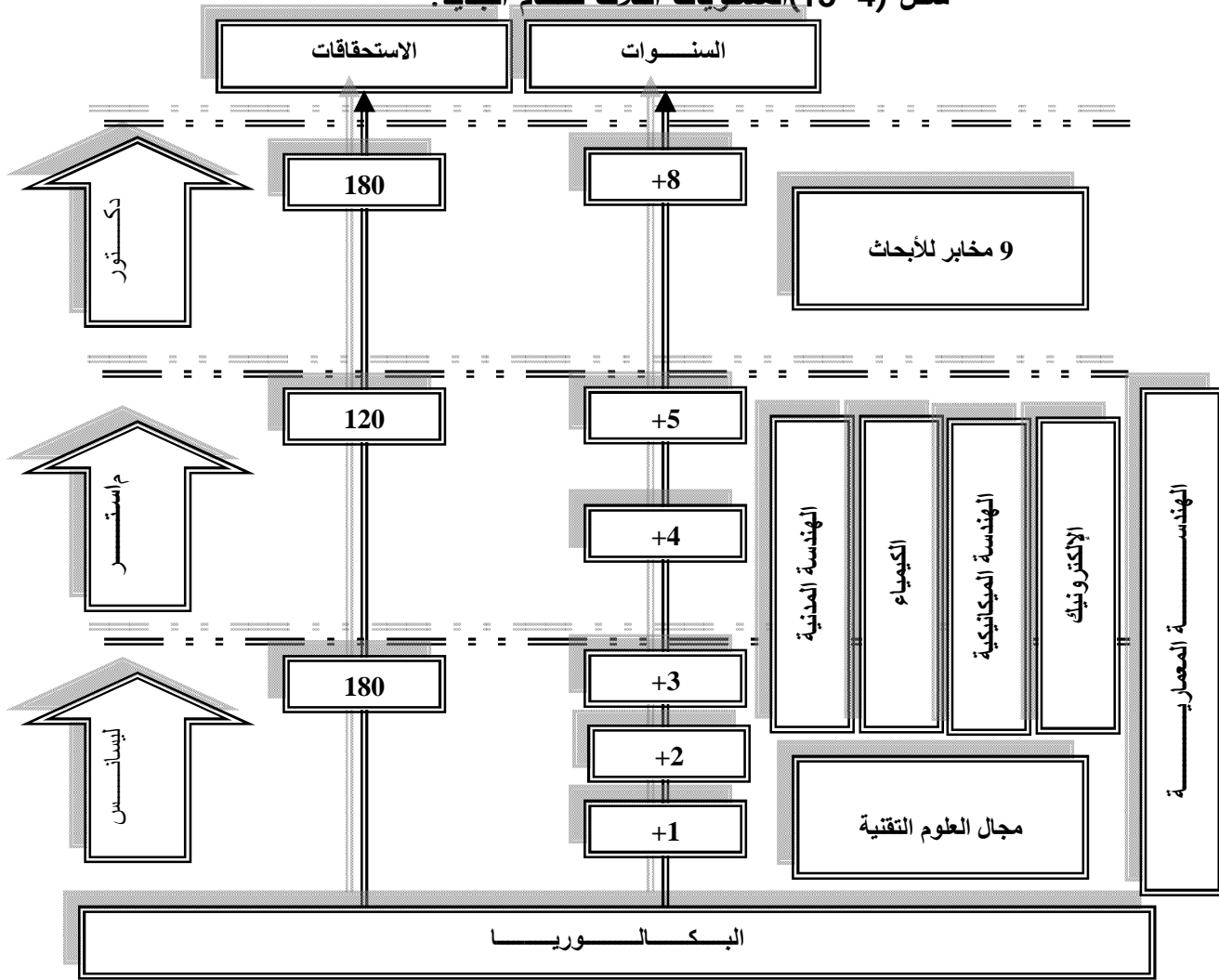
فالتكوين يكون في شكل سداسيات ليسانس (6) سداسيات من التعليم الجامعي، أما الماستر أربعة سداسيات أي التعليم منظم في وحدات دراسية وفق نظام تحويل الاستحقاقات. يحصل السداسي بـ30 استحقاق لكل وحدة دراسة، وتحسب عدد الاستحقاقات على أساس حجم الساعات والدروس والأعمال الفردية كما يمكن تثبيتها بتربص أو عمل خاص حسب خصوصية كل تكوين.

يتحصل الطالب على ليسانس بعد تثبيت 180 استحقاق كما يتحصل على الماستر بعد تثبيت 120 استحقاق إضافي:

أما الدكتوراه يتم تحصيلها بالبالوريا +08 بتقديم عمل بحثي يدوم ثلاث سنوات على الأقل بعد الحصول على الماستر.

- والشكل التالي يبين المستويات الثلاث للنظام الجديد.

شكل (4-15) المستويات الثلاث للنظام الجديد.



المصدر:- Guide de l'étudiant 2010/2011, Faculté des sciences et de la technologie-

. www.univ-mosta.dz Mostaganem,

2.3. تخصصات الكلية :

* النظام الكلاسيكي: نجده فقط على مستوى الهندسة المعمارية ومدته 5 سنوات.

* نظام LMD:

جدول (4-13): ليسانس أكاديمية

المجالات	فروع التخصص	مسار ليسانس
العلوم التقنية	الهندسة المدنية	-البناء -النقل وأمن الطرقات -المنشآت الفنية -الأشغال العمومية والتهيئة
	هندسة الطرائق	-كيمياء المواد -كيمياء البيئة -الهندسة الصيدلانية. -هندسة الطرائق والتكرير و هندسة الغاز.
	هندسة كهربائية	-إلكترونيك الاتصالات. -إلكترونيك الطب.
	هندسة ميكانيكية	-تقنية الإنتاج. -توزيع الغاز.

جدول (4-14): ماستر أكاديمية

المجالات	فروع التخصص	مسار ماستر
علوم تقنية	الهندسة المدنية	-النقل والحركة -البناء بالخرسانات والهيكل الحديدية -أمراض الجسور
	هندسة الطرائق	-الهندسة الكيميائية -الماء والفضلات -الهندسة الصيدلانية -هندسة الطرائق تكرير هندسة الغاز
	هندسة كهربائية	-المواصلات. -الطاقة المتجددة والتنمية المستدامة -الإلكترونيك البيوطبية والتصوير الطبي. -الإعلام الآلي الصناعي.
	هندسة ميكانيكية	-تقنية الإنتاج -العزل الحراري والتكيف.

جدول (4-15): ليسانس أكاديمية

المجالات	فروع التخصص	مسار ليسانس
رياضيات الإعلام الآلي	الإعلام الآلي	الإعلام الآلي

جدول (4-16): ماستر أكاديمية

المجالات	فروع التخصص	مسار ماستر
رياضيات الإعلام الآلي	الإعلام الآلي	-هندسة نظم المعلومات -نظام المعلومات الجغرافي

جدول (4-17): ليسانس مهنية

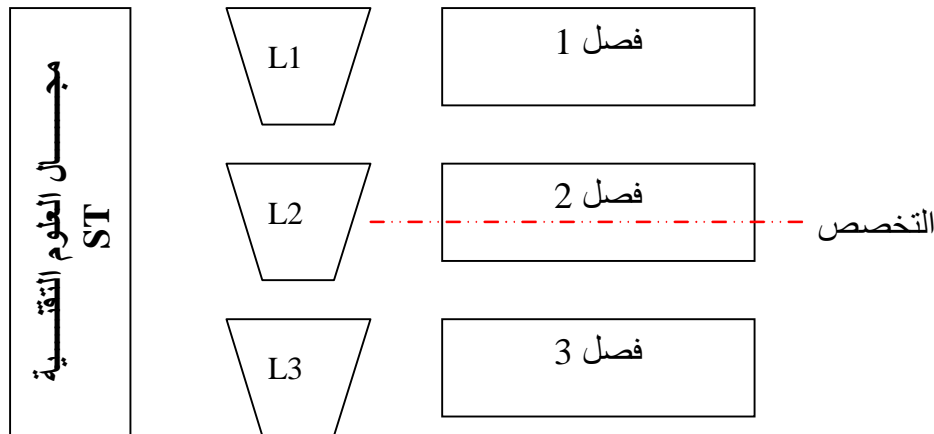
المجالات	فروع التخصص	مسار مهني
علوم تقنية	هندسة ميكانيكية	-الصيانة الصناعية.
رياضيات الإعلام الآلي	الإعلام الآلي	شبكة الإعلام الآلي الصناعي

جدول (4-18): ماستر مهني

المجالات	فروع التخصص	مسار مهني
علوم تقنية	هندسة كهربائية	-الأوتوماتيك والإعلام الآلي الصناعي.

-ومجال العلوم التقنية ST يتفرع إلى ثلاث فروع L1، L2، L3 بمعنى الليسانس تتكون من 6 سداسيات والتخصص يكون في السداسي الرابع، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (4-16): مجال العلوم التقنية ST



المصدر:-Guide de l'étudiant 2010/2011, Faculté des sciences et de la technologie- Mostaganem, www.univ-mosta.dz.

3. تحليل نتائج الاستبيان بواسطة البرنامج (SPSS VERSION 12):

أ. عينة البحث:

نظرا لصعوبة إخضاع كل كليات جامعة مستغانم للدراسة، فقد تم اختيارنا لكلية العلوم والتكنولوجيا بهذه الجامعة، وذلك لاحتوائها على تخصصات جديدة في نظام LMD وكذا بقاء النظام الكلاسيكي فيها لشعبة الهندسة المعمارية.

لذلك اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية استعمال طريقة الاستقصاء والمقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية، حيث استهدفت هذه الأخيرة القيام بتحليل لآراء عدد من الموظفين في الإدارة، واشتملت هذه العينة على 80 موظف تم اختيارهم بصفة عشوائية، وكذا تحليل آراء الطلبة في مختلف المستويات، واشتملت هذه العينة على 200 طالب، أما فئة الأساتذة فاشتملت على 70 أستاذ، وكانت نتيجة إيجابياتهم متمثلة في الجداول الإحصائية والقيم المتحصل عليها والتي سوف يتم تحليلها وشرحها فيما بعد.

ب. تقديم الاستبيان:

لغرض انجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق ثلاث استبيانات تم تصميمها وهي تضم ثلاث أنواع من المتغيرات.

الاستبيان الأول يشمل معلومات حول الطلبة والخدمات الجامعية المقدمة لهم والذي اشتمل على 15 سؤالاً، أما **الاستبيان الثاني** فهو خاص بالإدارة وينص على وجود هيكل إداري في كلية العلوم والتكنولوجيا يسهل العمليات التعليمية والبحثية ويدعمها في القيام بمهامها وأداء أدوارها بجودة عالية، وتضمن هذا الاستبيان 12 سؤالاً تم توزيعها على مختلف الإداريين، و**الاستبيان الثالث** يخص هيئة التدريس في مختلف المستويات بما فيهم أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر أ-ب، أستاذ مساعد أ-ب، والتي اشتملت على 08 أسئلة، والتي تنص على توفير الكلية لأعضاء هيئة التدريس المحترفين والمهنيين والمؤهلين القادرين على تنفيذ ومتابعة البرامج التعليمية والبحثية .

ج. تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان:

بعد حصولنا على استمارات كل استبيان من الموظفين الإداريين والطلبة والأساتذة، قمنا بمراجعتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 12، فتحصلنا على النتائج التي تتضمن مدى إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة على مختلف هياكل الكلية من طلبة، أساتذة وإدارة، وذلك من خلال تحليلنا لبعض الجداول والأشكال البيانية التي تحصلنا عليها وذلك كما يلي :

✓ تحليل نتائج استبيان الطلبة:

- معامل الارتباط ألفا كرومباخ لجميع أسئلة الاستبيان هو:

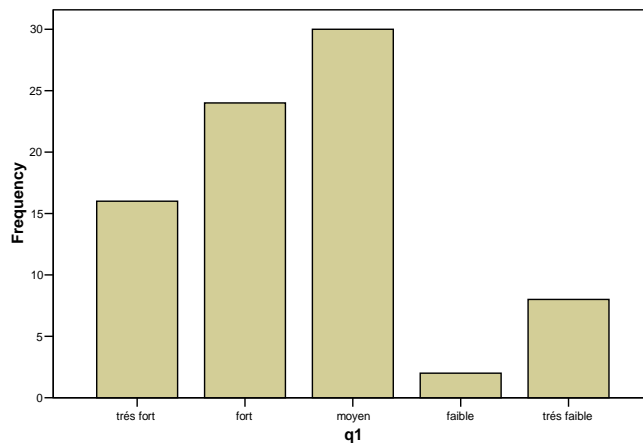
Cronbach's Alpha	N of Items
,808	15

إن معامل الارتباط الخاص بـ 15 سؤال المتعلق بجودة خدمات الطلبة هو 0.80 كما هو موضح في الجدول يدل على ارتباط وتناسق الأسئلة المقدمة لهم لأن النسبة محصورة بين 0.5 و 1 وهي نسبة جيدة ممثلة للدراسة. السؤال الأول: يتوفر في الكلية معلومات كاملة وكافية للطلاب حول نظم وقواعد القبول والتحويل ومواقيت الامتحانات

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	trés fort كبيرة جدا	1	1,0	1,0	1,0
	Fort كبيرة	7	7,0	7,0	8,0
	Moyen متوسطة	42	42,0	42,0	50,0
	Faible ضعيفة	28	28,0	28,0	78,0
	trés faible ضعيفة جدا	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

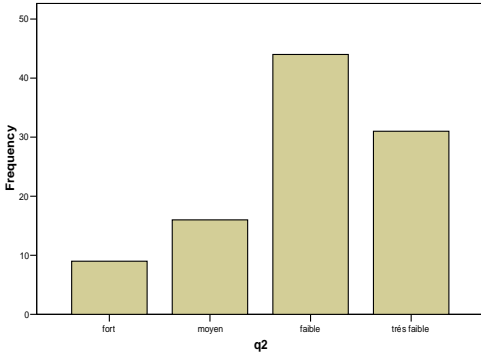
يتبين لنا من خلال الجدول والشكل الموالي أنّ توفر معلومات كاملة وكافية للطلاب حول نظم وقواعد القبول والتحويل ومواقيت الامتحانات في الكلية وصلت نسبة 50% أكدوا على توفر معلومات كاملة وكافية للطلاب حول نظم وقواعد القبول والتحويل ومواقيت الامتحانات في الكلية أما 50% من الطلبة أكدوا عكس ذلك، وهذه وجهات نظر متكافئة مما يصعب الجزم في توفر هذه المعلومات بالكلية.

q1



السؤال الثاني: يتوفر في الكلية برنامج للخدمات الطلابية التي تتفق مع توقعاتهم

q2

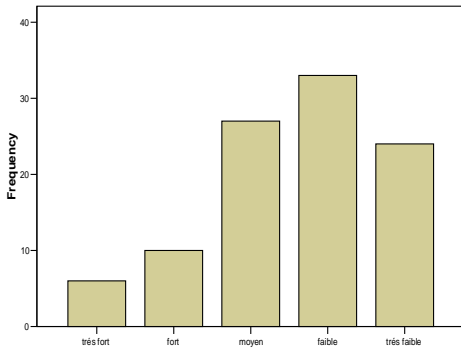


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	fort	9	9,0	9,0	9,0
	moyen	16	16,0	16,0	25,0
	faible	44	44,0	44,0	69,0
	très faible	31	31,0	31,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يتضح لنا من جدول الإجابات والشكل الذي يتعلق بمدى توفر في الكلية برنامج للخدمات الطلابية التي تتفق مع توقعاتهم أن نسبة 44% من الطلبة تدلي بنقص في توفرها، ونسبة 31% أكدت على توفرها بنسبة ضعيفة جدا على خلاف أن 25% من الطلبة أكدوا على توفر هذه الخدمات لكنها نسبة قليلة من الخدمات الطلابية التي تتفق مع توقعاتهم.

السؤال الثالث: تتوفر في الكلية موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة تتولى تقديم الخبرات الطلابية.

q3

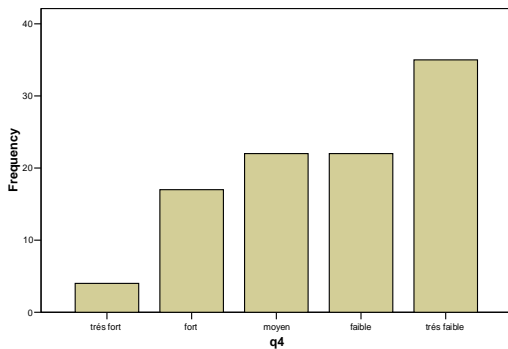


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	6	6,0	6,0	6,0
	fort	10	10,0	10,0	16,0
	moyen	27	27,0	27,0	43,0
	faible	33	33,0	33,0	76,0
	très faible	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

إن معظم الطلبة أدلوا بأنه تتوفر في الكلية موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة تتولى تقديم الخبرات الطلابية بنسبة ضعيفة والتي تقدر بـ 57% ، والتي تعتبر نسبة كبيرة يجب أخذها بعين الاعتبار لتأهيل وتكوين الموارد البشرية العاملة بالكلية، كما أن نسبة 43% أثبتوا العكس من خلال إجاباتهم.

السؤال الرابع: يساهم الطلبة بأرائهم وانشغالاتهم في إعداد البرامج التدريسية.

q4



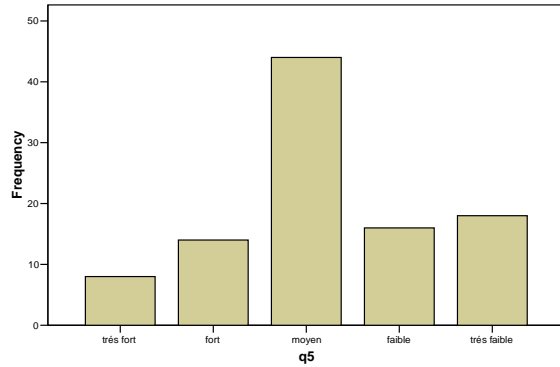
		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	4	4,0	4,0	4,0
	fort	17	17,0	17,0	21,0
	moyen	22	22,0	22,0	43,0
	faible	22	22,0	22,0	65,0
	très faible	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

إن معظم الطلبة بنسبة 65% يعتبرون أنهم لا يساهمون بأرائهم وانشغالاتهم في إعداد البرامج التدريسية، بينما 43% أثبتوا العكس، وهذا التباين يدل على أن الطلبة غير معينين بإجراء البرامج التدريسية والمناهج التعليمية.

السؤال الخامس: يعمل الطلبة بروح فريق واحد في أداء البحوث الدراسية.

q5

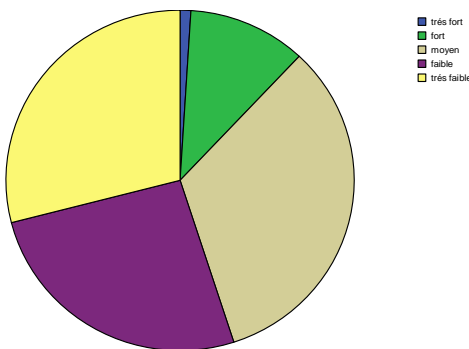


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	8	8,0	8,0	8,0
	fort	14	14,0	14,0	22,0
	moyen	44	44,0	44,0	66,0
	faible	16	16,0	16,0	82,0
	très faible	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

إن 22% من العينة تؤكد على أنه يعمل الطلبة بروح فريق واحد في أداء البحوث الدراسية و 44% من الطلبة تعتبر أنه يعمل الطلبة بروح فريق واحد في أداء البحوث الدراسية بدرجة متوسطة، وهذا يدل على وجود روح الفريق والجماعة أثناء تقديم البحوث للطلبة، بالرغم من الصعوبات والمشاكل التي يتلقونها أثناء العام الدراسي والإصلاحات الجامعية التي حدثت والنظام الجديد بمعظم تخصصاته، إلا أنّ نسبة 34% من الطلبة لا توافق على عمل الطلبة بروح فريق واحد، وهي نسبة معتبرة إذا ارتأينا الجدول.

السؤال السادس: المناهج الدراسية تتوافق مع مؤهلات الطلبة ومتطلبات سوق العمل.

q6

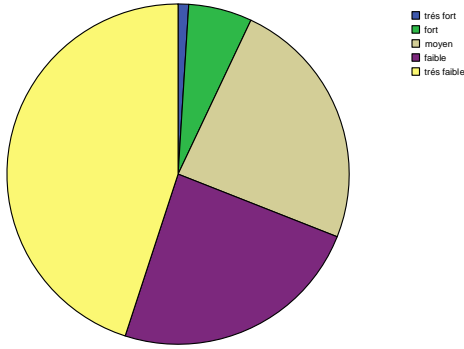


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	1	1,0	1,0	1,0
	fort	11	11,0	11,0	12,0
	moyen	33	33,0	33,0	45,0
	faible	26	26,0	26,0	71,0
	très faible	29	29,0	29,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

إن أغلبية العينة بنسبة 55% تعتبر أن المناهج الدراسية لا تتوافق مع مؤهلات الطلبة ومتطلبات سوق العمل، بينما 12% منهم يعتبرون أن المناهج الدراسية تتوافق مع مؤهلات الطلبة ومتطلبات سوق العمل، وهي نسبة ضعيفة، أما 33% منهم يعتقدون أنها تتناسب جزئياً مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية لتحسين جودة التعليم الجامعي في الكلية.

السؤال السابع: الإصلاحات التي تتم على مستوى الكلية ترضي الطلبة

q7

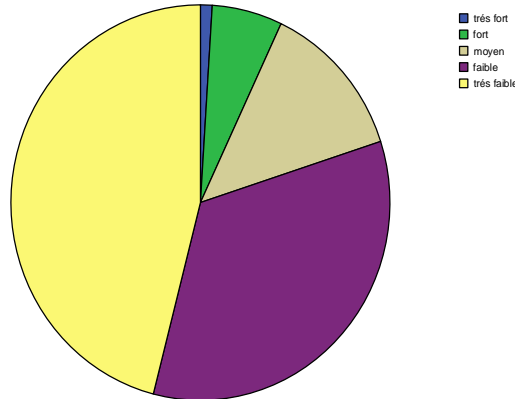


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	1	1,0	1,0	1,0
	fort	6	6,0	6,0	7,0
	moyen	24	24,0	24,0	31,0
	faible	24	24,0	24,0	55,0
	très faible	45	45,0	45,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

إن أغلبية العينة بنسبة 69% تؤكد على أنّ الإصلاحات التي تتم على مستوى الكلية لا ترضي الطلبة، وتعتبر هذه النسبة كبيرة يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين عن إعداد البرامج الجامعية، بينما نسبة 31% أثبتت العكس لكنها تبقى نسبة قليلة بالنسبة للأولى مما يتوجب على إدارات الكلية وهيئتها التدريسية إعادة النظر في هذه الإصلاحات.

السؤال الثامن: تعتبر طرق التدريس المعتمدة من أحدث الطرق في العالم

q8

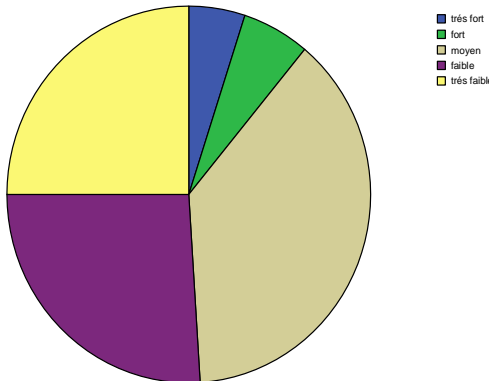


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	1	1,0	1,0	1,0
	fort	6	6,0	6,0	7,0
	moyen	13	13,0	13,0	20,0
	faible	34	34,0	34,0	54,0
	très faible	46	46,0	46,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

إن معظم الطلبة بنسبة 80% أثبتوا أن طرق التدريس المعتمدة ليست من أحدث الطرق في العالم، بينما 20% أثبتوا أنها طرق حديثة ولكنها تبقى نسبة قليلة يجب إعادة النظر في هذه الطرق لتطويرها وتحديثها.

السؤال التاسع: الطلبة راضين على أداء أساتذتهم

q9

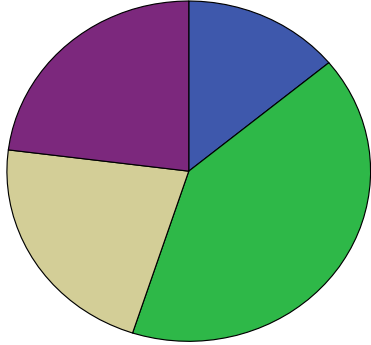


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	5	5,0	5,0	5,0
	fort	6	6,0	6,0	11,0
	moyen	38	38,0	38,0	49,0
	faible	26	26,0	26,0	75,0
	très faible	25	25,0	25,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

إن 49 % من الطلبة راضين على أداء أسادتهم، بينما 51% غير راضين عن أداء أسادتهم، ومن خلال هذا التباين يتضح لنا أنّ نصف الطلبة راضين بما يقدمونه الأساتذة من دروس، فتعتبر هذه النسبة المتوسطة مقبولة وهذا راجع لاختلاف مستويات الطلبة من جيدة إلى متوسطة وضعيفة.

السؤال العاشر: تتوفر في الكلية معلومات دقيقة وكافية عن البرامج التعليمية والتخصصات العلمية.

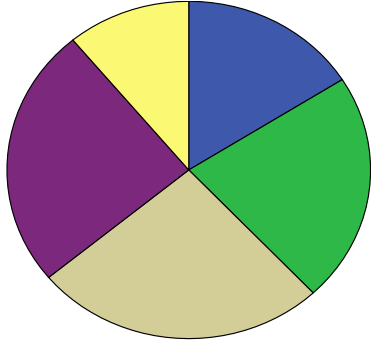


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	fort	14	14,0	14,0	14,0
	moyen	41	41,0	41,0	55,0
	faible	22	22,0	22,0	77,0
	trés faible	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

إن غالبية الطلبة والتي تقدر نسبتهم 55% تدلي من خلال إجاباتهم أنه تتوفر في الكلية معلومات دقيقة وكافية عن البرامج التعليمية والتخصصات العلمية، على خلاف أن 23% منهم تعتبر أنه تتوفر في الكلية معلومات دقيقة وكافية عن البرامج التعليمية والتخصصات العلمية بنسبة ضعيفة جدا، و22% نسبة ضعيفة وهذا يدل على وجهات النظر المتماثلة نسبيا ما بين 55% و45% وبالتالي يصعب الجزم عن تأكيد المعلومة المطروحة.

السؤال الحادي عشر: يعمل الطلبة مع بعضهم في معالجة المشكلات التي تواجههم

q11

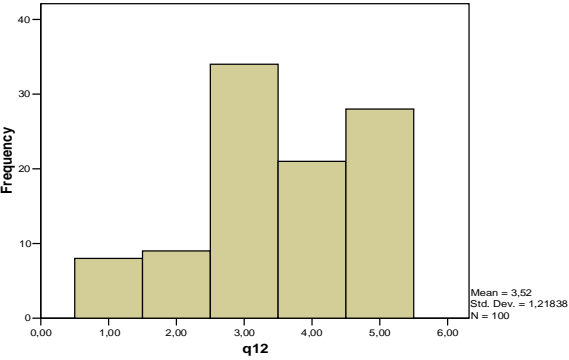


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	trés fort	16	16,0	16,0	16,0
	fort	22	22,0	22,0	38,0
	moyen	26	26,0	26,0	64,0
	faible	25	25,0	25,0	89,0
	trés faible	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

من خلال البيانات يتضح لنا أن معظم الطلبة والذي يقدر بـ 64% يعملون مع بعضهم البعض في معالجة المشكلات التي يواجهونها، وهذا يدل على روح الجماعة والتعاطف مع بعضهم البعض في حل المشكلات، بينما 11% من العينة لا يجدون ذلك في زملائهم الطلبة، لكنها تعتبر نسبة قليلة وهذا راجع إلى طباعهم.

السؤال الثاني عشر: توفر الكلية نظم وإجراءات منشورة ومعلن عنها للتعامل مع شكاوي الطلبة

q12

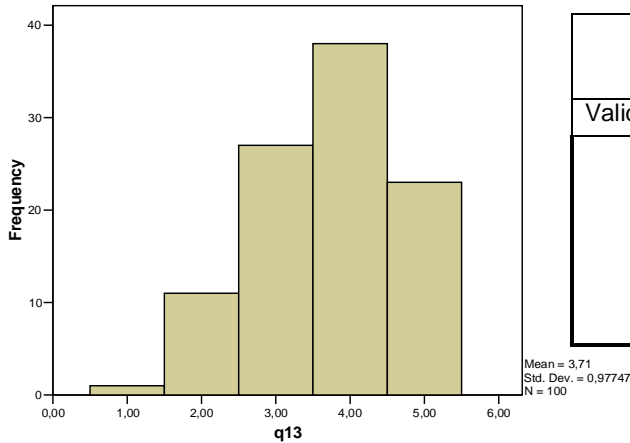


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	8	8,0	8,0	8,0
	fort	9	9,0	9,0	17,0
	moyen	34	34,0	34,0	51,0
	faible	21	21,0	21,0	72,0
	très faible	28	28,0	28,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

من خلال النتائج يتضح لنا أن 51% من الطلبة يؤكد على توفير الكلية نظم وإجراءات منشورة ومعلن عنها للتعامل مع شكاويهم، بينما 49% منهم يرون قلة توفر هذه النظم والإجراءات في الكلية، وهي وجهات نظر متقاربة مما يصعب الجزم في النتيجة.

السؤال الثالث عشر: يتوفر في الكلية إجراءات ونظم سليمة وكافية لإرشاد الطلابي

q13

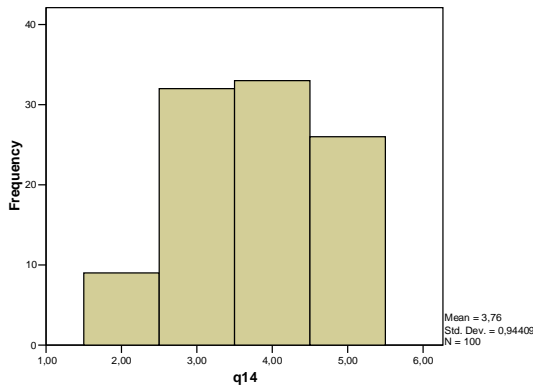


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	1	1,0	1,0	1,0
	fort	11	11,0	11,0	12,0
	moyen	27	27,0	27,0	39,0
	faible	38	38,0	38,0	77,0
	très faible	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يتضح لنا من النتائج أن نسبة 61% من الطلبة ترى أن الكلية توفر لها إجراءات ونظم سليمة وكافية لإرشاد الطلابي بدرجة ضعيفة، بينما نسبة 39% منهم يجدون أن الكلية توفر لهم إجراءات ونظم سليمة وكافية لإرشادهم، وهذا يدل على أن نظام الكلية ناقص في تقديم إجراءات وإرشادات كافية خاصة بالطلبة، لذا يجب إعادة النظر فيه والقيام بإجراء تحسينات مستمرة عليه لإرضاء الطلبة وتحقيق رغباتهم.

السؤال الرابع عشر: تهتم الكلية بأداء الطلبة وكفاءاتهم بشكل مستمر

q14

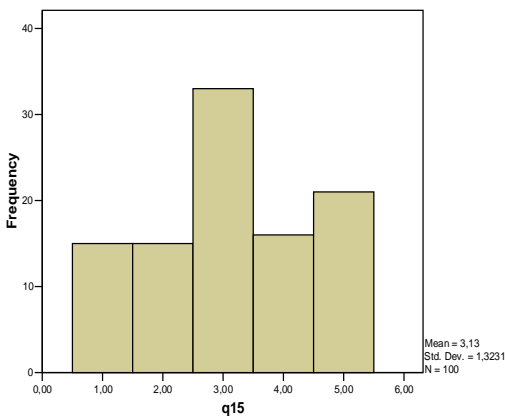


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	fort	9	9,0	9,0	9,0
	moyen	32	32,0	32,0	41,0
	faible	33	33,0	33,0	74,0
	très faible	26	26,0	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

تبين النتائج أن نسبة 59% من الطلبة لا تؤيد اهتمام الكلية بأداء الطلبة وكفاءاتهم بشكل مستمر، بينما 41% منهم يؤيدون اهتمام الكلية بأداء الطلبة وكفاءاتهم بشكل مستمر، وهذه النسبة المتوسطة تفرض على الكلية بأن تزيد اهتمامها بالطلبة لكي ترفع من معنوياتهم وقدراتهم الدراسية وكذا تحفزهم على التفوق والنجاح في مجالهم الدراسي والبحثي.

السؤال الخامس عشر: الطالب متعاون مع زملائه إلى حد كبير

q15



		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	15	15,0	15,0	15,0
	fort	15	15,0	15,0	30,0
	moyen	33	33,0	33,0	63,0
	faible	16	16,0	16,0	79,0
	très faible	21	21,0	21,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يتضح لنا من النتائج أن معظم الطلبة 63% متعاونين مع زملائهم إلى حد كبير وهذا يدل على اتحاد الطلبة وحسن معاملاتهم مع بعضهم البعض مما يساهم في تفوقهم ونجاحهم، بينما 37% منهم إجاباتهم كانت سلبية وقد يعود ذلك إلى أسباب ما لم يعبر عنها الطلبة صراحة، ربما قد تعود إلى ضعف احتكاكهم خاصة في السنة الأولى لعدم معرفة بعضهم البعض، وقد يرجع أحيانا إلى من يفضل العمل أحاديا.

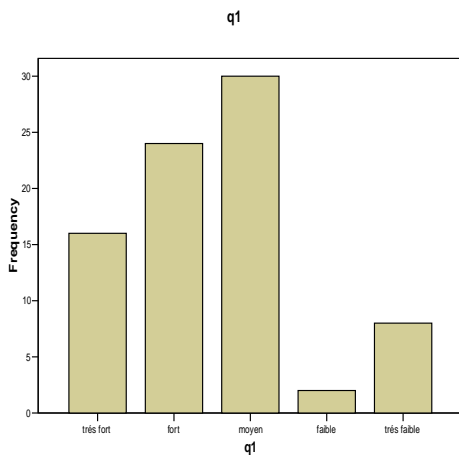
✓ تحليل نتائج استبيان الإدارة:

- معامل الارتباط ألفا كلو مبارغ الخاص بجميع أسئلة الاستبيان هو:

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	12

إن معامل الارتباط الخاص بـ 12 سؤال المتعلق بوجود هيكل إداري للكلية يسهل العمليات التعليمية والبحثية ويدعم الجودة ويساند المجالس واللجان الجامعية على مختلف مستوياتها في القيام بمهامها وأداء أدوارها هو 0.87 كما هو موضح في الجدول يدل على ارتباط وتناسق الأسئلة المقدمة لهم لأن النسبة محصورة بين 0.5 و 1 وهي نسبة جيدة ممثلة للدراسة.

السؤال الأول: يوجد في الكلية قيادات إدارية تتمتع بمهارات وقدرات ومؤهلات وتدريب ومواصفات تمكنهم من القيام بأدوارهم ومهام وظائفهم



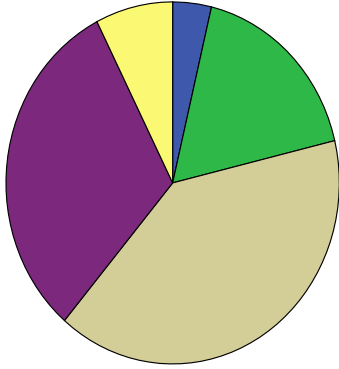
		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	16	20,0	20,0	20,0
	fort	24	30,0	30,0	50,0
	moyen	30	37,5	37,5	87,5
	faible	2	2,5	2,5	90,0
	très faible	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

يتضح لنا من النتائج أن أغلبية الموظفين في الإدارة بنسبة 87.5% يؤيدون وجود في الكلية قيادات إدارية تتمتع بمهارات وقدرات ومؤهلات وتدريب ومواصفات تمكنهم من القيام بأدوارهم ووظائفهم، مما يدل على يقينهم على وجود هذه الفئات من القيادات المؤهلة والمدرّبة على أداء واجبها على أحسن وجه بخلاف أن 12.5% منهم تعتبر وجود أقلية لهذه القيادات في الكلية ولكنها تعتبر نسبة قليلة يمكن تجاوزها أو غض النظر عليها.

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

السؤال الثاني: الهياكل التنظيمية بالكلية تتمتع بمرونة تعكس الأهمية النسبية لأنشطة الكلية والأدوار التي تقوم بها والغرض الذي وجدت من أجله.

q2



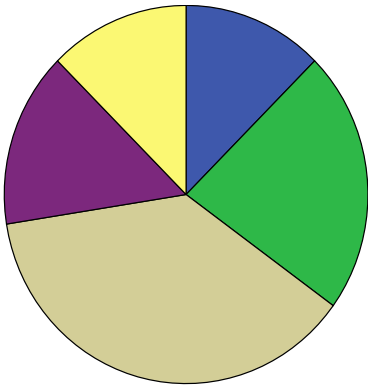
■ très fort
■ fort
■ moyen
■ faible
■ très faible

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	3	3,8	3,8	3,8
	fort	14	17,5	17,5	21,3
	moyen	32	40,0	40,0	61,3
	faible	25	31,3	31,3	92,5
	très faible	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

يتبين لنا من الدائرة النسبية أن معظم الموظفين المقدرين بـ 61.3% اتفقوا أن الهياكل التنظيمية بالكلية تتمتع بمرونة تعكس الأهمية النسبية لأنشطة الكلية والأدوار التي تقوم بها والغرض الذي وجدت من أجله، بينما 38.7% أدلو أن الهياكل التنظيمية بالكلية تتمتع بمرونة قليلة مما تعرقل نشاط الكلية ومهامها.

السؤال الثالث : تعتمد إدارة الكلية على نظم سليمة ومتكاملة للمعلومات واتخاذ القرارات، تعتمد على التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات والمعلومات

q3



■ très fort
■ fort
■ moyen
■ faible
■ très faible

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	10	12,5	12,5	12,5
	fort	18	22,5	22,5	35,0
	moyen	30	37,5	37,5	72,5
	faible	12	15,0	15,0	87,5
	très faible	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

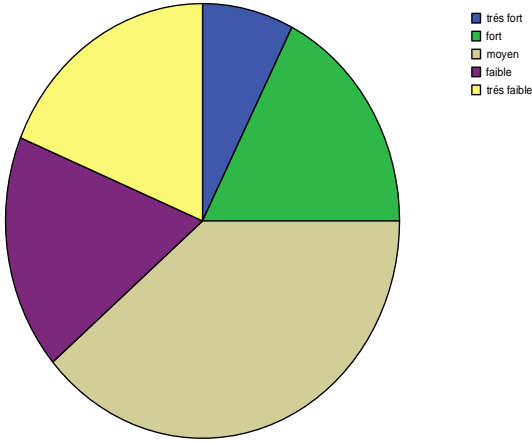
يتضح لنا من النتائج أعلاه أن غالبية الموظفين بنسبة 72.5% أكدوا على أن إدارة الكلية تعتمد على نظم سليمة ومتكاملة للمعلومات واتخاذ القرارات، كما أنها تعتمد على التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات والمعلومات وهي تعتبر نسبة كبيرة وجيدة تساهم في تطور الكلية وتميز خدماتها التعليمية والبحثية بجودة عالية، على خلاف أن نسبة 12.5% تعتبر أن الكلية تعتمد على نظم سليمة ومتكاملة للمعلومات واتخاذ القرارات بنسبة قليلة جداً، ولكن هذا لا يؤثر على رسالة إدارة الكلية.

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

السؤال الرابع: يوجد بالكلية نظم موثقة لخطوط السلطة والمسئولية وخريطة الاتصالات ومنظومة

q4

العلاقات بين مواصفات الموظف ومتطلبات شغل الوظيفة



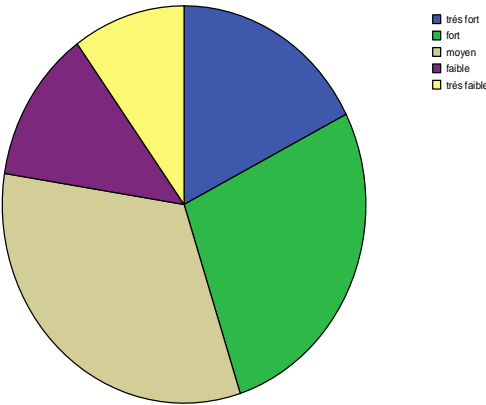
		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	6	7,5	7,5	7,5
	fort	14	17,5	17,5	25,0
	moyen	31	38,8	38,8	63,8
	faible	14	17,5	17,5	81,3
	très faible	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

يتضح في النتائج أعلاه أن معظم الموظفين والتي نسبتهم 63.8% انفقوا على وجود نظم موثقة لخطوط السلطة والمسئولية وخريطة الاتصالات ومنظومة العلاقات بين مواصفات الموظف ومتطلبات شغل الوظيفة بالكلية مما يدل على أن إدارة الجامعة تعتمد على التقنيات الحديثة وشبكات الاتصال وتناقل المعلومات، كما أن هيكلها التنظيمي المتضمن لخطوط السلطة المسؤولة وطريقة الاتصالات واضحة فيها، بينما 36.2% من الموظفين أدلو بوجود نظم موثقة لخطوط السلطة والمسئولية وخريطة الاتصالات بدرجة ضعيفة في الهيكل الإداري للكلية، ويجب أن تعتمد الكلية على هيكل لخطوط السلطة والمسئولية وطريقة الاتصالات بصفة واضحة.

السؤال الخامس: توفر إدارة الكلية نظم للتدريب والتنمية المهنية تساعد على استمرارية التحديث

q5

والتطوير في المهارات والقدرات والمعارف



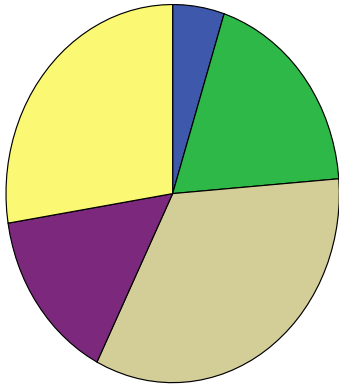
		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	14	17,5	17,5	17,5
	fort	22	27,5	27,5	45,0
	moyen	26	32,5	32,5	77,5
	faible	10	12,5	12,5	90,0
	très faible	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

إنّ معظم الموظفين بنسبة 77.5% أكدوا على توفر إدارة الكلية لنظم التدريب والتنمية المهنية تساعد على استمرارية التحديث والتطوير في المهارات والقدرات والمعارف وهذا لما توفره الكلية من أنواع التكوين والتدريب لموظفيها وذلك لتطوير قدراتهم المهنية وتحسينها بشكل مستمر، بينما 22.5% يرون أنّ إدارة الكلية توفر نظم التدريب والتنمية المهنية بشكل ضعيف.

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

السؤال السادس : تقوم إدارة الكلية باستعمال نظم وإجراءات موضوعية وعادلة للتقييم الدوري للعاملين فيها

q6



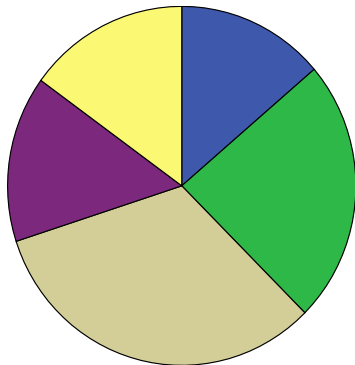
■ très fort
■ fort
■ moyen
■ faible
■ très faible

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	4	5,0	5,0	5,0
	fort	15	18,8	18,8	23,8
	moyen	27	33,8	33,8	57,5
	faible	12	15,0	15,0	72,5
	très faible	22	27,5	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

إن معظم الموظفين المقدر بـ 57.5% أكدوا باعتماد إدارة الكلية باستعمال نظم وإجراءات موضوعية وعادلة للتقييم الدوري للعاملين فيها، بينما 42.5% أثبتوا العكس.

السؤال السابع: تتوفر إدارة الكلية على الموارد البشرية والمالية المطلوبة لتحقيق رسالتها وأهدافها.

q7



■ très fort
■ fort
■ moyen
■ faible
■ très faible

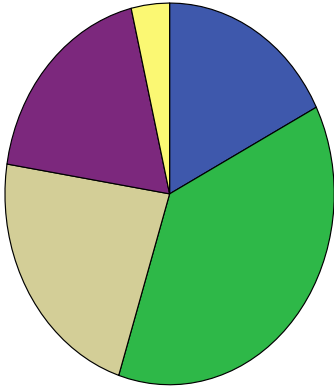
		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	11	13,8	13,8	13,8
	fort	19	23,8	23,8	37,5
	moyen	26	32,5	32,5	70,0
	faible	12	15,0	15,0	85,0
	très faible	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

يتضح لنا من النتائج توفر الموارد البشرية والمالية المطلوبة في إدارة الكلية لتحقيق رسالتها وأهدافها بشكل مقبول، حيث بلغ متوسط درجة هذا المؤشر بـ 70% وهي نسبة مرتفعة نسبياً، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ درجة هذا المؤشر لم ترفع كثيراً من مستوى أداء الكلية وربما يعود ذلك إلى أنّ الموارد نفسها لا يتم استثمارها بالشكل المطلوب بالرغم من توفرها، بينما 30% من الموظفين يجدون توفر الموارد البشرية والمالية المطلوبة في إدارة الكلية لتحقيق رسالتها وأهدافها بشكل ضعيف.

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

السؤال الثامن : تقوم إدارة الكلية على مراقبة كفاءة وفعالية أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر

q8



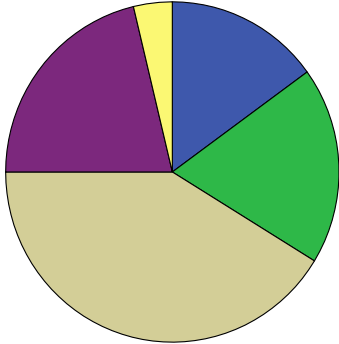
■ très fort
■ fort
■ moyen
■ faible
■ très faible

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	14	17,5	17,5	17,5
	fort	30	37,5	37,5	55,0
	moyen	18	22,5	22,5	77,5
	faible	15	18,8	18,8	96,3
	très faible	3	3,8	3,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

يتضح لنا من هذه النتائج أنّ نسبة الموظفين المقدرة بـ77.5% اتفقوا على اهتمام إدارة الكلية بتقويم كفاءة وفعالية أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر وهي نسبة كبيرة وهذا بالطبع يعكس إيجاباً على رسالة الكلية وخاصة عن أداء عضو هيئة التدريس وتحسينه الذي يعتبر حجر الزاوية في تحسين جودة العملية التعليمية، بينما 22.5% منهم اتفقوا على اهتمام إدارة الكلية بتقويم كفاءة وفعالية أعضاء هيئة التدريس بشكل ضعيف.

السؤال التاسع : تخطط إدارة الكلية لمواردها معتمدة على نتائج تقييمها للبيئة الداخلية

q9



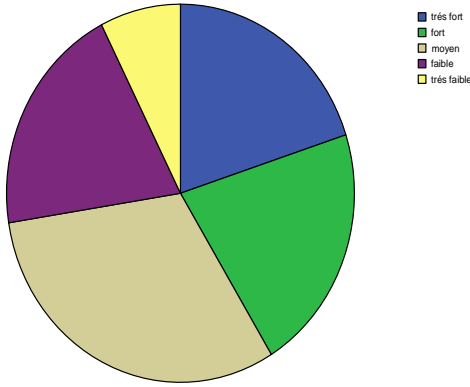
■ très fort
■ fort
■ moyen
■ faible
■ très faible

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	12	15,0	15,0	15,0
	fort	15	18,8	18,8	33,8
	moyen	33	41,3	41,3	75,0
	faible	17	21,3	21,3	96,3
	très faible	3	3,8	3,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أنّ 75% من الموظفين يرون أنّ إدارة الكلية تخطط لمواردها سواء كانت بشرية، مالية أو مادية معتمدة على نتائج تقييمها للبيئة الداخلية وهذا يدل على حسن التسيير والتنظيم داخل الكلية وكذا المراقبة والتقييم المستمر لمختلف مستوياتها الداخلية، بينما 25% من الموظفين يرون أنّ إدارة الكلية تخطط لمواردها بصفة عشوائية وذلك لسوء تقييمها للبيئة الداخلية لها وهذا راجع لبعض الأحيان لعدم توفر المعلومات الكافية والدقيقة داخلها.

السؤال العاشر: تقييم الكلية إستراتيجيتها الموضوعة لتحقيق رسالتها وأهدافها بشكل دائم

q10

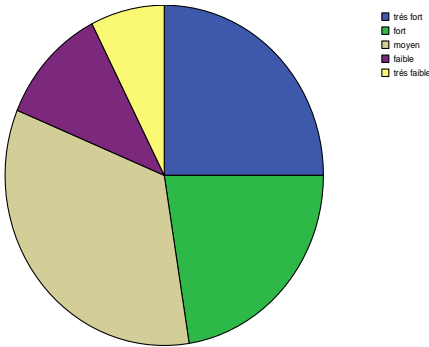


		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	16	20,0	20,0	20,0
	fort	17	21,3	21,3	41,3
	moyen	25	31,3	31,3	72,5
	faible	16	20,0	20,0	92,5
	très faible	6	7,5	7,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

يتضح لنا من النتائج أن 72.5% من الموظفين وافقوا على أن الكلية تقييم إستراتيجيتها الموضوعة لتحقيق رسالتها وأهدافها بشكل دائم، وتعتبر هذه النسبة كبيرة وجيدة لأن مراقبة وتقييم خطط واستراتيجيات الكلية يضمن نجاح واستمرارية تطور خدمات الكلية التعليمية والبحثية لتحقيق جودة التعليم الجامعي، أما نسبة 27.5% منهم يرون عكس ذلك.

السؤال الحادي عشر: تشارك إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس في إعداد سياستها واتخاذ قراراتها الخاصة بالعملية التعليمية

q11



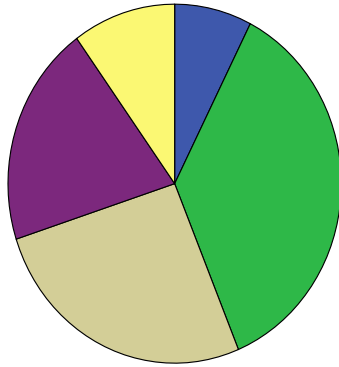
		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	20	25,0	25,0	25,0
	fort	18	22,5	22,5	47,5
	moyen	27	33,8	33,8	81,3
	faible	9	11,3	11,3	92,5
	très faible	6	7,5	7,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين المقدره بـ 81.3% أثبتوا مشاركة إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس في إعداد سياستها واتخاذ قراراتها الخاصة بالعملية التعليمية وهذا ما نجده من خلال مشاركة الأساتذة في إعداد البرامج والمناهج التعليمية، بينما نسبة 18.7% يرون أن إدارة الكلية لا تشارك إلا نادرا أعضاء هيئة التدريس في إعداد سياستها واتخاذ قراراتها الخاصة بالعملية التعليمية.

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

السؤال الثاني عشر: تلتزم إدارة الكلية في إطار ممارستها للأنشطة التعليمية بالمعايير الأخلاقية والمهنية التي تدعم حرية الكلية

q12



■ très fort
■ fort
■ moyen
■ faible
■ très faible

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	6	7,5	7,5	7,5
	fort	29	36,3	36,3	43,8
	moyen	21	26,3	26,3	70,0
	faible	16	20,0	20,0	90,0
	très faible	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

إن معظم الموظفين والمقدرة نسبتهم بـ70% أكدوا على التزام إدارة الكلية في إطار ممارستها للأنشطة التعليمية بالمعايير الأخلاقية والمهنية التي تدعم حرية الكلية، بينما البعض الآخر المقدر بـ30% يرون ضعف المعايير الأخلاقية التي تدعم حرية الكلية وهذا نظرا لبعض الانحرافات الأخلاقية من طرف الطلاب أو هيئة التدريس.

✓ تحليل نتائج استمارة هيئة التدريس :

- معامل الارتباط ألفا كرومبارغ الخاص بجميع أسئلة الاستبيان هو :

Cronbach's Alpha	N of Items
,522	8

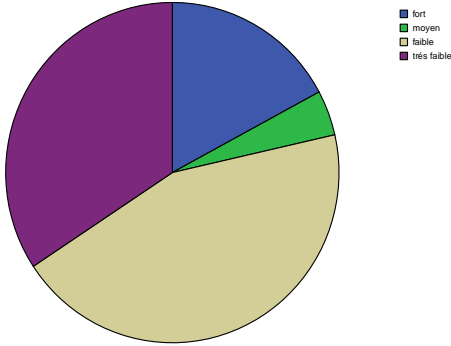
إن معامل الارتباط الخاص بـ08 أسئلة المتعلقة بتوفير الكلية لأعضاء هيئة التدريس المحترفين والمهنيين والمؤهلين القادرين على تنفيذ ومتابعة البرامج التعليمية والبحثية هو 0.52 كما هو موضح في الجدول يدل على ارتباط وتناسق الأسئلة المقدمة لهم لأن النسبة محصورة بين 0.5 و1 وهي نسبة متوسطة ممثلة للدراسة.

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

السؤال الأول: يتم إعداد وتجهيز وتأهيل هيئة التدريس للمناصب أو الوظائف التي يشغلونها بمسئوليات ومهام محددة بوضوح وبالأعداد المطلوبة

إن معظم الموظفين والمقدرة نسبتهم بـ78.6% يرون أنه يتم إعداد وتجهيز وتأهيل هيئة التدريس للمناصب أو الوظائف التي يشغلونها بمسئوليات ومهام محددة بوضوح وبالأعداد المطلوبة بدرجة ضعيفة، ولا شك أن ذلك يمل أحد أهم أسباب انخفاض مستوى أداء الكلية بشكل عام، بينما 21.4% يعتبرون أن الخدمات التي تقدمها إدارة الكلية لتجهيز أعضاء هيئة التدريس موفقة بدرجة كبيرة ولكنها تعتبر نسبة قليلة بالنسبة للسابقة، مع العلم أن نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس لا يعرفون مهامهم ووظائفهم خاصة عندما يشغلون مناصب إدارية، مما يؤثر سلبا على مستوى أداء الكلية كما هو موضح في الجدول والشكل الموالي.

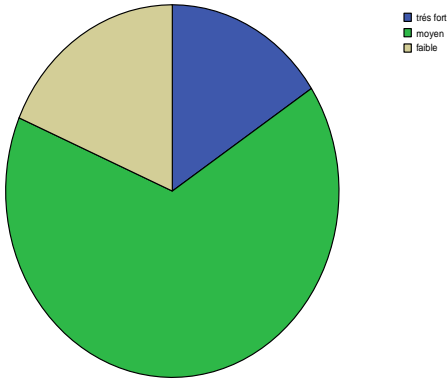
q1



		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	fort	12	17,1	17,1	17,1
	moyen	3	4,3	4,3	21,4
	faible	31	44,3	44,3	65,7
	très faible	24	34,3	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

q2

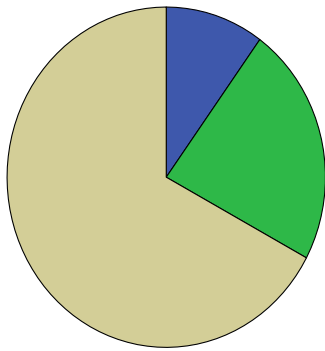
السؤال الثاني: يتم تصميم المناهج ومراجعتها وتحديثها من طرف أعضاء هيئة التدريس



		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	11	15,7	15,7	15,7
	moyen	46	65,7	65,7	81,4
	faible	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

يتضح لنا من النتائج أعلاه أن معظم المستجيبين من هيئة التدريس والمقدر بـ81.4% يرون أنه يتم تصميم المناهج ومراجعتها وتحديثها من طرفهم وهي تعتبر نسبة جيدة دالة على احترام الإدارة لهيئة التدريس ودمجها في إعداد وتصميم المناهج، بينما 18.6% منهم يرون توفر هذا المعيار بدرجة ضعيفة ولكنها تبقى نسبة قليلة مقارنة مع النسبة السابقة.

السؤال الثالث : تدعم الكلية تقدم ونمو أعضاء هيئة التدريس لتحقيق تميزهم بواسطة التدريب

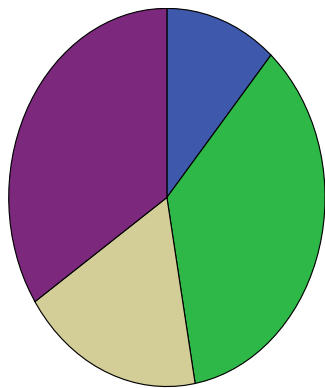


■ très fort
■ fort
■ moyen

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	7	10,0	10,0	10,0
	fort	16	22,9	22,9	32,9
	moyen	47	67,1	67,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

إن درجة كبيرة من هيئة التدريس تقدر بـ 32.9% ودرجة متوسطة بنسبة 67.1% يرون تدعيم الكلية لتقدم ونمو أعضاء هيئة التدريس لتحقيق تميزهم بواسطة التدريب وهي نسبة جيدة وإيجابية ترفع من أداء الكلية وتميزها وتدل على اهتمامها برفع كفاءة مدرسيها وتطويرهم لمواكبة التغيرات الحديثة ولا سيما تعدد التخصصات الواردة في النظام الجديد لـ LMD التي تستدعي هذا التدريب المستمر، مع العلم أنه لا يوجد نسب بدرجة ضعيفة وضعيفة جدا.

السؤال الرابع : تقوم الكلية بإجراءات للربط بين التدريس والبحوث وتعلم الطلاب والخدمات العامة



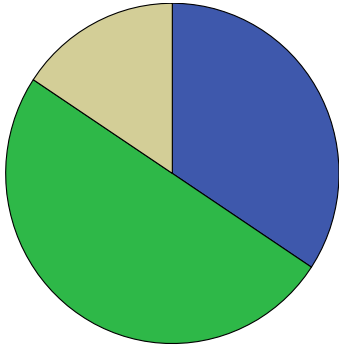
■ très fort
■ fort
■ moyen
■ faible

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	8	11,4	11,4	11,4
	fort	25	35,7	35,7	47,1
	moyen	13	18,6	18,6	65,7
	faible	24	34,3	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

إن غالبية هيئة التدريس بنسبة 65.7% يؤيدون بقيام الكلية بإجراءات للربط بين التدريس والبحوث وتعلم الطلاب والخدمات العامة وهي نسبة جيدة ترضي الطلبة وهيئة التدريس وتجعلهم يدرسون في جو منتظم يحفزهم على النجاح والتفوق، بينما 34.3% ترى ضعفا في هذه الخدمة.

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

السؤال الخامس: يتم إعداد ونشر وتنفيذ معايير وإجراءات لجميع أعضاء هيئة التدريس حول بعض الأمور ذات الصلة مثل التعيين والترقية والانضباط الوظيفي

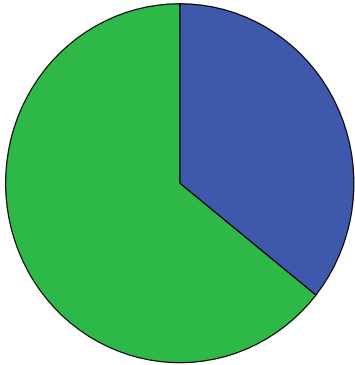


■ fort
■ moyen
■ faible

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	fort	24	34,3	34,3	34,3
	moyen	35	50,0	50,0	84,3
	faible	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

إن غالبية هيئة التدريس بنسبة 84.3% يتفوقون على أنه يتم إعداد ونشر وتنفيذ معايير وإجراءات لهم حول بعض الأمور ذات الصلة مثل التعيين والترقية والانضباط الوظيفي، هذا ما يؤكد جودة خدمات الإدارة للكلية بتسيير أعمالهم وتنظيمها، بينما 15.7% يرون تأدية هذا الدور بدرجة ضعيفة .

السؤال السادس: تضع وتنفذ الكلية نظم وإجراءات كافية وعادلة وفق معايير محددة لمراجعة قيام أعضاء هيئة التدريس بمسئولياتهم التعليمية والبحثية



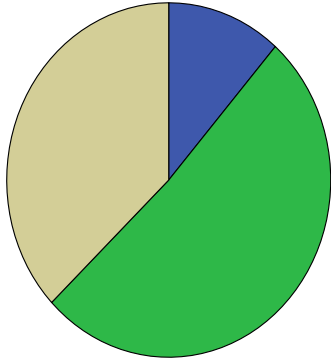
■ fort
■ moyen

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	fort	25	35,7	35,7	35,7
	moyen	45	64,3	64,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

إن 35.7% من المستجوبين بدرجة كبيرة و 64.3% بدرجة متوسطة يرون مراجعة إدارة الكلية لهم والتحقق من قيامهم بمهامهم وبمسئولياتهم التعليمية والبحثية بشكل دوري ومستمر يرفع من أدائها، وتعتبر هاته النسبتين كبيرتين تؤثر إيجابا في تحقيق رسالة الكلية، مع العلم أنه لا يوجد نسب ضعيفة وضعيفة جدا.

السؤال السابع: تتوفر هيئة التدريس على موارد بشرية فعالة قادرة على إعداد طلبة ناجحين

q7



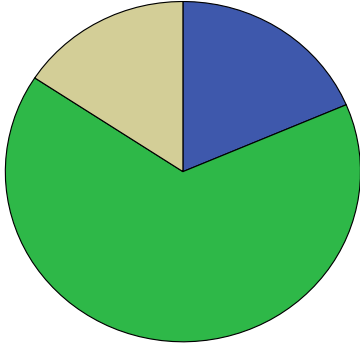
■ très fort
■ fort
■ moyen

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	très fort	8	11,4	11,4	11,4
	fort	36	51,4	51,4	62,9
	moyen	26	37,1	37,1	100,0
Total		70	100,0	100,0	

يتضح لنا من النتائج أن أكبر نسبة مقدرة بـ 62.9% من هيئة التدريس و 37.1% منهم بدرجة متوسطة يرون توفرهم على موارد بشرية فعالة قادرة على إعداد طلبة ناجحين، مما يدل على يقينهم من أداء واجبه المهني على أكمل وجه في سبيل نجاح وتميز الطلبة.

السؤال الثامن : تتوفر مبادئ الحرية في ضوء السياق المحدد لرسالة الكلية وأهدافها

q8



■ fort
■ moyen
■ faible

		Frequency الترددات	Percent النسبة	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative Percent النسبة التراكمية
Valid	fort	13	18,6	18,6	18,6
	moyen	46	65,7	65,7	84,3
	faible	11	15,7	15,7	100,0
Total		70	100,0	100,0	

إن معظم المستجوبين المقدر بـ 84.3% وافقوا بدرجة كبيرة أنه تتوفر مبادئ الحرية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء السياق المحدد لرسالة الكلية وأهدافها على خلاف 15.7% منهم يرون ذلك بدرجة منخفضة.

الخاتمة:

لقد اتضح لنا من الدراسة الميدانية أن جودة خدمات التعليم الجامعي أصبحت عنصرا أساسيا في نجاح الطلبة الخريجين وتسويقهم للمؤسسات الخارجية، ومن أهم النتائج التي نستخلصها من هذه الدراسة ما يلي :

✓ فيما يخص النتائج الخاصة بالطلبة :

-إن نصف طلبة العينة يرون توفر معلومات كاملة وكافية للطلاب حول نظم وقواعد القبول والتحويل ومواقيت الامتحانات والنصف الآخر يرون العكس مما يصعب علينا الجزم لتوفر هذه المعلومات كفاية.

-نسبة كبيرة ترى أن الكلية لا تتوفر على برامج الخدمات الطلابية تتوافق مع توقعاتهم .

-إن الطلبة غير معنيين بإجراء البرامج التدريسية والمناهج التعليمية وهذا لعدم معرفتهم باختصاصاتهم.

-معظم الطلبة بنسبة 66% تعمل بروح فريق واحد في أداء البحوث الدراسية وتحب روح الجماعة والتعاون مع بعضهم البعض.

-إن غالبية الطلبة يعتقدون أن المناهج الدراسية لا تتوافق مع مؤهلاتهم.

-تعتبر طرق التدريس المعتمدة في الكلية تقليدية نوعا ما مع العلم أن الطلبة راضين على أداء أساتذتهم بدرجة متوسطة وهذا لاختلاف مستوياتهم.

-صعوبة الجزم في توفر الكلية لمعلومات دقيقة وكافية عن البرامج التعليمية، وهذا لتماثل وجهات نظر الطلبة.

-توفر الكلية لنظم وإجراءات معن عنها لشكاوي الطلبة بدرجة متوسطة ويوجد نقص في تقديم إرشادات كافية خاصة بالطلاب بهذه الكلية.

-ضعف اهتمام الكلية بأداء الطلبة بشكل مستمر.

✓ فيما يخص النتائج الخاصة بالإدارة:

-نسبة كبيرة من الموظفين يؤيدون وجود قيادات إدارية تتمتع بمهارات وقدرات تدريب في الكلية.

-معظم المستجوبين يؤكدون وجود هياكل تنظيمية مرنة بالكلية.

-اعتماد إدارة الكلية على توفير نظم سليمة ومتكاملة للمعلومات واتخاذ القرارات بدرجة كبيرة وكذا توفيرها المتراد للفتنيات الحديثة في مجال الاتصالات.

الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"

-توفر إدارة الكلية بدرجة كبيرة وباستمرار لنظم التدريب والتنمية المهنية التي تضمن لها التطوير في القدرات والمعارف.

-تستعمل إدارة الكلية نظم وإجراءات موضوعية عادلة نوعا ما لتقييمها للموظفين.

-إن معظم الموظفين يجدون توفير إدارة الكلية للموارد البشرية والمالية المطلوبة لتحقيق أهدافها وتخطيطها لهذه الموارد معتمدة على نتائج تقييمها لبيئتها الداخلية.

-نسبة كبيرة من الموظفين يؤكدون مراقبتهم لكفاءة وفعالية هيئة التدريس باستمرار، وكذا مشاركتهم بشكل كبير في إعداد البرامج والمناهج التعليمية وهذا لتحقيق رسالة الكلية وأهدافها بشكل دائم.

- إن معظم الموظفين إدارة الكلية يلتزمون بمعايير أخلاقية التي تدعم حرية الكلية .

✓ فيما يخص النتائج الخاصة بهيئة التدريس:

-إن معظم الأساتذة يؤكدون على عدم إعدادهم وتجهيزهم للمناصب التي يشغلونها بمهام محددة وواضحة وهذا لأن نسبة كبيرة منهم يشغلون مناصب إدارية.

-نسبة كبيرة من الأساتذة يقومون بتصميم المناهج ومراجعتها وتطويرها.

-إن الكلية تدعم بدرجة كبيرة جدا تقدم ونمو هيئة تدريسيها لتحقيق تميزهم وهذا ما يزيد في رفع أدائها وتحسين صنعتها، كما أنها تقوم بمراجعة ومراقبة أساتذتها باستمرار بقيامهم بمسؤولياتهم البحثية والتعليمية، وهذا لضمان نجاح الطلبة بها.

- إن غالبية الأساتذة أكدوا توفر مبادئ الحرية بالكلية مما يضمن لهم حسن تأدية مهامهم.

ومن هذه النتائج يتبين لنا أن إرساء الجودة الشاملة وتطبيقها على أرض الواقع يساعد على إرضاء الطلبة، هيئة التدريس والموظفين بالإدارة، إضافة إلى رفع أداء كلية العلوم والتكنولوجيا وتعزيز سمعتها.

ومن هذا المنطلق يمكننا القول بأنه لكي يتم إرساء الجودة الشاملة وتطبيقها في الكلية يتطلب الأمر أن تنشر الكلية ثقافة الجودة الشاملة فيها وأن تدخل التحسينات اللازمة والمستمرة في هيئتها التدريسية وإدارتها لتضمن نجاح وتميز طلابها في جميع التخصصات، كما يجب عليها تبنى برامج تعليمية وبحثية فعالة ذات آليات ووسائل جديدة وحديثة تستطيع بواسطتها التغلب على التحديات التي يفرضها النظام الجديد فيها.

ولقد حان الوقت لأن تدرك إدارة الكلية لضرورة إرساء وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على جميع هياكلها لتحقيق مستويات جودة عالية لخدماتها مواكبة للتطورات الحديثة.

في ظل المنافسة القوية بين مختلف القطاعات الصناعية منها والخدمية أصبح من الأهمية على المؤسسات التوجه نحو تطبيق نظام لتحقيق الجودة يضمن لها الديمومة والاستمرارية في مواكبة المتغيرات الدولية من خلال ثبات جودة خدماتها المقدمة لتحقيق النمو المطلوب وتطوير الأداء المستمر، لذلك مازالت تسعى المؤسسات الخدمية إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في السوق، وإرضاء جميع الزبائن.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية البحث قد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا: "إدارة الجودة الشاملة في الجامعة" وذلك من خلال تعمقنا في دراستنا هاته، حيث خلصنا إلى أن إرساء إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يساهم بشكل رئيسي في تحسين جودة الطلبة، الإدارة ورفع وتنمية كفاءات الأساتذة.

واشتملت الدراسة على محاولة الإجابة عن الإشكالية حول كيفية إرساء وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ومن هذا المنطلق عالجت هذه الدراسة في **الفصل الأول** مفاهيم عامة لإدارة الجودة الشاملة، حيث تبين لنا بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على العديد من المبادئ المتجانسة كالتحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي والعميل الداخلي ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية مع تطوير آليات المشاركة في القرارات وحل المشكلات ومع سيادة ثقافة التعاون بين الموارد البشرية والكفاءات الفردية من جهة، وبين جميع المستويات التنظيمية بغية تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية في ظل سوق عالمي مبني على الجودة واستخلصنا بأن مهما تعددت وجهات النظر حول مفهوم أسس الجودة تبقى الجودة هي إشباع حاجات الزبون ورغباته، وأن هناك عملية تحسين مستمرة لإشباع هذه المتطلبات، وتوفير بيئة مناسبة يتم فيها تدريب الأفراد ماديا ومعنويا لمساعدتهم على الجودة والإبداع وتضمن بقاء واستمرار المؤسسة الخدمية وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وفي **الفصل الثاني** تطرقنا إلى مفهوم الجامعة كمؤسسة خدمية ووظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي والخدمة الاجتماعية وكذا عناصرها المتمثلة في الطلاب وهيئة التدريس، وكذا الإدارة والعناصر المساندة، كما تطرقنا إلى أبعادها واستخلصنا منه أن الجامعات تقوم أساسا على ثلاثة محاور رئيسية هي عناصر الجامعة، ووظائفها وأبعادها، وتؤثر هذه الأخيرة ببعضها البعض وتتفاعل منتجة الصورة النهائية للجامعة، ويجب أن يبدأ التطوير في الهيكل الجامعي من البداية إلى أصغر تفصيلا لتحقيق الجودة الشاملة الجامعية وذلك بالعمل على تحسين مستوى الطالب الجامعي وإرضائه وتحسين مستوى خدمته وكذا لتطوير التجهيزات والأنظمة والإدارات لدعم التعليم والبحث العلمي دون أن ننسى من تدريب ورفع كفاءات الأساتذة لتحسين مستوى التعليم الجامعي ورفع قدرات وإمكانية تفوق ونجاح الطلبة.

أما في **الفصل الثالث** تعرضنا إلى أهم الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم الجامعي أجنبية وعربية، وقد خلصنا بأن معظمهم أوصوا بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وذلك من خلال تحقيقها للتحسين المستمر في جوانب العمل المختلفة الإدارية والتقنية منها، وكذلك ظهور مستويات عالية من النجاح في الكليات التي طلقت المنهجية بشكل متكامل، فإدارة الجودة الشاملة مثلت مبادرة موجهة إداريا لتحسين جودة خدمات الحرم الجامعي وتخفيض التكاليف وتلبية احتياجات وتوقعات الطالب الجامعي بالدرجة الأولى وإرضائه وكذا الالتزام بالتحسينات المستمرة على كافة الميادين الخدماتية، واحترام الأفراد من خلال بث الثقة فيهم وتشجيعهم على التعاون والانجاز من موظفين في الإدارة وأساتذة، وأخيرا البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية التعليم والبحث العلمي.

وفي **آخر فصل** من هذا البحث كان من الضروري إسقاط هذه الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي الذي يشمل كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مستغانم والذي يمكن القول أن مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف كلية العلوم والتكنولوجيا مقبولة، مما يدل على مستوى مقبول من الأداء من طرف جميع الأبعاد والمتغيرات المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس وكذا موظفين الإدارة لخدمة الطلبة وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتخريجهم من الجامعة بمستوى عالي ومتميز.

وهكذا يمكن القول أن الدراسة أظهرت نجاح المقياس المستخدم لأجل التعرف على إمكانية إرساء نظام للجودة الشاملة في الكلية وذلك من خلال تقييم المعايير الخاصة بهيئة التدريس وعمال الإدارة والطلبة، حيث أغلبيتهم وافقوا على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة من تحسينات متميزة على جميع المستويات وكذا التركيز على التدريب والتحفيز للموارد البشرية للكلية وكذا تقديم الخدمات الجامعية من التدريس والتكوين بطرق حديثة ومناهج متطورة تتلاءم مع اختصاصات النظام الجديد LMD بالكلية في جميع الشعب التقنية والمعلوماتية بها، لإعداد طلبة ناجحين ومتفوقين في أبحاثهم وتعليمهم فكل هذه المبادئ تدل على متطلبات إرساء وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية وتشجيعها على المثابرة ونشر هذه الثقافة لتطوير مستوى الكلية وجعلها منافسة للكليات الأخرى في جامعة مستغانم وكذا الجامعات الوطنية لرفع وتنمية المستوى العلمي وبالتالي الثقافي والتكويني فيها .

ومن أهم النتائج التي نستخلصها من هذه الدراسة :

- رغم توفر معلومات للطلاب حول نظم وقواعد القبول والتحويل ومواقبت الامتحانات إلا أنها تبقى ناقصة وتستوجب التوجيه من طرف موظفين الإدارة لإرضاء الطلاب وجعل لهم برنامج للخدمات الطلابية يساعد على حل مشاكلهم.

الخاتمة العامة

-إن البرامج والمناهج التدريسية تفرض على الطلبة ولا يساهمون بأرائهم وانشغالاتهم في إعدادها وهذا لأنهم غير معنيين بإعدادها.

-إن طرق التدريس تقليدية نوعا ما مما يستدعي إعادة النظر فيها.

-معظم الطلبة تعمل بروح فريق واحد في أداء البحوث الدراسية وتحب روح الجماعة والتعاون مع بعضهم البعض.

-إن غالبية الطلبة يعتقدون أن المناهج الدراسية لا تتوافق مع مؤهلاتهم وهم غير راضين عن أداء أساتذتهم.

-يعتبر اهتمام الكلية بكفاءة الطلبة بشكل مستمر ناقص ومنخفض هذا ما يؤثر سلبا على أداءها .

-وجود قيادات إدارية كبيرة تتمتع بمهارات وقدرات تمكنهم من القيام بأدوارهم ووظائفهم وتساعدهم على خدمة الطلبة وكذا أعضاء هيئة التدريس لتحسين الخدمات الخاصة بالكلية وتسهيلها وجعلها مرنة.

-توفر إدارة الكلية نظم للتدريب والتنمية المهنية بدرجة معتبرة تساعد على استمرارية التحديث والتطوير في القدرات والمعارف .

-إن إدارة الكلية توفر موارد بشرية ومالية بدرجة كبيرة لتحقيق رسالتها وأهدافها السامية من أجل تحسين وتطوير مستوى الطالب الجامعي وإرضائه وتسويقه إلى المؤسسات الخارجية على أحسن وجه.

-في غالب الأحيان تشارك إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس في إعداد سياستها واتخاذ قراراتها الخاصة بالعملية التعليمية وهذا ما نجده في إعداد البرامج والمناهج التعليمية.

-إن التزام الكلية في إطار ممارستها للأنشطة التعليمية بالمعايير الأخلاقية والمهنية تدعم حرية الكلية الأكاديمية وترفع من سمعتها ومستوى أدائها.

-تتوفر الكلية على أعضاء هيئة التدريس يقومون بوظائفهم بدرجة متوسطة وكبيرة، مما يزيد من تدعيمها لهم بالتدريب المستمر وذلك لتحقيق تميزهم.

-تقوم الكلية بالتقييم الدوري لأعضاء هيئة مدرسيها وذلك للتحقق من قيامهم بمسؤولياتهم التعليمية والبحثية وذلك لرفع أدائها.

وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية وإطارها النظري نقترح التوصيات التالية:

-تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم والتكنولوجيا وعدم التردد فيه مع توفير أهم متطلباتها والتي تشمل:

■ إعادة النظر في رسالة الجامعة وأهدافها وإشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة بقطاع التعليم في صياغتها لتلائم مستجدات العصر التي على الكلية مواجهتها.

الخاتمة العامة

- إعادة النظر في مواصفات خريجي كلية العلوم والتكنولوجيا وفحص مدى ملاءمتها لسوق العمل وبشكل خاص مواصفاتهم كمعلمين عليهم مواجهة مستجدات العصر المتعددة والمتسارعة.
- البدء في تقييم جميع مدخلات وعمليات النظام التعليمي في الكلية والعمل على تحسينها وذلك بمشاركة جميع العاملين في الكلية.
- الاهتمام بالتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس الهادف لتطويرهم وتمييزهم مهنياً.
- تفعيل دور دائرة ضمان الجودة في الجامعة وتقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين فيها باعتبارهم أحد أهم عناوين تحقيق الجودة في الجامعة وتمكينها من نشر ثقافة الجودة كخطوة أولى على طريق تحقيق الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق للجودة في الكلية يقع على عاتقها مسؤولية اقتراح ومتابعة الإجراءات والنظم التي من شأنها أن تضمن جودة الكلية والعملية التعليمية.
- إتباع أسلوب ورش العمل التي تتناول وتناقش مشاكل أعضاء هيئة التدريس والطلبة بما يخص العملية التعليمية وما يرتبط بها من برامج تعليمية ومقررات دراسية وطرق وأساليب تدريس بحيث تضم كلا من أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- إعادة النظر في البرامج الأكاديمية في الكلية ومحاولة تنويعها بحيث لا تقتصر على البرامج التربوية، بالإضافة إلى العمل على تحديد خطط ومقررات البرامج التربوية الحالية لتتوافق مع متطلبات المجتمع.
- اعتماد أسلوب التقييم الذاتي الدوري والمستمر لكل من المقررات الدراسية، وطرق وأساليب تدريسها وتقويتها وأداء أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتدريسها.
- التأكد على الاستفادة من التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال في العملية التعليمية وذلك من خلال مطالبة أعضاء هيئة التدريس بانتهاج طرق تدريس تعتمد على استخدام تلك التقنيات ولتمكين الطالب من الاستفادة من تلك التقنيات في الحصول على المعرفة وتوظيفها، كاستخدام شبكة الانترنت لعرض المحاضرات والتعيينات وبعض الاختبارات.
- متابعة أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين والتحقق الدائم من قيامهم بمهامهم ومسئولياتهم التعليمية والبحثية وحثهم على التجديد والتحديث بما يحقق رسالة الجامعة وأهدافها ويتفق مع مواصفات خريجها المتجددة.

الخاتمة العامة

- إعطاء مزيد من الحرية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك الطلبة في ممارساتهم التعليمية التعليمية ويشمل ذلك الحرية في تحديد مفردات المقررات الدراسية وطرق التدريس وكذلك الحرية في اختيار طرق التقويم الملائمة والتي ليست بالضرورة الامتحانات التقليدية.
- اعتماد أسلوب تقييم الخريجين-أثناء تدريبهم العملي قبل التخرج وبعده-من قبل المؤسسات التي يعملون بها أو يتوقع أن يعملون بها والاستفادة من ملاحظاتهم.
- تقليل عدد الطلبة المقبولين سنويا وذلك بوضع معايير جديدة لقبولهم ليس أهمها معدلهم في الثانوية العامة وإنما يمكن اعتماد معايير أخرى مثل رغبتهم في التخصص وقدراتهم العقلية والنفسية وما يمتلكون من مهارات خاصة تتناسب مع تخصصات وتخالف أخرى والتي يمكن تحديد مستوى امتلاكهم لها من خلال إجراء اختبارات خاصة.
- التواصل الدائم والمستمر مع الطلبة وذلك من خلال:
 - حل مشاكلهم وتظلماتهم .
 - إشراكهم في مناقشة سياسة الجامعة ونظمها والإجراءات المتبعة فيها .
 - إرشادهم نحو الالتزام بنظم ولوائح الجامعة.
- إنشاء مركز أو دائرة في الكلية لتطوير التعليم الجامعي يكون من مهامها دراسة حاجة المجتمع للتخصصات المختلفة وأثر تغيراته المستمرة عليها واقتراح ما من شأنه أن يطور النظام التعليمي في الكلية بمدخلات وعملية ليتلاءم مع متغيرات ومستجدات العصر بالإضافة إلى تنفيذ العديد من الإجراءات السابقة ومتابعتها بهدف تحقيق مستوى أعلى من الجودة في أداء الكلية.

I. المراجع العربية:

1. البكري، سونيا محمد، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
2. بن سعيد خالد، "ادرة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، الرياض، 1997.
3. توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار النهضة العربية، 1996.
4. جوزيف جابلوسكي، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بميك، مصر، 1996.
5. حامد عبد الله، "المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
6. خضير كاضم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة 03، 2007.
7. خضير كاضم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة 02، 2006.
8. خضير كاضم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان 2000.
9. رعد حسن، "معجزة الجودة الشاملة والايزو"، دار علاء، دمشق، 2001.
10. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة"، لليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2008.
11. السقاف حامد عبد الله، "المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة"، مكتبة المجتمع، ط1، الخبر، 1995.
12. سونيا البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
13. سونيا البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
14. الشرفاوي، مريم محمد، "إدارة المدارس بالجودة الشاملة"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2002.
15. صالح ناصر علي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2004.
16. العزاوي، محمد عبد الوهاب، "متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقا للمواصفات العالمية" ISO9000 - 2000، المنتدى الفكري الأول، المواصفات العالمية للجامعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق، 2001.

17. العلوي حسين محمد علي، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الطبعة الأولى، جدة، 1998.
18. علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995.
19. علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر الانترنت"، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
20. عماد أبو الرب-عيسى قداد-محمود الوادي-رعد الطائي، "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث وعمليات"، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة 2010.
21. عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، الأردن، 2000.
22. غسان قاسم داود اللامي، "إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية"، اليازوري، الأردن 2008.
23. غياث بوفلجة، "التربية والتعليم في الجزائر"، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2006.
24. فرانسيس ماهوني، كارل جيثور، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، "ثلاثية الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
25. فريد عبد الفتاح زين الدين، "النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996.
26. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر، بيروت، 2005.
27. قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات": مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، دار الشروق، عمان، 2006.
28. قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى 2006.
29. مأمون الدراكعة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء، الأردن، 2002.
30. مأمون سليمان الدراكعة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2006.
31. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، ط2، 2006.
32. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، ط3، 2008.

المراجع

33. محفوظ أحمد جودة، "ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، عمان، الطبعة الثانية 2006.
34. محمد إسماعيل عمر، " أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.
35. محمد عبد الوهاب الغراوي، "ادارة الجودة الشاملة"، اليازوري، الأردن، 2005 .
36. محمد محمد إبراهيم، "إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل متكامل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
37. محمود عباس عابدين، "علم اقتصاديات التعليم الحديث"، الطبعة الثانية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004.
38. محمود عبد المسلم، الصليبي، "الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية"، الطبعة الأولى، 2008.
39. مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2008.
40. مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي" دار جرير للنشر، عمان، 2007.
41. نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى 2010.
42. نظمي نصر الله، "إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية"، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1995.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

1. CATTAN Michel, (2000), "Maîtriser les processus de l'entreprise", les éditions d'organisation, Paris,.
2. Couch, Gene C., Jr,(1999), A "measurement of total Quality management in selected North Carolina "Community Colleges DAI A60/O5
3. GOGUE Jean-Marie,(2001), " Management de la qualité ", édition ECONOMICA, 3^{ème} édition, paris,.
4. Herman,J.JHerman,J.L.(1994),"Eduational Quality Management, Catalyst for Integrated change, PA" :Techonomic publishing company.

5. Klocinski, John Robert, (2000), " Evaluation of success and Failure Factors and Criteria in Implementation of Total Quality management principles Administration at selected institution of Higher Education" DAI A 60107
6. Kotler et Dubois ,(2000)" Marketing Management ", Paris : publieumoin, 10^{ème} edition.
7. Lewis, G and Smith, H. (1997),"why quality improvement in higher Education" , international journal, Vol 1.
8. POTIE M.Christain,(1999), " La qualité", la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdes, mai.
9. Riely,J,(1992),"Total Quality Management in Higher Education", Vol02.
- 10.Rowley,H,(1995) ,"A new lecture s simple guide to quality issuesin higher education", the international journal of education Management, Vol 9,N°1.
- 11.Seymour, (1993),"Total Quality Management in higher education": clearing the Hurdies administration and Management ,vol 7,N°4.
- 12.W.E.DEMING.DU.(1996)," Nouveau en économie" edition economica, Paris chapitre02.

III. المجلات والدوريات :

1. أبو نبعة، عبد العزيز ، ومسعد ، فوزية "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم"، مجلة المنامة، المجلد 5 العدد(1) جامعة آل البيت، الأردن، 2000.
2. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، دراسة تحليلية، مجلة الباحث لجامعة ورقلة، العدد 04، 2006.
3. أحمد سعيد درباس، "إدارة الجودة الكلية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي"، رسالة الخليج العربي، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، الرياض ، العدد50، 1994.
4. أحمد سيد مصطفى، "دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO9000"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 1997.
5. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جماعة الزقازيق، 1997.

6. إصلاح التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جوان 2007.
7. البكر محمد، " أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت، 2000.
8. بن أعراب عبد الكريم، "التعليم العالي في عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، أعمال ندوة بمناسبة تخرج الدفعة 17، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، 2004.
9. بوزيان راضية، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، ملتقى رهنات ضمان الجودة في التعليم العالي بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة يومي 20-21، نوفمبر 2010. http://www.vitamedz.com/Article_Article_1_259677_1.html.
10. التيمي عبد الفتاح وآخرون، "مصادر التعلم"، ورشة تطوير وتحديث معايير اعتماد تخصصات تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005.
11. حافظ، محمد صبري، ومصطفى، يوسف، "متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة لكليات التربية" مجلة العلوم الإسلامية ، جامعة القاهرة ، العدد 2، 2000.
12. حمد الله البصيصي، حاكم جبوري الخفاجي، "جودة المنهج العلمي الجامعي وتقنيات التعليم المستخدمة في تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية الواقع والطموح والاقتصاد" ، كلية الإدارة.
13. الحولي، عليان عبد الله، " تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، جويلية 2004.
14. خضير بن سعود الخضير، "بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم العالي في الدول العربية"، جامعة الملك فهد للبترول، ظهران، 2008.
15. دكتور محمد عوض الترتوري، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، 2010.
16. الموسمي نعمان، "تطوير أداة لقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية، العدد 67، عن رافع إبراهيم حقي، 2003.
17. رافع إبراهيم حقي، "واقع التعليم الجامعي في البلدان العربية والطموح إلى الجودة"، كلية الهندسة، جامعة البحرين، 2003.
18. الرشيد محمد، "الجودة الشاملة في التعليم"، المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، 1995.
19. سهيل رزق دياب، "مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني"، سبتمبر 2005.

20. طرابلسية شيراز، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي". دراسة تطبيقية على جامعة تشرين، سوريا، 2003.
21. العباسي عمر "واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
22. عبيدات، زهاء الدين، "نحو إدارة الجودة التعليمية الشاملة في الأردن" رسالة المعلم، المجلد 41، الأردن 2002.
23. علي بن محمد زهيد الغامدي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجية لجودة مخرجات الجامعات"، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، 2006.
24. عليان عبد الله الحولي، "ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني"، جامعة القدس المفتوحة، رام الله 3-5/7/2004.
25. فؤاد فؤاد العاجز، جميل نشوان، "تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة"، مؤتمر العلمي الدولي السابع، 18/19/20/2006، جامعة الفيوم، غزة، 2006.
26. مجلة الأبحاث الاقتصادية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 12، جوان 2009.
27. مجلة مركز البحوث التربوية، الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة، المؤتمر العلمي الحادي عشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003.
28. محمد صبري حافظ، يوسف مصطفى، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد 2، أبريل 2000.
29. محمد عبد الوهاب العزاوي، "تطبيق نظام إدارة الجودة الجامعية"، ورقة بحث، جامعة المأمون للعلوم والتكنولوجيا، سوريا.
30. محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، "إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور هيئة التدريس"، مجلة الملك عبد العزيز، 2007.
31. محمد قاسم أحمد القريوتي ويوسف محمد المطيري، "مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة"، م 21، العدد 1، 2007.
32. محمود داود الربيعي، "بحث بعنوان كفايات تدريسي كلية التربية الرياضية جامعة بابل وفق منظور إدارة الجودة من وجهة نظر طلبتهم"، جامعة بابل، 2010.

33. ناجي رجب سكر، "تقويم أداء جامعة الأقصى كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة"، جامعة الأقصى، فلسطين.
34. Carol.A, Recves and David.A.Bender,(1994)," Defining Quality Alternatives and implication Academy of Management "Review, vol(19),No(3), .
35. Chaffee and sheer,(1991), "A Quality Transforming post secondary education", cupa-jornal, Vol .U3,N°21.
36. Cornesky and Others,(1991),"Implemonting Total Quality management in higher education", Research in higher education rol,15,N°2.
37. Guide de l'étudiant 2010/2011, Faculté des sciences et de la technologie- Mostaganem.
38. Hazzard,T.(1993), The Strengths and Weahness of total quality management in higher education.(ERIC DOC.N°364 148)

IV.المذكرات:

1. بن حميدة محمد، "المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة"، دكتوراه تحت إشراف السيد بندي عبد الله عبد السلام، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2008-2009.
2. بوطيبة فيصل، "العائد من التعليم في الجزائر"، شهادة الدكتوراه في الاقتصاد تخصص "اقتصاد التنمية"، تحت إشراف بن حبيب عبد الرزاق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية، 2009-2010.
3. داني الكبير معاشو، "السيطرة على الجودة بين النظري والتطبيقي في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2000-2001.
4. بلبركاني أم خليفة، "إشكالية التعايش بين الفاعلين في الجامعة الجزائرية"، ماجستير تحت إشراف السيد لبيق محمد بشير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010.
5. ختيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص :إستراتيجية،جامعة المسيلة، السنة 2009-2010.
6. عيسى نبوية، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية"، مذكرة ماجستير تحت إشراف السيد بندي عبد السلام والسيدة بوشيخي عائشة،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2008-2009.

7. منتهى أحمد علي الملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير تحت إشراف د. عبد محمد عساف، جامعة النجاح نابلس، فلسطين، 2005.
8. ناجي فوزية، "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي"، دراسة حالة جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير، الأردن، 1998.
9. Bouchikhi.A, (2006-2007), "Le management de la qualité en entreprise Algérienne à l'heure de la mondialisation": Etude exploratoire, Thèse de Doctorat d'état en sciences économiques.
10. Gherras mohamed tahar, (1992), "Education and economic growth in Algeria:1967-1990", master thesis, university of Sheffied, UK.

V. مواقع الانترنت:

1. http://www.uobabylon.edu.iq/uob_coleges/ab-downloads/4-11774-436.doc.
2. <http://www.univ-mosta.dz>.
3. <http://amouchia.mam9com/t1333-topic?theme-id=10068>.
4. <http://gawda2010.almountadayat.com/t41-topic>.
5. <http://qualityfirst.maktooblog.com>.
6. <http://rouabhia.ahlamontada.net/t7.topic>.
7. <http://www.alriyadh.com/2010/04/18/article517350.html>.
8. <http://www.horoof.com/dirasat/facultyimpr.htm>
9. http://www.imamu.edu.sa/support_DEANERY/EDUCATION_DEVELOPMENT/Pages/message.aspx.
10. http://www.islamemo.cc/fan-el-edara/fkv_Edary/2007/03/29/38548.htm.
11. http://www.moe.gov.com/moe/bultin/issue9/Quality_Mang.htm.
12. <http://www.Snqciorg/poblication/jawdam-sh.htm>.
13. <http://www.stratégie-qualité.ic.ca/ssgf/bs00212f.html>.
14. http://www.vitamedz.com/Article_Article_1_259677_1.html.
15. <http://yakut.blogstop.com/2007/08/blog-post-4511.html>.

16. Site Web : La Qualité au cœur de toutes les attention,
<http://www.acheteursinfocom/index.html>www.service_showarticle.aspx.htm.
17. www.kantakji.com/fiqh/Files/Quality.52/pdf.
18. www.kuiraq.com/qac/qac_1_10/1/naa.doc - Irak.
19. www.mesrs.dz.
20. www.Umc.edu.dz attachement/recueil 20%communication.doc.
21. www.service_showarticle.aspx.htm.

الأشكال والجداول

فهرس الجدول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
12	النظرة الأمريكية والنظرة الحديثة للجودة.	1.1
14	التطور التاريخي لمفاهيم وأساليب الجودة	2.1
20	مقارنة بين أبعاد الجودة في صناعة السلع والخدمات	3.1
55	مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و(الإيزو9000)	4.1
87	المجالات الأساسية والفرعية التي تساهم في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات	1.2
146	تطور طلبية مرحلة التدرج	1.4
147	تطور عدد طلبية ما بعد التدرج	2.4
148	تطور عدد المتخرجين	3.4
149	تطور عدد أساتذة التعليم العالي	4.4
149	تطور معدل التأطير	5.4
150	تطور عدد المؤسسات الجامعية	6.4
150	تطور عدد الأحياء الجامعية	7.4
150	تطور ميزانية التعليم العالي	8.4
151	تطور الخدمات الجامعية	9.4
152	تطور عدد المستفيدين من الخدمات الجامعية	10.4
158	الكلية بالأرقام	11.4
159	أقسام الكلية	12.4

161	ليسانس أكاديمية	13. 4
161	ماستر أكاديمية	14. 4
162	ليسانس أكاديمية الإعلام الآلي	15. 4
162	ماستر أكاديمية الإعلام الآلي	16. 4
162	ليسانس مهنية	17. 4
162	ماستر مهني	18. 4

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة.	1.1
17	تأثير الجودة على الكلفة والحصة السوقية	2.1
21	أهداف الجودة	3.1
31	مثلث ديمنغ	4.1
32	دورة PDCA	5.1
34	ثلاثية جوران	6.1
40	دالة تاجوشي للخسارة.	7.1
42	أهداف المؤسسة.	8.1
46	شبكة المستهلك / المورد.	9.1
53	موقع ثقافة الجودة في المؤسسة	10.1
56	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام (الإيزو9000)	11.1
72	مكونات النظام التعليمي الجامعي	1.2
76	دورة ديمنج	2.2
78	مبادئ الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي	3.2
140	نموذج PLESCTE	1.4
147	تطور طلبية مرحلة التدرج	2.4
148	تطور عدد طلبية ما بعد التدرج	3.4

148	تطور عدد المتخرجين	4.4
151	تطور الخدمات الجامعية	5.4
152	تطور عدد المستفيدين من الخدمات الجامعية	6.4
154	عدد طلبة في نظام كلاسيكي	7.4
155	عدد طلبة في نظام ل-م-د	8.4
155	عدد الطلبة في كل كلية	9.4
156	توزيع عدد الطلبة في نظام ل-م-د والنظام الكلاسيكي	10.4
156	توزيع الأساتذة حسب الرتبة	11.4
157	نمو عدد الطالبة بجامعة مستغانم	12.4
158	هيكل الكلية	13.4
159	عدد الأساتذة والباحثين حسب الرتب	14.4
160	المستويات الثلاث للنظام الجديد	15.4
162	مجال العلوم التقنية ST	16.4

الملاحق

استمارة إدارة الجامعة " كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم "

نرجو منكم ملاً المعلومات الخاصة بهذه الاستمارة في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأفراد وحوكمة الشركات مع كل احتراماتنا لأرائكم .

وجود هيكل إداري للكلية يسهل العمليات التعليمية والبحثية ويدعم الجودة ويساند المجالس والجان الجامعية على مختلف مستوياتها في القيام بمهامها وأداء أدوارها" . ويمكن الحكم على مدى توفر هذا المعيار من خلال المؤشرات التالية:

م	المؤشرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يوجد في الكلية قيادات إدارية تتمتع بمهارات وقدرات ومؤهلات وتدريب ومواصفات تمكنهم من القيام بأدوارهم ومهام وظائفهم.					
2	الهيكل التنظيمية بالكلية تتمتع بمرونة تعكس الأهمية النسبية لأنشطة الكلية والأدوار التي تقوم بها والغرض الذي وجدت من أجله.					
3	تعتمد إدارة الكلية على نظم سليمة ومتكاملة للمعلومات واتخاذ القرارات، تعتمد على التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات والمعلومات.					
4	يوجد بالكلية نظم موثقة لخطوط السلطة والمسئولية وخريطة الاتصالات ومنظومة العلاقات بين مواصفات الموظف ومتطلبات شغل الوظيفة.					
5	توفر إدارة الكلية نظم للتدريب والتنمية المهنية تساعد على استمرارية التحديث والتطوير في المهارات والقدرات والمعارف.					
6	تقوم إدارة الكلية باستعمال نظم وإجراءات موضوعية وعادلة للتقييم الدوري للعاملين فيها.					
7	تتوفر إدارة الكلية على الموارد البشرية والمالية المطلوبة لتحقيق رسالتها وأهدافها.					
8	تقوم إدارة الكلية على مراقبة كفاءة وفعالية أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر.					
9	تخطط إدارة الكلية لمواردها معتمدة على نتائج تقييمها للبيئة الداخلية.					
10	تقيم الكلية إستراتيجيتها الموضوعية لتحقيق رسالتها وأهدافها بشكل دائم.					
11	تشارك إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس في إعداد سياستها واتخاذ قراراتها الخاصة بالعملية التعليمية.					
12	تلتزم إدارة الكلية في إطار ممارستها للأنشطة التعليمية بالمعايير الأخلاقية والمهنية التي تدعم حرية الكلية.					

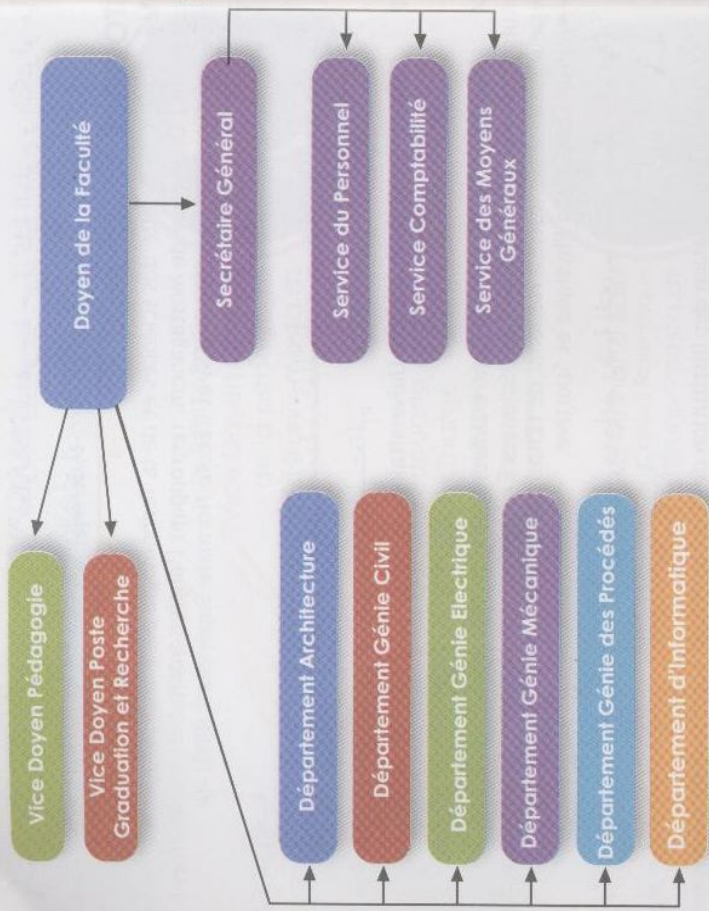
استمارة هيئة التدريس الجامعية " كلية العلوم والتكنولوجيا مستغانم"
 نرجو منكم ملاً المعلومات الخاصة بهذه الاستمارة في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأفراد وحوكمة الشركات مع كل احتراماتنا لأرائكم .
 "توفير الكلية لأعضاء هيئة التدريس المحترفين والمهنيين والمؤهلين القادرين على تنفيذ ومتابعة البرامج التعليمية والبحثية" ويمكن الحكم على مدى توفر هذا المعيار من خلال المؤشرات التالية:

م	المؤشرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يتم إعداد وتجهيز وتأهيل هيئة التدريس للمناصب أو الوظائف التي يشغلونها بمسئوليات ومهام محددة بوضوح وبالأعداد المطلوبة.					
2	يتم تصميم المناهج ومراجعتها وتحديثها من طرف أعضاء هيئة التدريس.					
3	تدعم الكلية تقدم ونمو أعضاء هيئة التدريس لتحقيق تميزهم بواسطة التدريب.					
4	تقوم الكلية بإجراءات للربط بين التدريس والبحوث وتعلم الطلاب والخدمات العامة.					
5	يتم إعداد ونشر وتنفيذ معايير وإجراءات لجميع أعضاء هيئة التدريس حول بعض الأمور ذات الصلة مثل التعيين والترقية والانضباط الوظيفي.					
6	تضع وتنفذ الكلية نظم وإجراءات كافية وعادلة وفق معايير محددة لمراجعة قيام أعضاء هيئة التدريس بمسئولياتهم التعليمية والبحثية.					
7	تتوفر هيئة التدريس على موارد بشرية فعالة قادرة على إعداد طلبة ناجحين					
8	تتوفر مبادئ الحرية الأكاديمية في ضوء السياق المحدد لرسالة الكلية وأهدافها.					

استمارة رضا الطلاب بالخدمات الجامعية "كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"
 نرجو منكم ملاً المعلومات الخاصة بهذه الاستمارة في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأفراد وحوكمة الشركات مع كل احتراماتنا لأرائكم .
 "يتوفر في الكلية عدد كبير من الطلاب وفي هذه الاستمارة سوف نبين مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مستغانم.

م	المؤشرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يتوفر في الكلية معلومات كاملة وكافية للطلاب حول نظم وقواعد القبول والتحويل ومواقيت الامتحانات.					
2	يتوفر في الكلية برنامج للخدمات الطلابية التي تتفق مع توقعاتهم.					
3	تتوفر في الكلية موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة تتولى تقديم الخبرات الطلابية.					
4	يساهم الطلبة بأرائهم وانشغالاتهم في إعداد البرامج التدريسية.					
5	يعمل الطلبة بروح فريق واحد في أداء البحوث الدراسية.					
6	المناهج الدراسية تتوافق مع مؤهلات الطلبة ومتطلبات سوق العمل.					
7	الإصلاحات التي تتم على مستوى الكلية ترضي الطلبة.					
8	تعتبر طرق التدريس المعتمدة من أحدث الطرق في العالم.					
9	الطلبة راضين على أداء أسادتهم.					
10	تتوفر في الكلية معلومات دقيقة وكافية عن البرامج التعليمية والتخصصات العلمية.					
11	يعمل الطلبة مع بعضهم في معالجة المشكلات التي تواجهها.					
12	توفر الكلية نظم وإجراءات منشورة ومعلن عنها للتعامل مع شكاوي الطلبة.					
13	يتوفر في الكلية إجراءات ونظم سليمة وكافية لإرشاد الطلابي.					
14	تهتم الكلية بأداء الطلبة وكفاءاتهم بشكل مستمر.					
15	الطالب متعاون مع زملائه إلى حد كبير.					

ORGANIGRAMME DE LA FACULTE



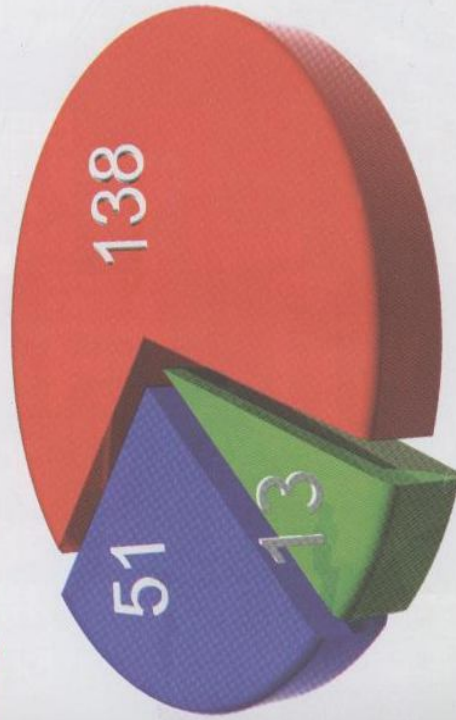
Les Organes de la Faculté



LA FACULTE EN CHIFFRES :

Etudiants	3801
enseignants - chercheurs administratifs, techniciens, ouvriers de service,...	203
campus de 10 hectares	100
laboratoires de recherche	03
Thèses par an	11
	20

Effectif Enseignants-Chercheurs par garde



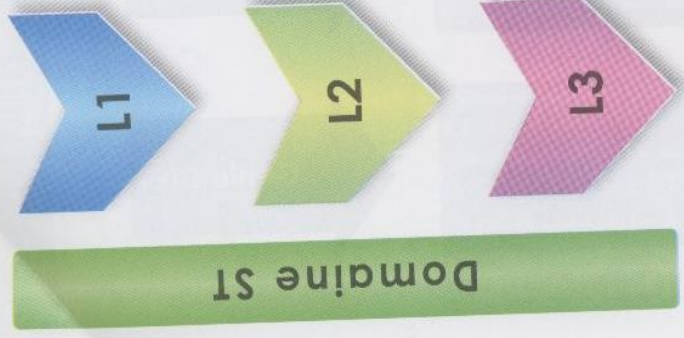
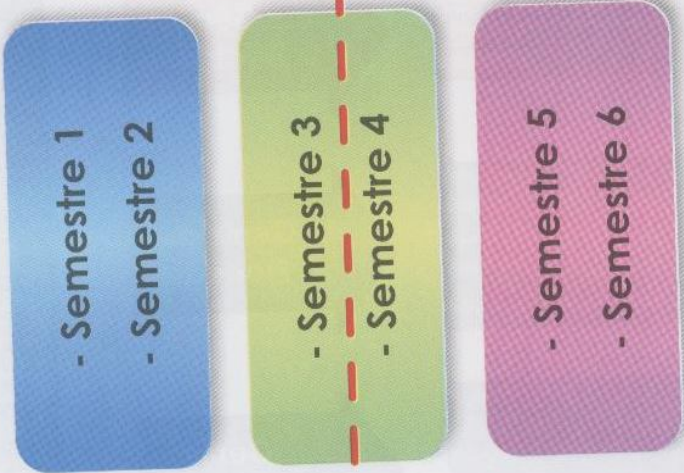
■ Professeur ■ Maitre de conférence ■ Maitre assistant

LES DEPARTEMENTS:

Département / Domaine	Enseignants-chercheurs	Etudiants
Informatique	28	255
Génie Civil	30	437
Génie des procédés	33	262
Génie mécanique	23	80
Génie électrique	37	339
Architecture	18	743
Tronc Commun Sciences Techniques	33	1357
Tronc Commun Mathématiques - Informatiques	-	328
TOTAL	202	3801

Tronc commun

Spécialité



Programmes des Enseignements du tronc commun ST

S1

Modules	VHH	Crédits	Coef
UEF 1	45	18	9
Analyse et Algèbre 1	22.5	6	3
Mécanique du point	45	6	3
Structure de la matière	45	6	3
UED 1	45	4	4
UE de découverte scientifique 1	45	2	2
UE de découverte scientifique 2	45	2	2
UEM 1	45	8	7
Bureautique et technologie du web	15	3	2
TP Physique	15	2	2
TP Chimie	15	2	2
Langue Française	22.5	1	1
Total	300	30	30

S2

Modules	VHH	Crédits	Coef
UEF 2	67.5	18	9
Analyse et Algèbre 2	67.5	6	3
Électricité et Magnétisme	67.5	6	3
Thermodynamique et Cinétique	67.5	6	3
UED 2	45	2	2
UE de découverte scientifique	45	2	2
UEM 2	67.5	10	8
Informatique	15	5	3
TP Physique	15	2	2
TP Chimie	15	2	2
Langue Française	22.5	1	1
Total	367.5	30	19

S3

Modules	VHH	Crédits	Coef
UEF 3	45	13	8
Outils Mathématiques	67.5	4	3
Vibrations Ondes	67.5	5	3
Mécanique Rationnelle	45	4	2
UEF 3	45	8	4
UE de découverte scientifique 3	45	4	2
UE de découverte scientifique 4	45	4	2
UEM 3	67.5	9	6
Langage de Programmation	15	2	2
Probabilités et Statistique	15	4	2
Dessin	15	2	1
Langue Anglaise	22.5	1	1
Total	367.5	30	18

S4

Modules	VHH	Crédits	Coef
UEF 4	67.5	8	6
Fonction de la variable complexe	45	4	3
Méthodes numériques appliquées	67.5	4	3
UEF 5	67.5	12	6
UF de spécialité 1	67.5	6	3
UF de spécialité 2	67.5	6	3
UEM 4	45	10	6
Travaux Pratiques	15	6	3
TP Méthodes numériques appl.	15	2	1
Langue Française	15	1	1
Langue Anglaise	22.5	1	1
Total	345	30	18

