



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة تدخل ضمن استكمال نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

التخصص : تنظيم سياسي و إداري

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بوحنية قوي

إعداد الطالب:

نقطي إبراهيم

بعنوان:

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة خلية ضمان جودة
التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا

01 أ. بلحبيب عبد الله

مشرفا و مقررا

02 أ.د. بوحنية قوي

مناقشا

03 أ. خميس

السنة الجامعية 2014/2013

شكر و عرفان

* إن الحمد و الشكر لله سبحانه وتعالى الواحد

الصمد فالحمد لله الذي خلقنا وسوانا فميزنا عن باقي الكائنات كما أنار

عقولنا بالعلم و قلوبنا بالإيمان.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي، وان اعمل

صالحا ترضاه" سورة الأحقاف الآية 13.

* كما نشكر كل القائمين على هذا العمل وكل من كانت له يد المساعدة سواء من قريب أو

بعيد

ونخص بالذكر كل من الأستاذ الدكتور بوحنية قوي إذ لم يقصر في تقديم توجيهاته القيمة و

تأطيره للعمل المنجز ونشكره على صبره معنا حتى اكتمال الدراسة.

* أيضا أتقدم بالشكر و العرفان لكل من الأستاذ الدكتور بن الزاهي منصور

مسؤول خلية ضمان جودة التعليم العالي و الأستاذة شليغم غنية اللذان لم يبخلا في تقديم

المعلومات ذات الصلة بالموضوع و النصائح القيمة.

* كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أساتذتنا في قسم العلوم السياسية على ما

يبدلونه من جهد لإيصال الرسالة العلمية فنسأل الله تعالى أن يكون السند و المعين لهم.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد والعمل المتواضع إلى:

* إلى روح والدي الزاكية راجينا من الله الغفور الرحيم أن يغفر له و أن يسعه بواسع رحمته.

* إلى والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها و انعم عليها بالصحة و

العافية.

* إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء: كمال، سليم، فضيلة (وردة و نور الدين)،
نورة (بسمة و مسعود)، نصيرة (فادي)، محمد، مباركة، أمينة و
مليكة.

* إلى زملائي و زميلاتي في الدراسة و كل طلبة جامعة قاصدي مرياح .

* إلى الأصدقاء و الأحباب في كل مكان.

ملخص الدراسة:

الكلمات المفتاحية : الادارة ،الجودة ،الشاملة ،التحسين المستمر ، التطوير ،...

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجزائر، نظرا لأهمية القطاع و محاولة النهوض به و تطويره باعتماد احد أهم الأساليب الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة)، حيث تتضمن هذه الدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة قاصدي مرباح بورقلة – دراسة حالة – من خلال خلية ضمان جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة، قصد الاطلاع على مهامها و أنشطتها و مدى توفر متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إضافة إلى التعرف على مستوى الأداء، باستخدام أداة المقابلة المباشرة مع مسؤول الخلية حيث تشير النتائج المتحصل عليها في الدراسة، إلى أن مستوى الأداء بالنسبة للأساتذة بالجامعة متوسط، كما أن جامعة قاصدي مرباح تتوفر على متطلبات و مبادئ كثيرة للمضي نحو تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، و تم التوصل إلى مجموعة اقتراحات التي من الممكن أن تكون دافعا إلى اعتماد نظام الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة بشكل خاص و القطر الوطني عامة.

Summary of the study:

Keywords: administration, quality, comprehensive, continuous improvement, development, ...

The study aims to identify the reality of total quality management in the higher education sector in Algeria, because of the importance of the sector and try to promote it and develop the adoption of one of the most important methods of modern management (TQM), which includes the study and reality of total quality management at the University of Cassidy Merbah Ouargla - Case Study - through the cell to ensure the quality of higher education university under study, in order to see the tasks and activities and the availability requirements and the principles of total quality management in the university as well as to identify the level of performance, using the tool direct interview with the official indicates the cell where the results obtained In the study, that the level of performance for the professors, the university average, and the University of Cassidy Merbah available on the requirements and principles of many to move towards the implementation of a strategy of total quality management, and reached to the group of proposals that could be the impetus to the adoption of the overall quality of the university shop The study is particularly diameter and National General.

مقدمة :

يعرف عالم اليوم تغيرات سريعة في جميع نواحيه السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية... و التطور الذي مس جميع المجالات، إضافة إلى تنامي وعي الأفراد حيث أصبحت المنظمات و المؤسسات تواجه تحديات مستجدة، تحتم عليها الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة مثل حوكمة المنظمات و إدارة الجودة الشاملة...، التي لاقت اهتماما كبيرا في الفكر الإداري.

إنها أسباب و دوافع أدت بالمنظمات الحكومية و الخاصة سواء ربحية أو خدمية إلى البحث عن تدابير و إجراءات، للوقوف على التحديات و التطورات المتسارعة لمواكبة متطلبات الحاضر، و محاولة رسم صورة المرحلة القادمة و تحقيق النمو والنجاح و الاستمرار، لذلك كان من الضروري توجيه الاهتمام نحو مصطلح إدارة الجودة الشاملة الذي سيطر على اهتمام الباحثين و المفكرين و الممارسين للوظائف الإدارية خاصة في ثمانينيات القرن الماضي، إلى حد وصفها في مجلة *Business Work* بأنها موضة تلك الفترة، بحيث أصبح الأخذ بهذا المبدأ ضرورة ذلك أن الدراسات و الأبحاث توصلت إلى نتيجة مفادها، أن المنظمات التي طبقت معايير إدارة الجودة الشاملة انعكس إيجابيا على أداء المنظمة من خلال تحسين معدل الربحية و انخفاض التكاليف و تحسين الأداء و علاقات الموظفين و ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم ، و بوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها و سرعة انتشارها.

تبعاً للمبررات و الأسباب الأنفة الذكر، أصبح إلزاماً على المؤسسات التعليمية الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة (جامعات ، مؤسسات تربوية ، مدارس عليا ، معاهد.... الخ) لأن هئية الدول على الساحة العالمية تقاس، بمدى قوة إنتاج و تطور و كفاءة مؤسساتها العامة و الخاصة و مستويات النمو و التنمية الشاملة في هذا البلد أو ذلك.

ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بالمراحل التعليمية للطالب وخاصة المرحلة الجامعية، نظراً لأهميتها في مختلف دول العالم لأن مخرجات المراحل التعليمية العليا، هي التي تأخذ على عاتقها عبئ التنمية و النهوض بمختلف نواحي الحياة في مجتمعاتنا، مما أصبح ضرورياً اعتماد أنضم الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، لذلك سنحاول في بحثنا هذا الكشف على أداء إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرياح - ورقلة - من خلال خلية ضمان جودة التعليم العالي.

1- أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة جزءا من أهميتها، في أنها تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، إذ لم يأخذ هذا المجال حقه من الدراسة و البحث، حيث تفتقر المكتبات الجامعية لمثل هذه الدراسات، فيما يأمل الباحث أن يساهم هذا العمل في إثراء الموضوع.

- يكمن جانب من أهميتها في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة من طرف المؤسسات التعليمية التي نجحت في تطبيق هذا النظام و تحقيق رضا المستفيدين منها.

- يتضح جانب من أهمية الدراسة بأنها تتناول موضوعا حديثا نسبيا، على مستوى العالمي بصفة عامة و العربي و الجزائري خاصة.

2- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي :

1- التعرف على مدى توفر متطلبات و مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة ورقلة.

2- الوقوف على حقيقة أداء إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

3- تهدف الدراسة إلى معرفة النتائج التي وصلت إليها إدارة الجودة الشاملة.

4- مدى اقتناع الإدارة و الهيئة التدريسية في جامعة قاصدي مرباح بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

3- أسباب الدراسة:

أ- أسباب ذاتية:

- رغبة الباحث في الإطلاع على الموضوع نظرا لأهميته في النهوض بقطاع التعليم العالي في الجزائر.

- حداثة الموضوع محل الدراسة .

- النتائج الكبيرة التي حققتها المنظمات جراء تطبيقها لنظام الجودة الشاملة، التي لفتت انتباه الباحث.

- توفر المراجع المتعلقة بالموضوع.

ب- أسباب موضوعية:

- تنطلق أساسا من الأهمية البالغة التي اكتسبها مصطلح الجودة الشاملة بصفة عامة و الجودة الشاملة في التعليم العالي بصفة خاصة .

- طبيعة تخصصنا في مجال التنظيم السياسي و الإداري الذي يقتضي التعامل مع مثل هذه المواضيع.

4- إشكالية الدراسة:

سنحاول من خلال هذه الدراسة توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي، و الإطلاع أيضا على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - لذا كانت إشكالية الدراسة كالآتي:

__ ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة بجامعة - قاصدي مرباح - ورقلة من خلال عمل ونشاط خلية ضمان جودة التعليم العالي؟.

5- فرضيات الدراسة:

- __ كلما زاد دعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كلما زاد مستوى جودة الخدمات المقدمة.
- __ يعي كل من المسؤولين و أعضاء الهيئة التدريسية أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- __ يعمل كل العاملين في الجامعة على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تحقيق أهدافها.
- __ تعتبر النتائج المحققة جراء اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة دون مستوى التوقعات.
- __ تتوفر الجامعة على إمكانيات كبيرة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- __ الخدمات المقدمة تدل على تضافر جهود كافة العاملين، لتحسين الأداء باستمرار و تطويره.

6- مناهج الدراسة:

إن كل مشكلة بحثية تستدعي الاعتماد على مجموعة من المناهج و الأدوات المنهجية المناسبة لموضوع الدراسة المراد إجرائها، حتى تكتسب الصفة العلمية لذلك اعتمد الباحث في دراسته على:

المنهج الوصفي: الذي يهدف إلى تقرير خصائص مشكلة معينة و دراسة الظروف المحيطة بها، مع تفسيرها و تحليلها بهدف وصف هذه الظاهرة وصفا دقيقا و شاملا، و لفت النظر إلى إبعادها المختلفة.

منهج دراسة الحالة: و يقوم هذا المنهج على دراسة المعلومات الخاصة بمرحلة معينة، و دراسة جميع المراحل التي مرت بها من تاريخ هذه الوحدة بغرض الكشف عن العوامل التي تؤثر فيها، ثم الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بها و غيرها من الوحدات المماثلة.

7- خطة الدراسة:

قام الباحث بتقسيم الدراسة التي هي بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - جامعة قاصدي مرباح - بورقلة دراسة حالة.

إلى فصل نظري المعنون ب: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الذي يتكون من خمسة مباحث يتناول الأول منها تعريف إدارة الجودة الشاملة كمطلب أول و تعريفها في إطار التعليم العالي كمبحث ثاني، أما المبحث الثاني فيتضمن مبررات و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و ذلك في مطلبين يعرض الأول المبررات و الثاني الفوائد، فيما يتناول المبحث الثالث متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في مطلبين على التوالي الأول يضم المتطلبات و الثاني المبادئ، أما عن المبحث الرابع فيعرض أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات العليم العالي، و في المبحث الخامس سنتطرق إلى مواصفات الايزو 9000 في العليم العالي.

فيما يضم الفصل الثاني الذي تحت عنوان الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، يضم ثلاثة مباحث يتناول أولها التعريف بالجامعة و تطورها من خلال هيكلها التنظيمي و البيداغوجي و التاطير، أما المبحث الثاني فيستعرض واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من خلال عمل و نشاط خلية الجودة و الإدارة العليا للجامعة إضافة إلى البرامج التعليمية و البحث العلمي و التعرف على معيقات تطبيق نظام الجودة الشاملة و الأفاق المستقبلية، و المبحث الثالث يتضمن مدى توفر متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة ورقلة.

8- الدراسات السابقة :

على الباحث الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال دراسته، و ذلك لأهميتها في تحديد و توجيه بحثه العلمي حيث أن الاعتماد على تلك الدراسات يساعد الباحث في بلورة و رسم مسار بحثه و من أهم هذه الدراسات الآتي:

1- يسعد فائزة : رسالة ماجستير بعنوان "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية " من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية ، دراسة ميدانية جامعة فرحات عباس سطيف 2007، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا للتغيرات التالية: (الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، الكلية ، التسلسل الوظيفي) .

2- دراسة لقرط علي: رسالة ماجستير بعنوان " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ، المبررات و المتطلبات الأساسية، دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة" الحاج لخضر باتنة 2009، و هدفت الدراسة إلى الإطلاع على مدى توافر الإمكانيات المادية و المعنوية و مدى توافر متطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الكلية المذكورة، و كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف مستويات إدراك الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغيرات الجنس و العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة، الوظيفة و التخصص لمبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشامل في مؤسسات التعليم العالي.

إن التحولات و المتغيرات السياسية و الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية في عالم اليوم جعلت من اعتماد أنظمة الجودة في مختلف المنظمات فيما تقدمه من خدمات و منتجات.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عدة مفاهيم و الفلسفة الإدارية، و التي تستند على الربط بين الوسائل الإدارية و القدرات و المواهب الابتكارية و الفنية، من اجل تطوير و تحسين الأداء الفردي و الجماعي الذي ينتج عنه الارتقاء و التطوير من مستوى أداء المنظمات و تحقيق الجودة في المنتج، حيث ظهر أول تطبيق للجودة الشاملة في القطاع الصناعي، مما أدى إلى تحقيق نجاحات كبيرة من التحسين من نوعية المنتج و تحقيق معدلات ربحية كبيرة و انخفاض تكاليف الإنتاج إضافة إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي و الأداء.

أدت تلك النجاحات الباهرة بالمؤسسات و المنظمات الخدمية في كل من اليابان و بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية، إلى اعتماد و تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بغية الوصول إلى أعلى مستوى في تلبية رغبات و تطلعات المستفيدين من هاته الخدمات، و أهم تلك المؤسسات بدون شك هي المؤسسات التعليمية و التربوية، و ذلك ما دفع بالعديد من الدول النامية إلى انتهاج سبل تطبيقها في محاولة لمسايرة التطورات العالمية و إضفاء الميزة التنافسية لمؤسساتها في الأسواق الداخلية و الدولية.

تبعاً لما سبق تطلب من هذه الدراسة الإحاطة بجوانب الموضوع و توضيح الإطار النظري لإدارة الجودة في التعليم العالي، سنوضح في ما يأتي من هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، و الذي يشمل خمسة مباحث فالأول يضم تعريف إدارة الجودة الشاملة و تعريفها على مستوى التعليم العالي و ذلك في مطلبين على التوالي، أما المبحث الثاني فيشمل مبررات و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، و سيتناول المبحث الثالث كل من متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فيما سيعرض المبحث الرابع أساليب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما الخامس فيتناول إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الايزو الخاصة بالتعليم العالي.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و أهم المفكرين.

قبل الخوض التعريفات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة سنقدم شرح لكل المفردات المكونة للمصطلح، حيث يعبر كل منها على:

- إدارة: وهي التركيز على تطبيق العاملين للنشاط بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، و يساعد المدراء على فهم العمليات التي يقومون بها و كيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من اجل تحقيق النجاح التام، يستدعي ذلك الاستعانة بأدوات و تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتقديم السلع و الخدمات التي تلي رغبات الزبون.
- الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات و توقعات المستهلك في المنتجات و الخدمات و بأعلى مستوى.
- الشاملة: أي أنها (الجودة) تشمل كافة مراحل عملية الإنتاج، و جميع جوانب العمل و النشاط و اندماج كافة موظفي المنظمة.¹

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة في التعليم العالي.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

تعددت التعاريف لمصطلح الجودة الشاملة، فأختلف الباحثون و المنظرون في عدة جوانب و اتفقوا في جوانب أخرى من هذا المفهوم و من هذه التعاريف ما يلي:

- يعرفها كل من المعهد الأمريكي للمنظمات Ihstite American Natihal Standards و المعهد الأمريكي للجودة (ASQ) Amercan Society ForQuality: بأنها " كلية أو شمول السمات و الخواص للمنتج، أو الخدمة التي تحمل مقدراتها على تحقيق احتياجات معينة".²
- و يرى السقاف أن الجودة تعني: "التحسين المستمر للعمليات الإدارية و ذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لانجازها مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات و احتياجات العميل"³

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي. إدارة الجودة الشاملة، عمان. 2004، ص 33.

² جيمس إيفان و جيمس دين. الجودة الشاملة: الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية، ترجمة سرور إبراهيم سرور. الرياض، دار المريخ للنشر. ص 31-32.

³ علي لقرط. إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير 2009، ص 28.

- كما عرفها جوزيف جابلونسكي Jablonski بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين و الإدارة، لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل، من خلال المقومات الأساسية الثلاثة في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل"¹

__ أما بنهاردت: Benhardt فيعرفها بأنها "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون و الموظفون باستمرار من اجل تحقيق توقعات و رغبات المستفيد من السلعة، و التأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية و في اقصر وقت ممكن"².

و يمكن القول بأن الجودة الشاملة إستراتيجية إدارية تعمل على كسب رضا العاملين و المستفيدين من الخدمة، ليس هذا فحسب بل مراجعتها و توكيدها للاستمرار في تقديم الأفضل دائماً، بحيث عند وصول الخدمة للمستفيد ينبهر لما لم يكن يتوقعه نظرا للميزات التي تطبع السلعة أو الخدمة المقدمة.

ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

هناك تعاريف عديدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي نعرض البعض منها كالآتي:

- يعرفها رودز بأنها "عملية إدارية إستراتيجية تتركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر"³.

- و يعرفها عفيفي على أنها "التخطيط، التنظيم، التنفيذ و المتابعة للعملية وفق نظم محددة و موثقة، تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة و أنشطة بناء الشخصية المتوازنة".

- في حين عرفتها كلية ريبوسلادو: Riosa pado college بأنها "العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى المعلمين و النظام و الكلية، في ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات ويستطيع المعلمون و الطلاب تطوير جودة التعليم"⁴.

¹ Jablonski. **Implementing Total Quality Management, An Overview.** San Diego, pfeiffer & Company 1991.PG 26

² فواز التميمي و احمد الخطيب. إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9001. عالم الكتاب الحديث: عمان 2008. ص22
³ احمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر و التوزيع. الأردن. ط1 2006. ص77.
⁴ مهدي السامرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير. عمان. 2006، ص37.

- كما يعرف هيكسون إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية على أنها "إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة".

- أما توفيق فيعرفها بأنها " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات و المواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل¹.

في هذا الشأن يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تقوم على فلسفة إدارية تعمل بجهد و تطوير مستمر لتحقيق الرضا و الاقتناع بنوعية الخدمات، سواء بالنسبة للعاملين أو الطالب الذي يعد الهدف الرئيسي لإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية".

المطلب الثاني: أهم الرواد في إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها.

أولاً: رواد إدارة الجودة الشاملة.

يرجع الكثير من الفضل في إحداث التغيير للفلسفة الإدارية التقليدية و تطويرها، يعود إلى العلماء و المفكرين في هذا الحقل و من أهمهم نذكر:

1- ادوارد ديمينغ (Edward Deming):

ولد ديمينغ سنة 1900، بدا حياته في أمريكا حيث تخصص في علم الإحصاء و قدم إسهاماته الهامة في إدارة الجودة الشاملة التي قوبلت بالرفض في الولايات المتحدة، و اعتبرت أفكاره عودة إلى الوراء، مما أدى إلى الإحباط لدى الكثير من المفكرين الذين انتقلوا إلى اليابان، هناك شرع ادوارد بتجسيد نظريته و أفكاره التي لاقت نجاحاً باهراً و نتج عنها ازدهار الاقتصاد الياباني، حيث منح الوسام الإمبراطوري. قدم ديمينغ أربع عشرة مبدأ لإدارة الجودة هي:²

- __ التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج.
- __ عدم الاعتماد على فحص المنتج بل يتوجب إضفاء الجودة في تصميمه و عملية الإنتاج.
- __ عدم الاعتماد على السعر في توجيه الزبون.
- __ الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى العاملين.
- __ التقليل من التوجه نحو الأهداف الكمية.

¹ خالد احمد الصرايرة و لبللى العساف. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظري و التطبيق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن. ص09.

² لويد دوبينز و كلير كراوفورد ماسون. ادارة الجودة: التقدم و الحكمة و فلسفة ديمينغ، ترجمة: حسين عيد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية. القاهرة. ط1، 1997. ص ص72-86.

- ___ إزالة الحواجز بين الأقسام الإدارية في المنظمة و تشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل.
 - ___ استخدام الطرق الإحصائية لتحسين جودة الإنتاج باستمرار.
 - ___ وضع برامج للتحسين المستمر في تكاليف الإنتاج و الخدمة.
 - ___ عدم السماح بوقوع الأخطاء في الأداء و عملية التموين.
 - ___ إزالة عوائق الاتصال بين الإدارة العليا و العاملين و اعتماد أنظمة تقويم فعالة.
 - ___ مساعدة العاملين لأداء وظائفهم بشكل أفضل و تجديد الوسائل و الأدوات باستمرار بهدف تحسين و تطوير الأداء.
 - ___ تصميم و بناء برامج التدريب و التنظيم، التعليم لمواكبة العاملين للتطورات الحديثة.
 - ___ القضاء على معوقات الاعتراف بكفاءات و مواهب العاملين في المنظمة.
 - ___ الالتزام الدائم للإدارة بجودة الإنتاج و توضيح ذلك للموظفين و العملاء.¹
- 2- جزييف جوران:**

على غرار ادوارد فان جوران أسهم في تطوير مفهوم الجودة و نجاحها في اليابان، حيث يركز على الرقابة على الجودة و على الوقت الضائع و عيوب الأداء التشغيلي، و يرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بمراحل هي:

- ___ تحديد المستهلكين الحاليين و المرتقبين.
- ___ تحديد حاجاتهم و رغباتهم.
- ___ تطوير مواصفات المنتج كي تلبى حاجات المستهلكين.
- ___ نقل نتائج الخطط إلى القوى التشغيلية.
- أما عن عملية الرقابة على الجودة يرى جوزيف بأنها ضرورية لتحقيق الأهداف و الحد من العيوب و المشاكل التي يمكن منع حدوثها، حيث تتضمن هذه العملية تقييم الأداء الفعلي للعمل و مقارنته بالأهداف الموضوعية، و اتخاذ الإجراءات لتصحيح الانحرافات و الاختلافات.
- إضافة إلى ذلك قام بصياغة طرق لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل، و أشار جوران أيضا إلى أهمية و أفضلية العقل البشري في تحديد و حل المشكلات.²

3- فليب كروسبي (Philip Crosby):

- من ابرز إسهاماته التركيز على مسلمات إدارة الجودة نعرضها في النقاط التالية:
- ___ يرى أن الجودة ترتبط بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمتطلبات و المواصفات.
- ___ الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة ووسيلة اتصال بين النظام الإنتاجي بجميع أجزائه و مراحلها.

¹ ريتشارد ويليامز. أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير. مصر، ط1. 1999. ص 11-12.

² محمود كاسم حمود. إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان. ط1. 2000. ص 94-95.

__ الطريقة الوحيدة لتحقيق الجودة هو منع حدوث الأخطاء، مما يتطلب الفهم الواضح لكل مراحل العملية الإنتاجية.

__ إمكانية قياس الجودة من خلال معرفة المقدار النقدي أو العيني الذي تدفعه المنظمة نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات الموضوعية، فكلما زاد هذا المقدار دل على انخفاض جودة المنتج، وكلما انخفض دل على ارتفاع جودته.

و يرى كروسبي أيضا أن لتحسين و تطوير الجودة في أي منظمة عليها مرعات هذه العناصر و هي:

__ جدية الإدارة العليا و التزامها بالعمل على الحسين و التطوير.

__ الاهتمام بعملية تعليم و تدريب جميع العاملين على المسلمات الأساسية لإدارة الجودة.

__ تطبيق مسلمات الجودة في الواقع على شكل خطوات و إجراءات و ما يلزم ذلك من تغيير اتجاهات العاملين و ثقافة العمل في المنظمة.

4-ارماند فيجنباوم (Armond Feigenbaum) :

تمثلت مساهمته في التركيز على مفهوم الرقابة الشاملة للجودة، التي عرفها بأنها نظام فعال يقوم على تكامل جهود تطوير الجودة و المحافظة عليها و تحسينها للمجموعات المتنوعة في المنظمة بحيث تسمح للتسويق و الهندسة و الإنتاج و الخدمة في المستويات الاقتصادية لتحقيق الرضا الكامل للزبون.

ويرى ارماند أن المسؤولية عن الجودة يجب أن يتحملها من يؤدون العمل، أي مسؤولية كل عامل في أداءه لعمله بجودة و تميز، كما يؤكد أن جودة المنتج يجب أن تكون أهم من كمية الإنتاج، حيث يكون من حق العمال إيقاف الإنتاج عند ظهور أي مشكل في جودة السلعة.¹

5-ايشكاوا:

حيث يعد من رواد الجودة اليابانيين فقد ساهم في تطوير مفهوم الجودة و الطرق الإحصائية لتطبيقها و يلقب بالأب الروحي لحلقات مراقبة الجودة، فهو الذي اقترح مراحلها كما يلي:

__ العمل على إشراك كل العاملين في المنظمة في طرح المشاكل و حلها.

__ التركيز على التدريب و التعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة.

¹ مأمون الدرادكة و طارق الشلبي. الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن. ط1. 2002. ص ص 255-258.

__ تكوين حلقات مراقبة الجودة.

__ مراجعة المراقبة الكلية للجودة.

__ التركيز على تطبيق الطرق و الأدوات و الأساليب الإحصائية.

__ تشجيع حلقات المراقبة على المستوى العام للدولة.¹

ثانيا: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.

لقد قدم رواد إدارة الجودة الشاملة نظريات وأفكار تعتبر مراحل تطور لمفهومها، حيث شكلت آراء

و أفكار خاصة كل من ديمينج و كروسبي و جوران في ثمانيات القرن الماضي طفرة في العمليات الإدارية، إذ انتشرت تطبيقاتها في مختلف أنحاء العالم و أخذ التركيز على التخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي، و فرق العمل المتحانس وكذلك توظيف العلوم السلوكية والإحصائية في التأطير التنظيمي والمنظمات الإدارية، حيث سنعرض من خلال ما سبق التطور التاريخي والمراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية .

و في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع و إنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورقة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة، و بها العمال يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره و رغبته، و ما على صاحب الورشة غلا أن بلبي طلب زبونه، و بالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجهات صاحب العمل، و بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العمل نفسه ، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب العمل.

المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية.

أحدثت الثورة الصناعية عدة تغيرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح له هيكل تنظيمي.

- زيادة عدد العاملين في المصنع.

¹ علي لقرط. مرجع سابق، ص 37.

- زيادة حجم الإنتاج و جودته بسبب استخدام الآلة.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العمل نفسه ، بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية.

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور، و التي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة و الزمن و سبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر و ضياع الوقت ، كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة و هي وظيفة جديدة أدخلها تايلور¹ ، و بموجبها أصبحت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، و أسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة و عملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتجات للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، و كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ و المسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة.

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 و الذي صاحب آنذاك مفهوم تنميط و توحيد الإنتاج مكنت من استخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة إلا أنه تم التحلي عن هذا الأسلوب لاحقا لا يتصف بالدقة، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقا من فحص عينة منه ، فهذا يعرض المنظمة إلى احتمال تسرب وحدات إنتاج إلى السوق تحمل أخطاء و عيوب، الأمر الذي سيؤثر سلبا على صورة المنظمة في السوق.

وبعد إدوارد ديمينج Edward deming رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدام و طبق الرقابة الإحصائية على الجودة ، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى

¹نوال قندور. تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الجودة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر، دفعة 2000-2001، ص 02.

الجودة المحقق و قد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث قام بتطويرها و أسس منهاجاً متكاملًا عنها، استطاعت اليابان بفضلها غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة.

عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة L'association française pour le control industriel de la qualité « AFCIQ » أنه " تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل و التجهيزات المعدة و المنظمة، بهدف تقديم ضمان و ثقة بالحصول على الجودة بانتظام " حيث استحدث المفهوم تغييرات على مستوى المسؤوليات و الأدوار في وظيفتي الإنتاج و الجودة فكانت على النحو التالي:

- وظيفة الإنتاج:

المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول عن جودة المنتجات، و بذلك تستند له مهمة المراقبة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.

- وظيفة تأكيد الجودة:

مسؤولة عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن، و يمكن تلخيص دورها فيما يلي:

بالنسبة لوظيفة الإنتاج : تتدخل وظيفة تأكيد الجودة ب :

- وضع طرق للمراقبة.

- تقييم الوسائل المستعملة من الآلات ومعدات.

- القيام بالمراجعة.

بالنسبة لوظيفة التخزين: تقوم وظيفة تأكيد الجودة بأخذ قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين،

وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة.

بالنسبة للمستعملين والزبائن: يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة في:

- استقبال وتحليل الشكاوى و إيجاد التصحيحات الملائمة.

- ضمان مستوى الجودة والمصداقية.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة.

تميز مطلع سنوات الثمانينيات باشتداد المنافسة العالمية و بالتفوق و النجاح لدى اليابانيين، هذا ما جعل الخبراء و المختصين يعترفون بان الإدارة و التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو أحد عوامل نجاح صناعتها.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة الشاملة، أهمها المراقبة الشاملة للجودة (TQC) التي طبقت في المنظمات الأمريكية و الأوربية، كما يترجم عند اليابانيين بـ (Company wide Quality Control) أحدث هذا المفهوم تطورا معتبرا في مجال إدارة الجودة و تميز بتقديمه لتوجيهات جديدة و المتعلقة بفكرة الشمولية و تتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد من السلع و الخدمات.¹

¹ Benedicier Gautier & Jean Louis Muller. **la qualité totale guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens**, Entreprise moderne d'édition. paris 1988,p 24-25.

الفصل الأول

ملخص لمميزات وخصائص أبرز مراحل إدارة الجودة:

يمثل الجدول رقم (01) ملخصاً لخصائص أبرز مراحل إدارة الجودة:¹

المراحل الخصائص	الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ (لاكتشاف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأكيد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها	التسيير الشامل لجودة المدخلات العمليات والمخرجات في المنظمة
الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين	مطلع الثلاثينيات	سنوات الخمسينيات	بداية الثمانينيات
النماذج والتقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة والمعايير المحددة مسبقا	الاحتمالات و الإحصاء	الإجراءات التنظيمية والتقنية	تكوين وتحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة مباشرة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤول وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	جمع أعضاء المنظمة ومحيطها
الرواد الممهدين للانطلاق	فريدريك تايلور	ادوارد ديمنج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمنج ،جوران كروسبي ، وفيجوم

¹ موزاوي سامية. مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير. جامعة الجزائر، دفعة 2003-2004. ص 47.

– المبحث الثاني: مبررات و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

نظرا للنتائج التي حققتها المنظمات و الشركات الصناعية باعتمادها على إدارة الجودة الشاملة أدى إلى انتشار و شيوع هذا المصطلح، تعتبر هاتين النتيجتين من أهم مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية و كافة المنظمات الأخرى، إضافة إلى فوائد و مزايا أنظمة الجودة الشاملة و في التالي إبراز لأهم المبررات و الفوائد:

المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

تعتبر النقاط التالية من أهم المبررات التي دفعت بالمؤسسات التعليمية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة و هي:

- 1- عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة و أنه أحد سمات العصر الحديث.
- 2- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية و إستمراريتها و تحسين مخرجات العملية التربوية .
- 3- شمولية نظام إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة¹.
- 4- تعاظم أعداد الطلبة و ضعف ميزانية التعليم .
- 5- ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية .
- 6- ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة .
- 7- تلبية طلبات الخريجين الحاضرة و المستقبلية و تحقيق رضاهم في الحصول على فرص عمل .
- 8- ضرورة تفصيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم لكثافة الكيف و من ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع².
- 9- تدهور الانتاجية في مجالات عادية لخريجي الجامعات الوطنية.
- 10- زيادة الرض من الخريجين مقارنة بالطلب عليهم، مثل خريجي الطب و الزراعة، الحقوق، التجارة و غيرها.
- 11- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية³.

¹ خالد احمد الصرايرة و ليلي العساف. مرجع سابق، ص15.

² علي لقرط. مرجع سابق، ص 42-43.

³ قوي بوحنية. إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، رسالة دكتوراه: قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام. جامعة الجزائر3، 2007، ص ص 107 – 108.

- المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي:

- 1- تساعد في تركيز الجهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
- 2- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات و التي تؤدي إلى مزيد من الضبط و النظام فيها.
- 3- أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية¹.
- 4- طريقة لنقل السلطة و المسؤولية إلى مستوى فرق العمل ، مع الاحتفاظ بنفس الوقت للإدارة الإستراتيجية المركزية .
- 5- وسيلة فعالة للاتصال داخل و خارج الجامعة .
- 6- توفير الأيدي العاملة الماهرة ذات الكفاءة العالية لمختلف ميادين العمل².
- 7- تطوير مهارات و قدرات العاملين.
- 8- توفر أدوات تقويم عادلة و موضوعية لتقويم أداء العاملين .
- 9- الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية و الإنسانية و السلوكية .
- 10- تغيير السلوك الثقافي بين الموظفين³ .
- 11- المساهمة في حل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية بالجامعة.
- 12- بناء الثقة بين العاملين بالجامعة ككل و تقوية انتمائهم لها.
- 13- تحقيق الترابط و الاتصال الجيد والفعال بين الأقسام و الوحدات المختلفة⁴

¹ محمد عوض وأغادير. المرجع السابق، ص80.

² الزين منصور. أهمية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حالة الجزائر، مداخلة ضمن: المؤتمر العربي الدولي لضمان الجودة. جامعة الزرقاء الأردن 2011، ص4.

³ مهدي السامرائي. المرجع السابق، ص54-55.

⁴ عاصم شحادة علي. تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: مجلة الباحث. الجامعة الإسلامية العلمية. ماليزيا. العدد 07، 2009-2010. ص197

- المبحث الثالث: متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

يتوقف نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة على ضرورة التقيد و الالتزام بتوفير متطلباته، و تطبيق مبادئه لتحقيق الأهداف التي يسعى لها هذا النظام إلى تحقيقها.

- المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

يحتاج تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لبعض المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق

نظام الجودة الشاملة و هي كما يلي:

1- إنشاء جهاز قيادي يتولى الإستراتيجيات و تنسيق الجهود لتحسين الجودة: و يمكن تسميته بمجلس الجودة ، و يتولى القيام بأدوار مختلفة كتوجيه و قيادة كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة، كما يشرف على تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لتحسين جودة الأداء¹.

2- الثقافة التنظيمية: إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال إذ يؤكد فيليب أتكينسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم و السلوكيات و القواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات و إذا أردنا أن نأخذ بمفهوم و مبادئ الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر بها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم و المشاركة في حل المشاكل و اتخاذ القرار و اعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل .

3- القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات و في المرافق التعليمية و المبادرة إلى التدريب و اكتساب أساليب التنمية و التطوير.²

4- تطبيق مبادئ التعليم المستمر و التدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة .

¹ قوي بوحنية. إدارة الموارد البشرية (المدخل النظرية)، ديوان المطبوعات الجامعية. ج.1.ص110

² علي لقرط. المرجع السابق، ص 43-44.

5- العمل أَلفرقي الجمعي: و ذلك لأن العديد من أنشطة الجامعة و مهامها تتطلب جهدا جمعيًا من حيث تدريس الفرق و المستويات و إجراء الاختبارات فضلا عن اعتماد أسلوب الفرق البحثية متعددة الاختصاص للقيام بالبحوث و الدراسات و تأليف الكتب ، بالإضافة إلى المؤتمرات و الندوات العلمية و الحلقات النقاشية وذلك سيكون مدعاة لتوافر رؤية مشتركة بين الإدارات الجامعية القيادية و أعضاء هيئة التدريس فضلا على العاملين من إداريين وفنيين بشأن ماهية الجودة و استحقاقاتها .

7- أسبقية الجودة كهدف من أهداف الأداء الإستراتيجي للمنظمات الجامعية: من خلال أنظمة الجامعة و كلياتها نجد الجودة قرينة للأداء الجامعي، لذا فإن هناك قدرا من التلقائية و الانسيابية لتقبل المبدأ وما ينشأ عنه من تطبيقات في أوساط التعليم العالي، و المهم في هذا الاتجاه هو بناء أنظمة التفصيل الفعال كي ينضم هذا المبدأ لكتلة معايير قياس و ضبط العمليات التعليمية و غيرها من أنشطة جامعية¹.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن المبادئ التي ركز عليها ادوارد ديمينغ تمثل إطارا مرجعيا لتطبيق الجودة الشاملة، لكنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى و في هذه الدراسة سنورد المبادئ التالية:

1- التركيز على المستفيد:

يعني ذلك المحافظة على رضا المستفيد و العمل على الوفاء باحتياجاته سواء كان المستفيد خارجيا او داخليا. و في التعليم الجامعي يعتبر الطالب أهم مستفيد باعتباره محور العملية التعليمية، و تحقيق رغباته مهمة أساسية للمؤسسة الجامعية حيث ينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلبة و توقعاتهم، كما يجب الاهتمام بالمستفيدين الآخرين كاهيئة التدريس و المجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، لذلك تقوم الإدارة بدراسة توقعات المستفيدين من الخدمات المقدمة و محاولة تحقيقها و قياس درجة الرضا عن الخدمة.

¹ قوي بوحنية. المرجع السابق، ص ص 111- 113.

2- التركيز على جودة أداء هيئة التدريس:

بمعنى الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة و ليس المنتج فقط، و يرجع ذلك التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل التي تشمل كافة الأنشطة على كل المستويات، فالتركيز الجيد على تصميم و مراقبة المدخلات و العمل بصورة جيدة مع المتعاونين و الفهم الجيد للعملية يؤدي إلى تقليل الوقت و الجهد المبذول.

و يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، و توفير الإمكانيات و الطاقات و وضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، و منح الثقة للأساتذة و تفويضهم الصلاحيات من اجل تحسين جودة العملية التعليمية، و دعم عمليات الاتصال المختلفة.

3- التركيز على العمل الجماعي:

و هو أن تكون هناك رؤية واحدة و توجهها مشترك للتنظيم لتحاشي التكرار و التضاد، و التحديد الدقيق للمسؤوليات و المهام الموكلة لكل فرد مع توفير الصلاحيات و السلطات المناسبة، فالتركيز على العمل الجماعي يمنح الفرصة لإظهار المواهب و الطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة و تبادل المعلومات و الخبرات.

و في هذا الإطار تتخذ إدارة التعليم العالي مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة الجامعية منها:

__ قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، و ذلك من خلال اللقاءات و النشرات و الدورات، و تشمل هذه الحملات هيئة التدريس و الطلبة و المجتمع المحلي.

__ إنشاء لجان للعمل الجماعي مثل لجنة التخصص الواحد، المجالس العلمية... الخ

__ تفويض السلطات للجان و فرق العمل.

__ عقد ورشات العمل و الدورات التدريبية، الأيام الدراسية، المعارض، و المحاضرات التوضيحية.

4- القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة هي ابتكار الرؤية البعيدة، و صياغة الأهداف، و وضع الاستراتيجيات، و تحقيق التعاون و التأثير في الآخرين، و استنهاض الهمم للعمل على تحقيق الأهداف.

فالمطلوب من القيادة التعليمية توفير المناخ المناسب لثقافة الجودة لينعكس على أساتذة الجامعة ليعكسوه بدورهم في قاعات المحاضرات و المخابر، و يمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب ، و المبادرة إلى التدريب و أساليب التنمية و التطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة.

و لتحقيق هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي القيام ب:

__ العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة الجامعية و بين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.

__ التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين في الجامعة، و اندماجهم بالكامل في العمل مما يسمح باستخدام القدرات و تفجير الطاقات الكامنة لمصلحة الجامعة.

__ تنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة و هيئة التدريس العاملين في المؤسسة الجامعية و أفراد المجتمع المحلي ، و مساعدتهم على ترجمتها إلى خطط.

5- التحسين المستمر و التميز:

بمعنى رغبة الجامعة في تحقيق تحسن تدريجي و جوهري في جميع العمليات، و يركز التحسين المستمر على توفير قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، و يعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المستوى البعيد.

و تشمل عملية التحسين المستمر كل مجالات إدارة التعليم العالي، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية و الكفاءات و المهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.¹

¹ مهدي صالح السامرائي. المرجع السابق، ص ص 64- 68.

المبحث الرابع: أساليب و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة استخدام و الاستعانة بالأساليب و المرور بمراحل عديدة نبرزها على التوالي في مطلبين:

المطلب الأول: أساليب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

هاته الأساليب كما يرى احمد عوض كالآتي:

1- إنشاء جهاز قيادي يتولى الإستراتيجيات و تنسيق الجهود: لتحسين الجودة و يمكن لمجلس الجودة أن يتولى القيام بالأدوار التالية:

- يوجه و يقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة .
- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
- إنشاء الأجهزة و فرق العمل اللازمة لتطوير الجودة .
- تخصيص الموارد البشرية و المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و لجهود تحسين الجودة .
- إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة .
- وضع نظام للحوافز و مكافأة منسوبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.

2- وضع الإستراتيجيات: و يشمل ذلك

أ- تحديد رسالة الجامعة: حيث تعبر هذه الرسالة عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه و يستحسن أن تكون محددة و واضحة ليتم تعميمها وتداولها و مراجعتها بسهولة فهي تعد اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح للجامعة.

ب- تحديد رؤية الجامعة: توضح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل و تحديد ما تم إنجازه (أين تكون ، كيف تصل إلى ما تريد)، و هذا يحقق العديد من المنافع منها :

— تحدد توجه الجامعة .

— توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه .

— إعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة .

— يساعد على تحفيز العاملين للالتزام بالعمل على تطوير الجامعة .

— إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية الجامعية: إن أي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء و جودة المعلومات يتطلب إحداث تغييرات في القيم و قواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية لجميع منسوبي الجامعة و هذا لن يعني التضحية بقيم المجتمع الأكاديمي الخاصة بتوفير الحرية الفردية و الفكرية و الأكاديمية ، و إنما يعني وضع قواعد لتحسين الأداء.

3- تحديد الأهداف العامة و الفرعية: و ذلك لترجمة رؤية و رسالة الجامعة إلى خطوط تفصيلية توجه جهود جميع منسوبي الجامعة في اتجاه واحد لا بدا من تحديد الأهداف العامة و الفرعية.

— خدمة الوطن وذلك بمخرجي الجامعة من طلاب و نوعيتهم .

— زيادة أعداد الطلاب المميزين و تحسين جودة البرامج الأكاديمية .

4- تطوير وتحسين العمليات: و هي الطريقة التي تؤدي بها الجامعة المهام المطلوب إنجازها لرفع كفاءة الأداء و ذلك بمراجعة جميع العمليات و تطويرها بحيث تعمل جميع العمليات بشكل تنافسي لزيادة فعالية و كفاءة الأداء.

5- إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة و تكوين فرق العمل: يتم في هذه المرحلة و ضع نظام تفصيلي لتخطيط و التنظيم و التنفيذ و الرقابة على كل النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة و التطوير المستمر و ذلك من خلال فرق العمل بحيث تتسلسل حتى تصل إلى الجميع المستويات الإدارية و التنفيذية .

6- تطوير الأفراد و المهام: تهتم هذه المرحلة بتطوير قرارات الأفراد للقيام بواجباتهم، و يعتبر التطوير الذاتي ذا أهمية في هذه المرحلة حيث يسعى كل موظف لتطوير نفسه من خلال:

— وضع رؤية شخصية لما يريد أن يكون عليه الشخص.

- وضع رسالة شخصية تحدد ما هي المهام التي يرغب أن يؤديها الشخص.

- تحديد الأهداف الشخصية.

- وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.

- تحديد الأعمال اللازمة لتنفيذ هذه الخطة.¹

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

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لابد أن يمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- مرحلة الإعداد:

تتعلق بتجهيز الأجواء و إعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و ذلك لتسهيل تنفيذ المراحل اللاحقة وتتضمن هذه المرحلة القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .

- التزام الإدارة العليا بالجودة و بإجراء التحسينات المستمرة .

- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.

- تشكيل مجلس الجودة و الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.²

2- مرحلة التخطيط:

و فيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ و تحديد الهيكل الدائم و توفير المواد اللازمة لتطبيق النظام.³

3- مرحلة التنفيذ:

فيها توزع المهام و المسؤوليات و تحدد السلطات و يخضع جميع العاملين للتدريب اللازم.⁴

¹ محمد عوض الترتوري. مرجع سابق، ص ص 125_129.

² محفوظ احمد جودة. إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر. عمان. ط2، ص 214.

³ مهدي صالح السامرائي. مرجع سابق، ص 346.

⁴ قوي بوحنية. المرجع السابق، ص 117-118.

4- مرحلة التقييم:

و هي مرحلة تصاحب كل المراحل السابقة و ذلك للاستفادة من التقييم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة و من ممارساتها:

- المراقبة المستمرة للأفراد من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ .
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
- تقييم أداء العاملين ووضع راتب لأدائهم .
- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للتعديل و تحديد الأخطاء و الانحرافات عن الهدف للموضوع.
- المراجعة المستمرة للجودة، ومدى مناسبة نظامها لطبيعة العمل بالجامعة.¹

5- مرحلة التبادل و نشر الخبرات:

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.²

المبحث الخامس: سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن أهم خطوة في اتجاه تطبيق نظام الجودة الشاملة، تنطلق من تبني نظام ISO 9000 أي أن تطبيق متطلبات الايزو في المؤسسات يثبت أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات TOM.

أما بالنسبة لمصطلح الإيزو فهو اختصاراً لتسمية مؤسسة المقاييس الدولية ISO 9000 و هي مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص، الواجب توافرها في أنظمة الجودة و يتم إصدارها من طرف المنظمة العالمية للمواصفات، و تشمل مواصفات الايزو 9000 في التعليم الجامعي ما يلي:

- المواصفة 9000 : عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم على تطبيق المواصفات 9001، 9002، 9003، 9004.³ أما مواصفة الإيزو 9001 التي تشمل تصميم التعليم الجامعي و إدخال

¹ خالد احمد الصرايرة و ليلي العساف. مرجع سابق، ص 22.

² الزين منصورى. مرجع سابق، ص 7.

³ علي لقرط. مرجع سابق، ص 54.

الفصل الأول

الأجزاء و الأقسام المساعدة و خدمة البرامج التعليمية الجامعية و هي تحتاج إلى مجموعة من العناصر لإعداد المخططات و التصميمات المطلوبة لإدارة الجامعة بالجودة الشاملة منها:

- مسؤوليات الإدارات الجامعية .

- منظومة جودة التعليم الجامعي .

- مراجعة العقود مع الزبائن و القوانين و مراقبة التصميمات و المخططات.

- مراقبة الملفات و المستندات و الوثائق و كل العمليات المختلفة.

- قبول الطالب و المساعدة و تصميم المناهج و تطويرها.

- اختبار و فحص العمليات و الأنشطة قبل و بعد الإنجاز.

- إعداد تقارير الرقابة و سجلات النتائج.

- توصيل الخدمات للأفراد و الجهات المعنية.

- البيئة الدراسية في الجامعة .

- المراجعة الداخلية للجودة .

- التدريب على تطبيق إنزو التعليم العالي و متابعة تنفيذه و حتى يتم تنفيذ و تطبيق إنزو التعليم الجامعي وإدارة

الجودة الشاملة يجب على إدارة الجامعة التفضيل بين أحد البديلين لتطبيقها و هما:

1- تكوين فريق عمل لإعداد سلسلة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي، مع توفير التدريب اللازم

لهم للقيام بعمليات الاستشارات و التنفيذ و المراجعة.

2- أو الاعتماد على استشاري خارجي لتشخيص المشاكل و إعداد المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم

الجامعي .¹

¹ قوي بوحنية. المرجع السابق، ص ص 114-116.

خلاصة الفصل الأول:

لقد دفعت النتائج و الأهداف المحققة جراء اعتماد أنظمة الجودة الشاملة، إلى شيوع مفهوم مصطلح الجودة الشاملة لذا فإن الفصل النظري السابق يعرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة و الذي لم يتفق المفكرون في تعريف موحد له، إلا أننا نميز من خلال التعاريف المذكورة بان هذا المفهوم بضرورة وعي و إدراك الإدارة العليا لثقافة الجودة الشاملة و إلزامية مشاركة جميع المنتسبين للمنظمة في مختلف عمليات إنتاج و تقديم أفضل المنتجات و الخدمات و تحسين الأداء بشكل مستمر، و منه نستخلص نتيجة مفادها ضرورة تبني المؤسسة الجامعية لنظام إدارة الجودة الشاملة إذ لا بد من التركيز على نوعية إنتاجها البشري، علما بان وصول هذا المفهوم لهذه الدرجة من التطور و الشمول تم عبر مراحل زمنية من خلال أفكار رواد إدارة الجودة الشاملة أمثال ديمينغ و جزييف جوران، فليب كروسي، فيغنهاوم... الخ، حيث قدموا مفاهيم و نماذج لتطبيق أنظمة الجودة و مبادئها فهي مراحل ضرورية يجب الاهتمام بها من قبل المنظمات التي تريد تطبيقها، زيادة على ما يقدمه المفهوم من أساليب و أدوات تسهل عملية انتهاج أسلوب الجودة الشاملة.

الفصل الثاني

واقع إدارة الجودة الشاملة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

دراسة حالة خلية ضمان جودة التعليم العالي

الفصل الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة قاصدي مرباح بورقلة من خلال خلية ضمان جودة العليم العالي دراسة حالة.

يعد الجانب التطبيقي (الميداني) في أي دراسة تدعيما للخلفية النظرية بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة والوقوف على مدى تحقق فرضيات البحث ومن ثم الحكم عليها بالقبول أو الرفض.

و باعتبار الدراسة الميدانية هي أساس أي بحث و معيار حقيقيا لموضوعية وعلمية أي دراسة و محاولة لصب المعلومات النظرية والتراث النظري في الواقع، حاول الباحث قدر المستطاع وبكل جهد إلى تحقيق الموضوعية المطلوبة في مثل هذه الدراسات.

إذا كانت المنظمات و المؤسسات الخاصة و العامة باختلاف مجالات أنشطتها، قد أخذت بأنظمة إدارة الجودة الشاملة و تبنت استراتيجياتها، لذلك فالأحرى بالمؤسسات التعليمية أن تكون السبابة في اعتماد هذه الفلسفة في مختلف الأطوار الدراسية، و من هذه المؤسسات الجامعة التي تتوفر على القابلية لاعتمادها نظرا لعدة عوامل و أسباب، منها الموارد البشرية ذات الكفاءة و التأهيل حيث تمثل أرضية خصبة لاستقبال و استيعاب المصطلحات و المفاهيم الجديدة، و يتحقق ذلك بتوفير المتطلبات و الوسائل العلمية و المادية، انطلاقا من هذا سنتناول في الفصل التطبيقي للدراسة ألتتي، فيما يأتي سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي و نشأتها و تطورها كمبحث أول، و واقع إدارة الجودة الشاملة فيها اعتمادا على مهام و أنشطة خلية ضمان الجودة و هو المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث نتناول المعوقات و الأفاق المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

المبحث الأول: التعريف بجامعة ورقلة (قاصدي مرباح) و هيكلها التنظيمي.

تعريف الجامعة.

الجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصياته، ويحدد مرسوم إنشاء الجامعة مقرها وعدد كلياتها والمعاهد التي تتكون منها.

1- نشأة و تطور جامعة ورقلة:

مرت جامعة قاصدي مرباح ورقلة منذ إحداث المدرسة العليا للأساتذة سنة 1987 بموجب المرسوم رقم 65-88 المؤرخ في 22 مارس 1988 بعدة مراحل، أهمها في سنة 1997 حيث رقيت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 159-97 المؤرخ في 10 مارس 1997 و كانت تحتوي على خمسة معاهد. و في سنة 2001 تمت ترقيتها إلى جامعة بموجب المرسوم رقم 210 - 01 المؤرخ في 23 جويلية 2001 و شملت آنذاك ثلاثة كليات و ثلاث مديريات. و أصبحت تحمل بكل شرف اسم المجاهد قاصدي مرباح منذ سنة 2005. و في سنة 2009 تمت إعادة هيكلتها إلى ستة كليات بمرسوم تنفيذي 19-09 المؤرخ في 12 صفر عام 1430 الموافق 17 فيفري 2009 .

أما في سنة 2013 تم إعادة هيكله النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيابات وعشرة كليات و معهدين جامعيين بالمرسوم التنفيذي رقم 13-100 الموافق 14 مارس 2013 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 01-210 الموافق ل 23 جويلية 2001 و المتضمن إنشاء جامعة ورقلة و هو الأتي.

- نيابات رئاسة الجامعة:

- 1- التكوين العالي في الطورين الأول و الثاني والتكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج.
 - 2- التكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.
 - 3- العلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.
 - 4- التنمية و الاستشراف و التوجيه.
- أما الكليات و الأقسام المكونة لها هي:

1- كلية الرياضيات وعلوم المادة.

- قسم الرياضيات.
- قسم الفيزياء.
- قسم الكيمياء.

2- كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال.

- قسم الإعلام الآلي وتكنولوجيات الإعلام.
- قسم الإلكترونيك والاتصال.

3- كلية العلوم التطبيقية.

- قسم هندسة الطرائق.
- قسم الهندسة المدنية والسري.
- قسم الهندسة الميكانيكية.
- قسم الهندسة الكهربائية.

4- كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون.

- قسم إنتاج المحروقات.
- قسم التنقيب ومكانيك الورشات البترولية.
- قسم علوم الأرض والكون.
- قسم الطاقات المتجددة.

5- كلية علوم الطبيعة والحياة.

- قسم العلوم البيولوجية.
- قسم العلوم الزراعية.

6- كلية الآداب واللغات.

- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم الآداب واللغة الفرنسية.
- قسم الآداب واللغة الانجليزية.

7- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- قسم العلوم الإنسانية.
- قسم علم النفس وعلوم التربية.
- قسم علم الاجتماع والديمغرافيا.
- قسم علوم الإعلام والاتصال.

8- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- قسم العلوم الاقتصادية.

- قسم العلوم التجارية.

- قسم علوم التسيير.

9- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- قسم الحقوق.

- قسم العلوم السياسية.

10- كلية الطب.

- قسم الطب

11- المعاهد:

- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

- معهد التكنولوجيا¹.

3- التأطير البيداغوجي:

العدد النظري الإجمالي للأساتذة الدائمين إلى 1020 أستاذا باحثا في مختلف التخصصات و الرتب العلمية. نسبة التأطير من الأساتذة ذوي المصنف العالي (أستاذ التعليم العالي و أستاذ محاضر قسم أ) 13.52%. كما سيتم توظيف خمسة وأربعين (45) أستاذ مساعد (ب). الجدول رقم (2) أدناه يبين توزيع الأساتذة الدائمين حسب الرتب و الكليات :

- جدول توزيع الأساتذة الدائمين حسب الرتب و الكليات -

Tot al	Ass it	MA(B)	MA(A)	MC(B)	MC(A)	Pro f.	الكليات
142	00	41	80	08	07	06	العلوم التطبيقية
105	01	31	46	08	10	09	علوم الطبيعة والحياة

¹الجريدة الرسمية. المرسوم التنفيذي 19 - 09 المؤرخ في 12 صفر 1430 الموافق ل: 17 فيفري 2009، المتعلق بإعادة هيكلة الكليات.

الفصل الثاني

139	02	39	64	14	10	10	الرياضيات وعلوم المادة
88	00	33	46	01	06	02	المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون
70	00	39	25	03	03	00	التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال
00	00	00	00	00	00	00	الطب
132	00	34	61	09	21	07	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
82	00	23	40	07	11	01	الحقوق والعلوم السياسية
114	00	34	58	07	12	03	علوم الإنسانية والاجتماعية
128	00	31	66	12	09	10	الآداب واللغات
20	00	11	05	03	00	01	معهد علوم التقنيات و النشاطات البدنية و الرياضية
00	00	00	00	00	00	00	معهد التكنولوجيا
102 0	03	316	492	71	89	49	المجموع

4- الهياكل البيداغوجية :

تتربع جامعة قاصدي مرباح على مساحة تقدر بـ 88.2392 هكتارا و تتكون من ثلاثة مجتمعات:

المجمع الأول (10.261 هـ): يضم كلية الرياضيات و علوم المادة و كلية الطب، بقدرة استيعاب تقدر بـ 4200 مقعد بيداغوجي و هو عبارة عن بنايات قديمة، كانت تابعة لوزارة الداخلية (معهد تكوين لمستخدمي الجماعات المحلية) ثم ألحقت بها ثانوية تقنية (وزارة التربية الوطنية) و كذلك معهد الري (وزارة الري) و يحتوي على مكتبة و هو تكنولوجي.

المجمع الثاني (18.38 هـ): يحتوي على إدارة الجامعة و مختلف المصالح و يضم أيضا كلية علوم الطبيعة و الحياة، و هو عبارة عن بنايات قديمة كانت تحت و صاية وزارة الفلاحة (المعهد الوطني العالي للفلاحة الصحراوية)، و على مسمع بقدرة استيعاب 600 مقعدا و على قاعة المحاضرات المرئية بقدرة استيعاب تقدر بـ 150 مقعدا و كذلك يحتوي على مزرعة تجريبية بها 1200 من مختلف أنواع النخيل و أحواض لتربية المائيات (06) و بيوت بلاستيكية للتجارب التطبيقية و بيت زجاجي خاص بالبحث العلمي.

أما المجمع الثالث (12.50 هـ): و يقع بجي النصر و يحتوي على معظم الهياكل الجديدة و المقدرة بعشرة آلاف (10.000) مقعد بيداغوجي، و كذلك على مسمع بقدرة استيعاب تقدر بـ 415 مقعد ، و يضم الكليات التالية:

1- كلية الآداب واللغات،

2- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،

3- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،

4- كلية الحقوق و العلوم السياسية.

و في الأخير المجمع الرابع 6000 مقعد بيداغوجي - طريق المنيعه - يحتوي على ثلاث كليات و هي كلية المحروقات و الطاقات المتجددة و علوم الأرض والكون، و كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال و كلية العلوم التطبيقية، و تحتوي أيضا على مركز للبحث العلمي و مطعم مركزي و مركز صحي اجتماعي و عدة هياكل مازالت في طريق الدراسة أو الانجاز.¹

¹ المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين. مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، مديرية جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2013.

المبحث الثاني: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

سبق و أن بينا أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، عند توفير الإمكانيات و المتطلبات التي منها دعم الإدارة العليا و الالتزام بضمان الجودة، و ضرورة إشراك جميع العاملين و المستفيدين منها بغرض التحسين المستمر للخدمات، تبعا لذلك سنتناول الدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة قاصدي مرباح بورقلة، حيث قام الباحث باعتماد احد الأساليب و الأدوات في جمع المعلومات و البيانات و هي المقابلة التي تعرف على أنها " محادثة موجهة يقوم بها شخص مع آخر أو مع مجموعة أفراد، يهدف من خلالها إلى الحصول على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه و التشخيص و العلاج".¹

لإسقاط الشق النظري من الدراسة على الواقع و الاطلاع على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جامعة ورقلة، قام الباحث بسلسلة مقابلات مع رئيس خلية ضمان جودة التعليم العالي بقسم علم النفس كلية العلوم الاجتماعية، حيث طرحنا عليه العديد من التساؤلات التي قسمت على النحو التالي:

1- عمل و نشاط الخلية:

يجب أولا توضيح الجانب التنظيمي لخلية ضمان جودة التعليم العالي، و التي تضم 13 عضوا يمثلون الكليات الستة المكونة للجامعة بما فيهم مسؤول الخلية في انتظار زيادة عددهم تماشيا مع التغيير البيداغوجي الجديد في الجامعة، موزعين على ثلاث لجان هي:

__ اللجنة البيداغوجية: تختص بتقييم و تطوير الأداء البيداغوجي للهيئة التدريسية.

__ لجنة البحث العلمي: و تهتم بعملية تقييم البحث العلمي و العمل على تطويره.

__ لجنة الحوكمة الإدارية: تتكفل بالعمل على تطوير التنظيم الإداري بالجامعة و حوكمته.

تقوم الخلية بعدة نشاطات مثل التحسيس و نشر ثقافة الجودة و ذلك من خلال الأيام التحسيسية و المنتقيات و توزيع مطبوعات على الطلبة تتضمن موضوع الجودة في التعليم، تعمل الخلية أيضا على تقييم مستوى الجودة و المتابعة و تحسين الأداء للهيئة التدريسية، حيث قامت بعمليتين تقييميتين للموسمين الدراسيين: 2012_2013 و 2013_2014.

¹ عمار بوحوش و محمود الذنبيات. مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، ط. 2007، ص 76.

الفصل الثاني

ـ الأولى بعنوان تقييم مستويات الجودة بجامعة ورقلة من خلال آراء الطلبة.

حيث خلصت الدراسة إلى عدة نتائج و هو ما توضحه الجداول الآتية:

الجدول رقم (3): تقييم مستوى الجودة بالجامعة من خلال آراء الطلبة.

جودة منخفضة		جودة مرتفعة	
التكرار	%	%	التكرار
82	45,55	54,44	98

1- أن مستوى الجودة في جامعة ورقلة، كان فوق المتوسط حيث بلغت نسبة 54,4% وهي النسبة التي تحقق صدق جزئي للفرضية الرابعة.

الجدول رقم (4): الفرق بين المقيمين في الأحياء الجامعية و غير المقيمين في تقييم مستوى الجودة بجامعة ورقلة.

الإقامة	جودة منخفضة		جودة مرتفعة		درجة الحرية	قيمة ك ² المحسوبة	قيمة ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	التكرار	%	التكرار	%				
المقيمين	40	40	30	37,50	178	12,50	13,28	غير دالة
غير المقيمين	60	60	50	62,50				
المجموع	100	100	80	100				

الفصل الثاني

2- نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ك2 المحسوبة اقل من قيمة ك2 الجدولة و هي غير دالة إحصائيا، أي انه لا يوجد اختلاف بين المقيمين و غير المقيمين بالأحياء الجامعية في تقييمهم لمستوى الجودة بالجامعة.

الجدول رقم (5): الفرق بين الذكور و الإناث في تقييم مستوى الجودة بالجامعة.

الجنس	جودة مرتفعة		جودة منخفضة		درجة الحرية	قيمة ك2 المحسوبة	قيمة ك2 الجدولة	الدلالة الإحصائية
	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار				
ذكور	16	17,02	14	16,27	178	13	13,28	غير دالة
إناث	15	15,95	15	17,44				

3- يتضح من الجدول أن القيمة ك2 المحسوبة اقل من القيمة ك2 الجدولة و هي غير دالة إحصائيا و يعني هذا عدم وجود فرق في تقييم مستوى الجودة في الجامعة بين الذكور و الإناث.

الفصل الثاني

الجدول رقم (6): الفرق بين الكليات في مستويات الجودة من خلال آراء الطلبة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ك2 المجدولة	قيمة ك2 المحسوبة	درجة الحرية	جودة منخفضة		جودة مرتفعة		الكليات
				التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
دالة عند 0,05	13,28	17,14	178	16,27	14	17,02	16	الحقوق و العلوم السياسية
				17,44	13	15,95	15	العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة
				15,11	13	18,08	17	العلوم و علوم الهندسة
				10,46	09	22,34	21	الطبيعة و الحياة و علوم الكون
				22,09	19	11,70	11	العلوم الإنسانية و الاجتماعية
				18,60	16	14,89	14	الأدب و اللغات
				100	86	100	94	المجموع

يبين الجدول أن قيمة ك2 المحسوبة أكبر من قيمة ك2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0,01 إذا هي دالة إحصائية و تفسر أن هناك فروق جوهرية بين طلبة الكليات الستة في تقييمهم لمستوى الجودة بجامعة ورقلة، وهذا ما يحقق الفرضية السادسة في الدراسة.

— أما الدراسة الثانية التي أجرتها الخلية كانت لغرض اكتشاف شعور الأستاذ بالانتماء للتنظيم و علاقته بالأداء البيداغوجي.

ومن النتائج التي تمخضت عن الدراسة التالي:

1- كانت نتيجة الشعور بالانتماء للتنظيم ضئيلة بنسبة كبيرة لكن دون التأثير على الأداء البيداغوجي للأساتذة بالجامعة.

2- هناك اختلاف في درجة الأداء البيداغوجي للأساتذة و ذلك باختلاف الشهادات العلمية فأداء الدكتور بالجامعة أحسن من أداء الأستاذ الحاصل على شهادة الماجستير.

3- اختلاف مستوى الأداء و الشعور بالانتماء بين الأساتذة المتخرجين من جامعة ورقلة و الأساتذة الوافدين من خارج الجامعة.

4- اختلاف مستويات الأداء باختلاف سنوات الخبرة المهنية للأساتذة.

من خلال نتائج الدراستين يتضح أن هنالك تأكيد و توجه للجامعة نحوى التحسين المستمر في الأداء البيداغوجي للأساتذة، مما أدى إلى تحقيق مستوى متوسط من الجودة التعليمية، لكن عدم توفر التوازن في مستويات الجودة بين كليات الجامعة الأمر الذي يدل على عدم توفر احد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و هو مبدأ التعاون بين العاملين لتطبيق إستراتيجية الجودة و المشاركة في الارتقاء بمستوى أداء الجامعة، كما أن تدني نسبة الشعور بالانتماء للتنظيم الجامعي الذي يتبعه منطقيا تدني مستويات الأداء الفردي و الجماعي للأساتذة المنتميين إلى الجامعة، و يعود بالتأثير السلبي على الأداء الكلي للجامعة و انعكاس ذلك على مستويات استيعاب و تأهيل الطلبة و بالتالي التأثير على جودة و نوعية خدماتها و مخرجاتها، كلها عوامل و أسباب تعيق تحقيق مستوى أفضل لجودة الخدمات المقدمة و القدرة على تلبية حاجات و رغبات الطلبة، و متطلبات سوق العمل و تحقيق درجات أعلى لأداء الجامعة و القدرة التنافسية لها الجودة.

كذلك ضمن نشاط الخلية قامت بلقاءات مع عمداء الكليات في الجامعة، و خلصت لمجموعة من الاقتراحات حول موضوع الجودة و تم اعتمادها في تقرير رسمي سلم لمدير الجامعة، أما عن قانونية هذه الأعمال فوزارة التعليم العالي و البحث العلمي ألزمت الجامعات باستحداث خلايا للجودة سنة 2011 و إجراء

الفصل الثاني

تكوينات جهوية لمسئوليها، حيث أجريت ثماني دورات حول الجودة حتى الآن، أما في سؤالنا عن البرامج التعليمية فان الخلية لم تصل بعد لمرحلة تقييم البرامج المعتمدة بمختلف أقسام الجامعة ، و مدى إيفائها برغبات الطلبة و توافقها مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ومنه نستنتج أن الخلية تولي أهمية بالغة لنظام إدارة الجودة الشاملة و ضرورة تطبيق مبادئها، و تعمل على نشر ثقافة الجودة و التعريف بها لدى كل من الطلبة و الأساتذة و الإدارة، إضافة إلى توفر الإمكانيات المادية و البشرية مما يدعم عملية التوجه نحو اعتماد استراتيجيات و أنظمة الجودة و تطبيقها في تسيير شؤون الجامعة ، و العمل على التحسين المستمر لأداء الهيئة التدريسية ، كذلك المشاركات المختلفة لرئيس الخلية في المنتقيات و المؤتمرات الوطنية و الخارجية.

بالرغم من هذه الأعمال و النشاطات تبقى دون المستوى المطلوب، سبب ذلك يقول المسؤول على الخلية غياب الصفة الرسمية القانونية التي تنظم و تضبط مهامها و بالتالي تلزم كل موظفي الجامعة على التعامل معها، لان استجابة مسؤولي الإدارة و الأساتذة لنشاط الخلية متوسطة، و هو ما لا يشجع على تكثيف نشاطها.

2_ الإدارة العليا:

— تلي الجامعة اغلب رغبات الطلاب الداخليين حيث توفر الإدارة عدة تخصصات علمية.

— التغيرات البيداغوجية على مستوى الكليات التي أصبحت 10 كليات و معهدين جامعيين سنة 2013.

— توفر القيادة العليا التجهيزات و التقنيات العلمية البحثية الحديثة.

— التكوين البيداغوجي للأساتذة عن طريق الانترنت.

— هناك استجابة متوسطة لنشاط الخلية من قبل الإدارة العليا للجامعة.

— اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي مثل اجتماعات المجالس البيداغوجية بما في ذلك وضع الأهداف المرجوة.

— اقتراحات و آراء مختلف العاملين هناك ما يؤخذ بعين الاعتبار و أخرى لا يستجاب لها.

— شاركت الجامعة مع جامعات أخرى في تنظيم ملتقيات حول إدارة الجودة الشاملة.

— اجري يوم دراسي واحد حول الجودة التعليمية بتاريخ 08 مارس 1012.

— توفر الإدارة العليا موقع الكتروني خاص بالجامعة على شبكة الانترنت.

من خلال النقاط السابقة نستنتج حرص الإدارة العليا للجامعة على توفير كل الإمكانيات المادية و البشرية ، من اجل تطوير و تحسين أداء العاملين و الطلاب و مستوى الجامعة و ديمومة هذه التوجهات و هو ما يحقق الفرضية الاولى في الدراسة، على الرغم من وجود نقائص عدة لإتمام الاستعداد و الجاهزية لاعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، و عليه نقول بان الإدارة العليا تتوفر على متطلبات تساهم في دعم التوجه نحو تبني نظام لإدارة الجودة الشاملة، لكن تفتقد إلى التجسيد على الميدان و سبب ذلك عدم توفر الرغبة السياسية الأمر الذي يبرر غياب الغطاء القانوني للعمل ضمن أنظمة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الجامعية.

3- البرامج التعليمية و البحثية:

بالنسبة للبرامج التعليمية المعتمدة بالجامعة و درجة تلبيتها لرغبات الطالب، فان الخلية لم تصل بعد إلى مرحلة تقويم هذه البرامج و تماشيها مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها على العموم توفر اغلب اهتمامات و حاجات المستفيدين، أما من حيث تلبيتها لمتطلبات سوق العمل فهنالك برامج وضعت حسب حاجات سوق العمل مثل جيولوجيا بترولية... و منها ما لا يأتي في مستوى تطلعات سوق العمل، ضف إلى ذلك الهيكلة البيداغوجية الجديدة حيث أصبح عدد كليات الجامعة 10 كليات بالإضافة إلى معهدين جامعيين و التخصصات التي تتضمنها، الأمر الذي من شأنه تلبية رغبات و توجهات عدد كبير من الطلاب و تحسين نوعية الخدمات.

أما من ناحية البحث العلمي فالجامعة تتوفر على التجهيزات و الوسائل و الأدوات التقنية العلمية و البحثية الحديثة، وذلك للتحسين من نوعية الإنتاج العلمي حيث أن هناك إنتاج علمي فردي و جماعي للأساتذة في الجامعة، كتأليف الكتب و المجلات و نشر المقالات... الخ، إضافة إلى الملتقيات الوطنية و الدولية و الأيام الدراسية التي تنظم في الجامعة أو تشارك في تنظيمها مع جامعات أخرى، الأمر الذي يشجع على البحث الأكاديمي و نوعيته و اكتساب الصفة التنافسية مما يؤدي إلى التعريف برسالة الجامعة و تحقيق الأهداف المسطرة.

المبحث الثالث: مدى توفر متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة قاصدي مرباح.

من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤول خلية الجودة بالجامعة توصلنا إلى مجموعة نتائج، يوحي بعض منها على توفر متطلبات و مبادئ الجودة الشاملة فيما نلاحظ ضعف وقصور في البعض الآخر يحتاج إلى التفعيل و زيادة الاهتمام، لكن سنركز في هذا المبحث على المتطلبات و المبادئ المتوفرة في النقاط التالية:

— تشجع الإدارة العليا للجامعة على العمل الجماعي و يتضح ذلك في إصدار الكتب الجماعية و المجالات كمجلة الباحث و غيرها إضافة إلى مشاركة مختلف العاملين في تنظيم المنتقيات و المؤتمرات و الأيام الدراسية التي تنظم في كليات الجامعة.

— دعم مبدأ مشاركة موظفي الجامعة في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف للعمل على تحقيقها.

— يشارك اعضاء الهيئة التدريسية مع الإدارة في وضع البرامج التعليمية.

— تتوفر الجامعة على إمكانيات مادية و مؤهلات بشرية كبيرة (تجهيزات و وسائل تقنية و منشآت بيداغوجية... الخ.

— تليي الجامعة اغلب حاجات و رغبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها.

— التدريب و دورات التكوين للعاملين خاصة الأساتذة.

— توفر الجامعة على كم كبير من مراجع و مصادر المعلومات عبر المكتبات في مختلف الكليات.

— تشجيع العمل على التحسين المستمر للأداء و جودته.

— مبدأ التقويم بالنسبة للبرامج التعليمية و الأداء بشكل دوري.

في الأخير من خلال هذه المقابلة نستنتج أن الجامعة تتوفر على أهم مبادئ و متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات و تحقيق التحسين المستمر للأداء و التاثير الجيد للطلبة و اكتساب صفة النوعية في مخرجاتها ، يضاف إلى ذلك حرص الإدارة العليا للجامعة على تلبية رغبات العاملين و الطلبة و تزويدهم بالمهارات اللازمة و تنمية و تطوير قدراتهم و استعدادهم للمساهمة في تنمية و تطوير

الاقتصاد و مؤسسات الدولة القانونية حتى يعمل كافة الأفراد المنتسبين للجامعة لجعلها أكثر تنافسية وفق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

على الرغم من كل ما سبق ذكره فان الجامعة لم تصل إلى المستوى المأمول ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة ، نظرا لعدة نقائص في توفير متطلبات مبادئ لا تقل أهمية على المتوفر منها لتطبيق استراتيجيات الجودة التعليمية ، و التي تقف دونها عوامل تحول دون اعتمادها و تطبيق مبادئها، و أهم تلك العوامل عدم توفر الإرادة السياسية و الرغبة في التوجه نحو الاهتمام بأنظمة الجودة، و نشر ثقافتها و التشجيع على اعتمادها في مختلف المؤسسات ، التي أهمها مؤسسات التعليم العالي و ذلك لما تنتجه هذه المؤسسات من الخريجين فتوفر ثقافة الجودة فيهم و اكتسابهم للمهارات الإدارية و الكفاءة المهنية و نوعيتها، يسهل من عملية نشرها و التعريف بها من خلالهم و بذلك تحقق الجامعة أهم هدف وجدت لأجله، و المتمثل في التكفل بدفع عجلة التنمية و التطور في جميع المجالات و مساندة التغيرات العالمية المتسارعة و محاولة رسم و توضيح صورة المستقبل عن طريق مخرجاتها.

4-الصعوبات و العوائق:

تتمثل أهم الصعوبات و العوائق في العمل ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة:

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

5-الأفاق المستقبلية:

و التي في رأي مسؤول الخلية تتمثل فيما يلي:

__ إضافة كليات و معاهد جديدة في الجامعة تتضمن تخصصات علمية تزيد من مستوى تلبية حاجات و رغبات الطلبة.

__ التكثيف من البرامج التكوينية التي تساهم في رفع و تحسين مستوى الأداء.

__ المشاورات التي تتم على مستوى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في مجال إدارة الجودة الشاملة و سبل اعتمادها.¹

¹ مقابلة مع منصور بن الزاهي. مسؤول خلية ضمان جودة التعليم العالي، قسم علم النفس بكلية العلوم الاجتماعية. جامعة (قاصدي مرياح) ورقلة، أيام 15، 17، 28 ماي 2014.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم تقديم الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية حيث أجريت الدراسة في جامعة (قاصدي مرياح) بورقلة دراسة حالة، فقسمت محاورها إلى ثلاثة تظم التعريف بالجامعة محل الدراسة في المبحث الأول و واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تمثل المبحث الثاني من موضوع الدراسة، أما الثالث من المباحث فقد ضم مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، حيث استخدم الباحث المقابلة المباشرة مع مسؤول خلية ضمان جودة التعليم العالي كأداة للبحث، و تم أيضا استخدام منهج تحليل المضمون للوصول إلى الحقائق و إثباتها.

ركزت الدراسة على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة ورقلة و مدى توفر متطلبات و مبادئ الجودة التعليمية فيها كآلية تحقق التحول و التغيير إلى اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث وجدنا متطلبات و مبادئ عدة متوفرة بالجامعة أو تعمل على ضمانها و من المبادئ المعتمدة التركيز على العمل الجماعي و تلبية رغبات الطلاب، توفر الإمكانيات المادية و الموارد البشرية، في مقابل ضعف التركيز على مبادئ أخرى هامة تحتاج إلى التفعيل و التطوير.

ثم أشارت الدراسة إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من أهمها المعوقات القانونية و الإدارية و البشرية، إضافة إلى عرض الأفاق المستقبلية التي تعمل الوزارة المخولة و الإدارة العليا على تجسيدها في الواقع التعليمي الجامعي.

خاتمة الدراسة

نخلص في الأخير إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ذا أهمية بالغة إذا ما أريد بها التطوير و تحسين مستويات الأداء الإداري و نوعية خدماتها و القدرة على الإيفاء بحاجات و رغبات الطلبة و العاملين و تلبية متطلبات سوق العمل و تحقيق الرضا التام للجمهور.

لقد قدمنا في دراستنا فصلا نظريا شمل كل العناصر التي يقوم عليها تطبيق و نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، و فصل ثاني تطبيقي للاطلاع على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة قاصدي مرباح بورقلة و ذلك في محاولة للإجابة على الإشكال الذي تطرحه الدراسة، حيث توصل الباحث إلى نتائج تفيد بإمكانية اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة بالجامعة على اعتبار أن لها مؤشرات تدل على الجاهزية و الاستعداد لذلك، لكن هذا لا ينفي وجود صعوبات و عراقيل تعيق ولوج طريق إدارة الجودة الشاملة و يمكن حتى أن تؤدي إلى فشل إستراتيجيتها، لأنه يجب مراعات كافة متطلبات نظامها و ضرورة انتهاج مختلف الأساليب و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف و الرفع من مستوى الأداء و تحسينه باستمرار للوصول إلى درجة عالية لنوعية الخدمة و بلوغها مستوى الجودة و المحافظة عليها و تطويرها، و هذا ما يحقق أهم أهداف نظام الجودة الشاملة المتمثل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة و العملاء، لذلك يقترح الباحث مجموعة من النقاط تعتبر مقترحات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة قاصدي مرباح، و هي المقترحات التالية:

مقترحات لاعتماد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

إن ضمان الأداء الجيد في تسيير شؤون الجامعة و الاستمرار في تقديم أفضل الخدمات للطلبة، لا يتأتى ذلك إلا باعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة لتكوينهم و إعدادهم، لاكتساب المؤهلات و الكفاءات العالية لتطوير المؤسسات العامة و اكتسابها للميزة التنافسية، مما يؤدي إلى تقدم عجلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للدولة في ظل عالم يميزه التنافس المحتدم و التغيرات المتسارعة...

لذلك أفضت هذه الدراسة إلى اقتراحات عدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة ورقلة نحملها فيما يلي:

1- ضرورة توفر الرغبة و الإيمان بضرورة اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة و نشر ثقافتها في أوساط اعضاء

الهيئة الإدارية العليا و اعضاء هيئة التدريس و الطلاب.

- 2- إنشاء مجلس لقيادة الجودة و التنسيق و وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة و الإشراف على الرقابة و قياس الأداء لتوفير المعلومات التوجيهية لاتخاذ قرارات صائبة و ناجعة لتحسين الأداء.
- 3- تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة على أن يشمل مصلحة لضمان الجودة التعليمية و قد تكون إحدى نيابات رئيس الجامعة نظرا لأهمية إدارة الجودة و شمولها كل العاملين بالجامعة لتحقيق الأهداف و الارتقاء بأدائها و تطويره.
- 4- العمل على استحداث تغيرات في القيم و الاتجاهات لجميع العاملين و ذلك لتوفير البيئة المناسبة لانتهاج أسلوب الجودة الشاملة.
- 5- اعتماد التخطيط الاستراتيجي البعيد المدى.
- 6- توفير المتطلبات المادية و البشرية و المعنوية لتهيئة العاملين لتنفيذ و تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة
- 7- تكثيف التربصات التدريبية الدورية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 8- خلق المناخ الملائم و المناسب لإظهار المواهب و القدرات و التشجيع على العمل الجماعي.
- 9- تفعيل نظم الاتصالات بالجامعة بين الأفراد و فرق العمل، و بين إدارات الأقسام و الكليات و الإدارة العليا لمواجهة المشكلات و حلها و رسم خارطة المستقبل.
- 10- الاستعانة بالخبراء و الاستشاريين الخارجيين لتنظيم البرامج التدريبية للعاملين بالجامعة، و الإشراف على عملية التقييم العام لأداء الجامعة.
- 11- اعتماد نظام فعال للحوافز المادية و المعنوية، للتشجيع على إبراز المواهب و القدرات للمساهمة في تحسين و استمراريته و تطويره.
- 12- تفعيل و زيادة الانفتاح على البيئة المحيطة.
- 13- تطوير و تفعيل نظم الاتصال بين مختلف مكونات الجامعة و مع المحيط الخارجي.
- 14- التقييم العادل لأداء موظفي الجامعة.

الملاحق

اسئلة المقابلة:

أ- أسئلة متعلقة بمهام خلية ضمان الجودة:

- 1- ما هو الشكل التنظيمي للخلية و مهام أعضائها؟
- 2- ما هي الأنشطة و الأعمال التي تقوم بها الخلية؟
- 3- ما هي المعايير التي تعتمدها الخلية في عملية التقييم؟
- 4- ما النتائج التي توصلت إليها أنشطة الخلية؟
- 5- ما هي درجة استجابة اعضاء الهيئة التدريسية لأنشطة الخلية؟

ب- أسئلة متعلقة بالإدارة العليا:

- 1- هل هناك رغبة للإدارة العليا لاعتماد نظام الجودة الشاملة؟
- 2- هل تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي لموظفي الجامعة؟
- 3- هل التواصل بين الإدارة و العاملين يتم بسهولة؟
- 4- ما مدى توفر التجهيزات و الوسائل الحديثة اللازمة للعملية التعليمية؟
- 5- هل توفر الدارة العليا الجو الملائم للعمل على تحسين أداء المؤسسة؟
- 6- هل تراعي الإدارة العليا متطلبات سوق العمل في وضع البرامج التعليمية؟
- 7- كيف يتم اتخاذ القرارات و وضع الأهداف؟
- 8- هل تتعامل الإدارة العليا بجدية مع خلية الجودة؟
- 9- هل البرامج التحفيزية التي تعتمدها الإدارة تشجع على الإبداع و تساهم في تحسين الأداء؟
- 10- هل هناك دورات تدريبية و تكوينية لمختلف العاملين؟

11- هل تستجيب الإدارة العليا لأراء و اقتراحات العاملين؟

12- هل تركز الإدارة العليا على النوعية في مخرجاتها أم على الكم؟

ج- أسئلة متعلقة بالبرامج التعليمية و البحثية:

1- هل تلي البرامج التعليمية حاجات و رغبات الطلاب؟

2- هل البرامج التعليمية المعتمدة تتماشى و أسلوب الجودة الشاملة؟

3- ما مدى توفر المراجع و المصادر البحثية في الجامعة؟

4- هل يتوفر الإنتاج البحثي على النوعية؟

5- ما هي المعايير المعتمدة في وضع البرامج التعليمية؟

6- هل توجد مشاريع بحثية جماعية؟

7- هل الشهادات الممنوحة معترف بها؟

8- هل تساهم البحوث المنجزة في تحسين أداء الجامعة؟

د- أسئلة متعلقة بالعوائق و الأفاق المستقبلية:

1- ما هي العوائق التي تواجهكم عند ممارسة نشاط الخلية؟

2- ما هي المشاكل التي تحول دون التوجه نحوى اعتماد نظام الجودة الشاملة؟

3- فيما تتمثل الأفاق المستقبلية للجامعة؟

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	ابرز مراحل إدارة الجودة الشاملة	01
34	توزيع الأساتذة الدائمين حسب الرتب و الكليات	02
38	تقييم مستوى الجودة في جامعة ورقلة من خلال آراء الطلبة	03
38	الفرق بين الطلبة المقيمين بالأحياء الجامعية و غير المقيمين في تقييم مستوى الجودة بجامعة ورقلة	04
39	الفرق بين الذكور و الإناث في تقييم مستوى الجودة في جامعة ورقلة	05
40	الفرق بين الكليات في مستوى الجودة من خلال آراء الطلبة المتدربين بها	06

قائمة المراجع:

أولاً- المصادر:

- 1-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. المرسوم التنفيذي رقم 19- 09 المؤرخ في 12 صفر 1430، الموافق ل: 17 فيفري 2009، المتعلق بإعادة هيكلة الكليات.
- 2-المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين. مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات، المديرية المركزية لجامعة قاصدي مرباح. ورقة، 2013.

ثانياً- الكتب:

- 1- العزاوي محمد عبد الوهاب. إدارة الجودة الشاملة، عمان، 2004.
- 2- ايفان جيمس و دين جيمس. الجودة الشاملة: الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية، ترجمة: سرور إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر الرياض.
- 3- التميمي فواز و الخطيب احمد. إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9001، عالم الكتاب الحديث. عمان، 2008.
- 4- الترتوري احمد عوض و الجويحان أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1. الأردن، 2006.
- 5-مهدي صالحه السامرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير. عمان، 2006.
- 6- دوينيز لويد و كراوفورد كلير ماسون. إدارة الجودة: التقدم و الحكمة و فلسفة ديمينغ، ترجمة: حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية. القاهرة، 1997.
- 7- ويليام ريتشارد. أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير. مصر، ط1، 1999.
- 8- كاضم محمود حمودة. إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. عمان، ط1، 2000.

9- الدرادكة مأمون و الشلي طارق. **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار الصفاء للنشر و التوزيع. عمان، الأردن. ط1، 2000.

10- بوحنية قوي. **إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري**، رسالة دكتوراه، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية كلية العلوم السياسية و الإعلام. جامعة الجزائر 3، 2007.

11- بوحنية قوي. **إدارة الموارد البشرية (الداخل النظرية)**، ديوان المطبوعات الجامعية. ج1، الجزائر.

12- جودة محفوظ احمد. **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات**، دار وائل للنشر. ط2، عمان.

13- بوحوش عمار و الذنبيات محمود. **مناهج و طرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر ، 2007.

ب- الكتب باللغة الاجنبية:

Jablonski, J. **Implementing Total Quality Management : An 1 Overview**, San Diego, Pfeiffer &Company, 1991.

2 Benedicte Gautier & Jean LouisMuller. **La qualite totale guide pratique pour les techniciens**, Entreprise moderne. Paris, 1988.

ثالثا- المقالات:

1- الصرايرة خالد احمد و العساف ليلي. **إدارة الجودة الشاملة بين النظري و التطبيق**، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.

2- منصورى الزين. **أهمية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: حالة الجزائر**، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي لضمان الجودة، جامعة الزرقاء. الأردن، 2011.

3- شحادة عاصم علي. **تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات**، مجلة الباحث، الجامعة الإسلامية العالمية. ماليزيا، العدد 07، 2010 – 2011.

رابعاً- الدراسات:

- 1- لقرط علي. إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر. باتنة، 2009.
- 2- قندور نوال. تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة للأجودة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. الجزائر، 2001.
- 3- موزاوي سامية. مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، قسم التسيير. جامعة الجزائر، 2004.

الفهرس

- مقدمة أ - هـ
- 6 الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهم المفكرين
- 7 المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة .
- 8 ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- المطلب الثاني: أهم مفكري و رواد إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها.
- 9 أولاً: أهم المفكرين و الرواد
- 12 ثانياً: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: مبررات و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- 17 المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 18 المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- 19 المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
- 20 المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الرابع: أساليب و مراحل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- 23 المطلب الأول: أساليب إدارة الجودة الشاملة

25	المطلب الثاني: مراحل ادارة الجودة الشاملة
26	المبحث الخامس: مواصفات الايزو 9000 لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
28	ملخص الفصل الاول
	الفصل الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة ورقلة من خلال
29	خلية ضمان جودة التعليم العالي
30	المبحث الأول: التعريف بجامعة ورقلة - قاصدي مرباح -
35	المبحث الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة بالجامعة
42	البحث الثالث: مدى توفر متطلبات و مبادئ ادارة الجودة الشاملة في قاصدي مرباح.....
45	خلاصة الفصل الثاني
46	الخاتمة العامة
	الملاحق
	قائمة الجداول
48	قائمة المراجع
51	الفهرس