

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل



## معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر

دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكورة كمنحة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

عن إحداد الطالبتين:

بلعادي إبراهيم

- حداد أسماء

- تريحي مفيضة

السنة الجامعية

2013-2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ  
وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ  
وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ  
وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ

وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ  
وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ  
وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ  
وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ

وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ  
وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ  
وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ  
وَأَمْرٌ بِالْجَبَالِ الْكُتُوبِ

## كلمة شكر

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك

و عظيم سلطتك حمدا كثيرا طيبا

مباركا فيه على أن يسرت لنا انجاز هذا العمل

كما نتقدم بالشكر و العرفان لأساتذتنا

الكرام، و على رأسهم الأستاذ المشرف:

« بلعادي إبراهيم »

إلى كل من بث في أنفسنا حافزا للصبر

و المثابرة من قريب أو بعيد....

بدعاء أو كلمة طيبة....

« طبتم و طاب ممثاكم »

من هدى القرآن..... ٤

كلمة شكر

الإهداء

مقدمة..... ب- ٥

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي..... 3-56

أولاً: الإشكالية وتحديد المفاهيم..... 4-15

1- الإشكالية..... 4-7

2- الفرضيات..... 8

3- المفاهيم..... 9-15

ثانياً: المقاربات النظرية..... 16-18

1- نظرية التحديث..... 16

2- نظرية رأس مال البشري..... 17

3- نظرية الأنساق الاجتماعية..... 18

ثالثاً: الدراسات السابقة..... 19-46

1- الدراسات الأجنبية..... 19-27

2- الدراسات العربية..... 28-40

3- الدراسات الجزائرية..... 41-46

رابعاً: المعالجة المنهجية..... 47-55

- 1- الإجراءات المنهجية.....47-48
- 2- أدوات جمع البيانات.....49-50
- 3- مجالات الدراسة الميدانية.....51-55

56.....خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

58.....تمهيد

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....59-63

1- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....59

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة وفوائدها تطبيقها.....60-61

3- أهداف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.....62-63

ثانياً: أساسيات إدارة الجودة الشاملة.....64-77

1- المبادئ والأدوات في إدارة الجودة الشاملة.....64-67

2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....68-73

3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....74-77

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة: الأساليب، الخطوات والمرتكزات....78-83

1- الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة.....78-79

2- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....80-81

3- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.....82

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة المزايا والمعوقات.....83-89

1-مزايا إدارة الجودة الشاملة.....83

2-الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....84-86

3-معوقات إدارة الجودة الشاملة.....87-88

89.....خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: التعليم العالي بالجزائر 127-92

تمهيد.....92

أولاً: ماهية التعليم العالي بالجزائر.....92-100

1-تطور التعليم العالي في الجزائر.....93-97

2-أهمية التعليم العالي.....98

3-أهداف التعليم العالي.....99-100

ثانياً: أساسيات التعليم العالي.....101-108

1-أسس التعليم العالي.....101-103

2-خصائص التعليم العالي.....104-107

3-مميزات التعليم العالي.....108

ثالثاً: واقع التعليم العالي، الاستراتيجيات والوسائل.....109-120

1-واقع التعليم العالي في الجزائر وخواص الإصلاح.....109-110

2-استراتيجيات التعليم.....111

3-وسائل التعليم.....112-120

رابعاً: التعليم العالي الإستراتيجي، التحديات والرهانات.....121-127

1-العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعات

الجزائرية من منظور الجودة الشاملة.....121-123

2-التحديات والرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر.....124

3-المجهودات المبذولة لتطوير التعليم.....125-126

خلاصة الفصل.....127

الفصل الرابع: معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....129-185

تمهيد.....130

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....131-146

1-أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وفوائدها.....131-138

2-مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.....139-143

3-مبررات إدارة الجودة الشاملة وأهدافها.....144-146

ثانياً: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....148-152

1-مراحل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....148-150

2-خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....151

3-أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....152

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي المعوقات، المعايير

والأساليب.....153-175

1-معايير ومنهجية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....153-156

2-أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومحاورها.157

3-معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي..... 167، 175

رابعاً: الأيزو 9000 في التعليم الجامعي.....176-185

1-سلسلة المواصفات iso9000 في التعليم الجامعي.....176

2-مبادئ الأيزو.....177-178

3-هل تنجح مبادئ ديمنج في تحسين جودة الجامعات.....182-184

خلاصة الفصل.....185

الفصل الخامس: منظمة القياس الدولية الأيزو 9000.....187-189

تمهيد.....188

أولاً: ماهية منظمة القياس الدولية.....189-194

1-المراحل التاريخية لمواصفات الأيزو 9000.....189-191

2-مفهوم سلسلة القياس الدولية.....192-193

3-أهمية منظمة القياس الدولية.....194

ثانياً: منظمة القياس الأهمية، الأهداف والفوائد.....195-197

1-أهمية الحصول على شهادة الأيزو.....195

2-أهداف منظمة القياس الأيزو 9000.....196

3-فوائد تطبيق الأيزو.....197

ثالثاً: أساسيات منظمة القياس الدولية.....197-198

1-متطلبات الأيزو وأهم اشتراطاته.....197



2-خطوات بناء الايزو.....198

3-أهمية منظمة القياس الدولية.....199

رابعا:العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو

1-فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على الايزو.....199

2-الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو .....200

3-علاقة الايزو بإدارة الجودة الشاملة.....201

202.....خلاصة الفصل

203-200.....الفصل السادس:الدراسة الميدانية

204.....تمهيد

205-218.....أولا :عرض البيانات وتحليلها

219.....ثانيا:استخلاص النتائج

220.....ثالثا:التوصيات والاقتراحات

خاتمة

قائمة المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
73	مقارنة خصائص التنظيم التقليدي و التنظيم الملائم لإدارة الجودة الشاملة
155	مقياس الخدمات الجامعية
181-180	ترجمة نظام الإيزو 9001 في قطاع التعليم

## فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال
76	عمليات حل المشاكل في إدارة الجودة الشاملة
72	تأثيرات إدارة الجودة الشاملة
69	نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة
107	دور الخصائص العامة في نجاح التعليم الجامعي
178	هيكل مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

لقد عدت التربية الشغل الشاغل للدول المتقدمة ،ومعظم الدول النامية، لأثرها الواضح وإضفاء ظلالها على مجريات حياة المجتمعات بشكل عام، باعتبار التربية الحركة الدافعة التي تستفيد منها في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية، بل أكثر من ذلك حيث أصبحت السلاح الناجح الذي تستخدمه الدول في مواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة.

ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة فإنها بحاجة إلى الإدارة الفاعلة التي تسعى إلى تطوير المجتمع، وتعمل على النهوض به، وتساهم في تقدمه ورفاهيته وتجويده سعياً نحو التميز والتفوق، واستجابة للتحديات في ظل العولمة على مستوى المجتمعات والأمم، الذي جعل علم الإدارة علماً متخصصاً له أسسه ومبادئه، ولا يتمكن من توظيفها إلا من كان مؤهلاً تأهيلاً عالياً لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

لذا فإن نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ومن هنا يميل كثيرون إلى الاعتقاد بأن تدني الأداء الإداري في التربية قد يكون السبب الرئيسي خلف إخفاق التطبيقات التربوية في الميدان.

إن الدول المتقدمة الناضجة إلى التطور والتقدم لا تفتأ تعمل على تحسين أداء العاملين في الإدارة للمؤسسات التربوية بما فيها الجامعات، وبشكل ذلك اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار يعتبر أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ويعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الساخنة على مستوى العالم أجمع، وذلك نظراً لأن التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية مقلقة في جميع دول العالم.

حيث يعتبر التعليم الجامعي في ظل تكون المعرفة بعد الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من أهم مراحل التعليم التي تعمل

على إعداد الإطارات العلمية المدربة والمؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتنمية مجتمعية إنتاجية.

وعليه يتضح أن اهتمام الدول المتقدمة بالتعليم العالمي على حد سواء، حيث يبدو ضرورة حتمية لكونه الوعاء الفكري لأي مجتمع من المجتمعات، لاسيما أنها المرحلة التي تسبق دخول الطالب مضمار الحياة العلمية والوظيفية، وهذا ما دعا إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، وسعي كثير من القرن العشرين، ورغم نظر الكثير إلى حداثة أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلا أننا ندركه كمعنى في أسفار الحياة الإسلامية تجنرا وأصالة، حيث نتبصرها في قوله تعالى: "وأحسنوا إن الله يحب المحسنين" البقرة 195.

وفي قوله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء" النمل 88.

وفي قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" كما تشير الأدبيات التربوية الحديثة أن أصول مدخل إدارة الجودة يرجع إلى العديد من الرواد أمثال: ستيوارت، ديمينج، كروسبي وجوران، وقد وضع ديمينج إطارا حدد فيه مهارات الجودة الشاملة وفقا للعقيدة اليابانية كما اعتبر التعليم مفتاح نجاح الجودة العامة والخاصة.

إن الأخذ بإدارة الجودة الشاملة داخل الجامعات يساعد القائمين على إدارة تلك الجامعات في الوقوف على مدى النجاح الذي تحققه جامعاتهم، كما تشكل وسيلة متطورة لتحسين وتطوير الإدارة الجامعية وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.

لذا سعى القائمون على مؤسسات التعليم العالي عامة والقائمون على الجامعات خاصة على عقد المؤتمرات والورش للاستفادة من إدارة الجودة الشاملة، بحيث تعتبر من أبرز تحديات هذا العصر والذي أصبح يشكل تحديا مسؤوليا لمؤسسات التعليم العالي، حيث بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي بطرح هذا الموضوع بهدف لفت نظر القائمين على التعليم له بجدية، وقد تم

التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين على ما ينبغي على الحكومات، ومؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص، من حيث عن البحث عن جودة النوعية في كل شيء خاصة في ظل طغيان الكم، بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي.

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساسا في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويرها وتحسينها، باعتبار هذا الأسلوب احد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها.

ومما لا شك فيه أن التعليم الجامعي الجزائري قد شهد تطورا كبيرا خلال السنوات الأخيرة، فقد شكل نموا مطردا من حيث الكم في زيادة عدد الطلبة الملتحقين في الجامعات وعدد الأساتذة وكذلك عدد الجامعات والكليات، إلا أن هذه الزيادات لم يصاحبها زيادة مشابهة في النمو النوعي، مما يؤكد عدم وجود نوع من التوازن بين الكم والكيف.

وتنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله وهو جودة التعليم العالي، وكونه كذلك سيطبق على احد أهم القطاعات ذات التأثير المباشر على التنمية الشاملة وهو قطاع التربية والتعليم الذي يعتبر أداة تنمية المجتمع ووسيلة نهضته.

كذلك حدائة مدخل الجودة وتطبيقاتها في القطاع التعليمي..

كما أن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم أصبح مطلبا ملحا من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات.

ونهدف كذلك إلى توضيح إشكالية التعليم العالي في الجزائر رغم الإصلاحات  
المبذولة من قبل الوزارة الوصية للرفع من مستوى الجامعة.

ولبلوغ أهدافنا و من أجل تسليط الضوء على هذا الموضوع قمنا باعتماد خطة  
منهجية تتكون من ستة فصول نتناولنا في الفصل الأول الإطار النظري و المنهجي  
للبحث و تطرقنا فيه إلى الإشكالية و حددنا فيها التساؤل الرئيسي و التساؤلات  
الفرعية و كذلك مفاهيم الدراسة ثم تناولنا المقاربات النظرية حيث تحدثنا فيه عن  
نظرية التحديث، نظرية رأسمال البشرية و نظرية الأنساق الاجتماعية ثم تعرضنا  
إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة فتطرقنا إلى الدراسات العربية  
و الأجنبية و الجزائرية.

ثم تطرقنا إلى المعالجة المنهجية للدراسة من مناهج و أدوات و مجالات.

و في الفصل الثاني ألقينا الضوء على إدارة الجودة الشاملة أساساتها، أساليبها،  
خطواتها و المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

أما الفصل الثالث فتعرضنا فيه إلى التعليم العالي، أساسياته، إستراتيجياته، و سائله  
بالإضافة إلى نظم التعليم العربية و الغربية، و تحدياته و المجهودات المبذولة لتطوير  
التعليم.

و في الفصل الرابع تناولنا إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فتطرقنا إلى إدارة  
الجودة الشاملة في التعليم العالي، أساسياتها، أهميتها، مبادئها، أساليب و المعوقات  
التي تحول دون تطبيقها في التعليم العالي.

كما تطرقنا أيضا إلى الإيزو 9000 في التعليم الجامعي و كيفية تنفيذه و تطبيقه في  
العليم الجامعي و في الفصل الخامس تناولها منظمة القياس الدولية الأيزو 9000،  
من حيث المراحل، الأهمية، الأساسيات، كما تطرقنا إلى العلاقة بين إدارة الجودة  
الشاملة و الإيزو.

بالإضافة إلى ذلك فإننا نأمل في أن تكشف هذه الدراسة عن المعوقات التي تواجه كل من له مسؤولية في جامعات الجزائر عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعاتهم لتلاشيها.

ونأمل أيضا في أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في فتح مجال لإجراء دراسات أخرى حول أساليب تطبيق مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك على جميع المستويات التربوية في الجزائر.

ومن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع اتصاله بمجال تكويننا الأكاديمي في علم اجتماع التنظيم والعمل.

بالإضافة إلى تغير الذهنية والنظرة السلبية السائدة عن الجامعة الجزائرية فيما يتعلق بضعف التكوين، وتردي الأساليب المستعملة في التكوين والتأهيل.

الرغبة في التعرف على العراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية.

تزايد أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتباره من المواضيع الحديثة، وتناوله في مجال التعليم.

وتكمن أهداف دراستنا في التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مع الإشارة لبعض التجارب العالمية في هذا المجال.

بالإضافة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق أفكار جديدة في قطاع التعليم العالي باعتبار أن الجامعة من أكثر المؤسسات التعليمية والمجتمعية ثباتا.

كما تهدف إلى الكشف عن العراقيل التي تحول دون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام في الجامعة الجزائرية، وتحديد طبيعة نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للجامعة، وهو وسيلة يتم من خلالها تحويل أهدافها إلى واقع فعلي، أم أنه غاية تسعى للوصول إليها.



و أخيرا الفصل السادس الذي تناولنا فيه الدراسة الميدانية و تعرضنا فيه إلى عرض البيانات و تحليلها، و بعد ذلك استخلصنا النتائج ثم قدمنا التوصيات و الاقتراحات و من الصعوبات التي واجهتنا عند إعداد بحثنا عدم تعاون الأساتذة في ملء الاستمارات و التماطل في إرجاعها بالنسبة للبعض الآخر.

# الإطار النظري و المنهجي للبحث

تمهيد:

يعالج هذا الفصل موضوع الدراسة من خلال الإلمام بجملة من العناصر الأساسية حيث تناولنا فيه الإشكالية والتي نعد الركيزة الأساسية للدراسة وتضمنت جملة من التساؤلات والتي وضعت على أساسها فرضيات الدراسة بالإضافة إلى ضبط المفاهيم التي وردت في هذه الدراسة.

ثم تناولنا أيضاً المقاربات النظرية للموضوع وبعض الدراسات السابقة، وكذلك مناهج الدراسة وأدواتها ومجالاتها.

## أولاً: الإشكالية وتعدد المفاهيم:

## 1- الإشكالية:

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المنظمات باختلاف أنواعها انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي بمرونة أكثر كفاءة وفعالية.

ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة، نجد إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت الآن سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات الناجحة بشكل عام.

أما في المجال التربوي فإن القائلين عليه يسعون من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث تطور نوعي لدورة العمل في المدارس بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية.

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين، الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.<sup>1</sup>

وبعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

<sup>1</sup> المناصير علي فلاح: إدارة الجودة الشاملة في محطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1994.

ولقد ظهرت العديد من المتغيرات التي تكاملت فيما بينها وأبرزت أهمية وضرورة التحول نحو تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات المعاصرة، كان من أهمها توافق هذا المدخل مع التحول العالمي في اتجاهات ومفاهيم الإدارة المعاصرة نحو الاهتمام بالعاملين واعتبارهم نقطة البداية والنهاية عند رسم وإعداد كل سياسات العمل بالمنظمة.

وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من لوقت والجهد لضع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وإرضائهم.

إن التغيير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والديمقراطية استدعى نشوء مطالب ملحة على الجودة وفعاليتها.

لقد شهدت مجتمعاتنا العربية في الوقت الراهن كثيرا من التغيرات الملحوظة، والتعليم الجامعي مثله كأي نسق تعليم نظامي ليس إلا انعكاسا للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام، وليس من المستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسساته من مشكلات كبيرة<sup>1</sup> حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة ونشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساسا ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والنمو، الأمر الذي لا يدع محالا للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها<sup>2</sup>.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق.

<sup>1</sup> فخر جاني ذكر "المساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية" ورقة عمل المؤتمر العربي حول التعليم

العالي، بيروت، 1998.

<sup>2</sup> مذكور علي احمد: "التعليم العالي في الوطن العربي: الطريق إلى المستقبل" الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 46.

وليس هناك جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن إدارة الجودة الشاملة دون قيادات ذات قدرة إدارية عالية.

أما في مجال التعليم العالي فإن الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثاً فحتى سنة 1993، لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الأخذ به على 220 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن هذا العدد أخذ بالزيادة حتى الآن.

أما في العالم العربي فيصعب التكهن بعدد الجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة مع العلم بأن هناك عدد لا يستهان به من الجامعات العربية بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدفتها التعليمية.<sup>1</sup>

تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، زيادة التكاليف، نقص الموارد المالية وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعليه يتضح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة ومدى أهمية تطبيقها في المجال التربوي ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي، حيث أن التعمم أصبح من أهم المهام في حياة الدول والشعوب.<sup>2</sup>

حيث أن تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، ويضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة وإنما بعائلة وابتكار وتعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات.

إن ماعرفته منظومة التعليم في الجزائر من تطور كمي هائل تبينه مؤشرات عدة منها: تطور الشبكة الجامعية 60 مؤسسة جامعية موزعة على 41 ولاية، وتزايد عدد الأساتذة ما يزيد عن 29000 أستاذ، وتعداد الطلبة ما يقارب 902300 طالب، من بينهم

<sup>1</sup>- العلو، حسين محمد: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة أمّك عبد العزيز، جدة، 1994، ص 16.

<sup>2</sup>- حمود خضير كاشم: إدارة لجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002، ص 51.

43500 مسجل في الماجستير والدكتوراه، وتخرج أكثر من مليون إطار منذ الاستقلال.

إن مثل هذا التطور السريع ما كان له أن يحدث دون تولد عنه عدة نقائص واختلالات والتي مردها أساسا إلى الضغط الاجتماعي المتزايد في التعليم العالي ولقد أدى تراكم هذه الاختلالات عبر تسنين إلى جعل الجامعة الجزائرية غير مواكبة بالقدر الكافي للتحويلات العميقة التي عرفتها البلاد إلى الأصدقاء الاقتصادية والاجتماعية وكذا السياسية والثقافية، وتترجم عدم المواهمة هذه في عجز التعليم العالي لتقديم على الاستجابة بفعالية التحديات الكبرى التي يفرضها التطور غير المسبوق في العلوم والتكنولوجيات، وتلك التي نجمت عن عولمة الاقتصاد وعن بزوغ مجتمع المعلومات وبروز امهن الجديدة فضلا عن التحديات المتمثلة في عولمة منظومات التعليم العالي.

وهكذا فإن منظومة التعليم العالي الجزائرية مدعوة في كل مرحلة من مراحل تطورها إلى التكيف باستمرار مع التحويلات العميقة وان تكون قادرة على استيعاب نتائج التحويلات الاجتماعية والاقتصادية التي ميزت البلاد من جهة والتحويلات الإقليمية والدولية من جهة أخرى، وهذا ما دأبت عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ سنة 2002 وذلك بتبنيها للنظام الجديد L.M.D والذي يركز على مقاربة جديدة للعلاقات البيداغوجية والعلمية "طنية-أساتذة-إدارة"، إضافة إلى ما أبدته الحكومة الجزائرية من استعداد لتحسين أوضاع الجامعة الجزائرية وضمن الاستمرارية في التطور من خلال الندوات والملتقيات التي أشارت إلى ضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي<sup>2</sup>

وبناء على ما سبق وسعيا منا لدراسة الموضوع واستجلاء خباياه في الجامعة الجزائرية قمنا بطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

<sup>1</sup> www.mesro.dz إصلاح التعليم العالي، جوان، 2007.  
<sup>2</sup> زحاه قدار، طاهر "المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة ولايزو" ط1، دار الحصاد، دمشق، 1998، ص 20.

ماهي المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

وبندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي سؤالين فرعيين يتمثلان في الآتي:

1- ماهي المعوقات المتعلقة بالهيئة الإدارية؟

2- ماهي المعوقات المتعلقة بالجانب البيداغوجي؟

2- الفرضيات:

من اجل الإجابة المؤقتة على هذه التساؤلات اعتمدنا فرضية رئيسية فحواها الآتي:  
توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

وينفرع عنها فرضيتان جزئيتان هما:

1- توجد معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية.

2- هناك معوقات تتعلق بالجانب البيداغوجي.



## 3- تحديد المفاهيم:

## 1- مفهوم المعوقات:

اللغة: عاقبة عن الشيء. عوقا. منعه منه و شغله عنه فهو عائق، عوق للعائق و لغيره. (ج) عوائق و عوائق الدهر: شواغله و إحدائه.<sup>1</sup> أعاق: جعل الأمر عسير. حال دون حصول أمر، مثل الانفعال يعيق الهضم.<sup>2</sup>

## ب- اصطلاحا:

التعريف الأول: المعوقات هي مجموعة المشكلات أو الصعوبات الفنية و المادية، والإدارية و الإشرافية التي تحول دون استخدام المعلم لطرائق التدريس الحديثة، و في المواقف المختلفة.<sup>3</sup>

التعريف الثاني: هي جميع المعوقات المالية، الإدارية و الفنية و الاجتماعية و الشخصية التي تعوق المسؤول في تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم و التعلم و تطرفا.<sup>4</sup>

ج- التعقيب: من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المعوقات هي العوامل التي تعمل على تعطيل و منع جهات مختصة و معينة من تحقيق أهدافها التي تتمثل في التقدم و التطور.

د- التعريف الإجرائي: هي العراقيل التي تمنع، تحول دون الوصول و تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة و المسطرة.

<sup>1</sup> - إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيات: "معجم الوسيط" الجزء الأول، المكتبة الإسلامية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1972، ص 638.

<sup>2</sup> - أنطوان نعمة: "المتجدد في اللغة العربية المعاصر". دار المشرق، بيروت لبنان، 2000، ص 441.

<sup>3</sup> - عبد الهادي الجوهري: "قاموس علم اجتماع"، طبعة الثالثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 87.

<sup>4</sup> - عبد النبي، سعدا سيبوني: "بحوث ودراسات في نظم التعليم" مكتبة زهراء الشرق القاهرة، 2001، ص 121.

2 مفهوم الإدارة:ألفه:

الإدارة مصدر أدار: التحريك، والإحاطة و تصريف الأمور و توجيهها. الإدارة تنظيمياً. السلطة المكلفة بالسهر على تطبيق القوانين. و سير المصالح العامة مثل: إدارة الجامعة، إدارة شركة تجارية... الخ.<sup>1</sup>

ب-اصطلاحاً:

التعريف الأول: يعرفها رأي جونز ray Johns بأنها: " عملية وضع الأهداف و رسم السياسات و إيجاد التنظيم و الحفاظ على استمارة، ووضع الخطة و تنفيذها و تقييم النتائج."<sup>2</sup>

التعريف الثاني: و يقول هنري فايول Henri Fayol بأن معنى أن تدير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم، و تنسق و تراقب.<sup>3</sup>

التعريف الثالث: عرف رائد الإدارة العملية فريدريك تايلور الإدارة بأنها: " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها."<sup>4</sup>

ج-التعقيب: بالنظر إلى التعريف الأول نستنتج أن الإدارة هي مجموعة من العمليات التنظيمية التي من شأنها أن تحافظ على بقاء و استمرار المؤسسة أو المنظمة انطلاقاً من تحديد الأهداف و رسم الخطط و تنفيذها وصولاً إلى تقييم النتائج. أم التعريف الثاني فقد حصرها في العمليات: الرقابة، التخطيط والتنسيق. التنبؤ... الخ أم التعريف تبناه فريدريك تايلور فقد حصرها في الأخرى في التخطيط والرقابة.

<sup>1</sup>انطوان نعمة:مرجع سبق ذكره،ص72.

<sup>2</sup>محمد بهجت جاد الله كشك:"المنظمات وأسس إدارتها"،المكتب الجامعي الحديث"،الإسكندرية،مصر،1999،ص6.

<sup>3</sup>حافظ فرج احمد:"الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية"،عالم الكتب،القاهرة،مصر،2007،ص8.

<sup>4</sup>عمر حسن مساد:"الإدارة التعليمية"،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2005،ص22.

**د- التعريف الإجرائي:** هي عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى و البشرية و المادية لجماعة من الناس لتحقيق الأهداف مرغوبة على أحيان وجه ممكن و بأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة.

### 3 مفهوم الإدارة التعليمية:

#### أ- اصطلاحا:

**التعريف الأول:** الإدارة التعليمية هي كل عمل منسق منظم يخدم التربية و التعليم و تتحقق من ورائه الأغراض التربوية و التعليمية تحقيقا يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** و قد عرفها أحدهم أنها: "الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفق لإيديولوجية المجتمع و أوضاعه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة."<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** هي العملية التي تتم بها تعبئة الجهود البشرية و المادية و توجيهها من أجل تحقيق الأهداف التعليمية و هي في هذا الإطار تعنى بالنواحي الإدارية و الفنية، و تهتم بالمعلمين و المناهج و طرق التدريس و الأنشطة التعليمية و الإشراف الفني و تمويل البرامج التعليمية و تنظيم العلاقات بين الأفراد، و غير ذلك من النواحي التي تؤثر في العملية التعليمية.<sup>3</sup>

**ب- التعقيب:** انطلاقا من التعاريف الواردة سابقا يتبين أن الإدارة التعليمية هي نوع من الإدارة تشمل الجانب التعليمي تتمثل مهمتها في التنسيق و التنظيم. هذا إضافة إلى ما ورد في التعريف الثاني الذي أضاف لها الايدولوجيا المجتمعية أم التعريف

<sup>1</sup>- عمر حسن مساد: "مرجع سبق ذكره" ص95.

<sup>2</sup> محمد بن حمودة: "علم الإدارة المدرسية نظرياته و تطبيقاته في النظام التربوي الجزائري" دار العلوم للنشر، عنابة، الجزائر، 2006، ص46.

<sup>3</sup> مرشاد علي عبد العزيز الموسوي، دينا س يسرى سليم زعبل: "دور الجودة التعليمية الشاملة في تنمية إبداع الطفل"، دار الوفاء لادنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص87.

د-الإجرائي: هي وسيلة لخلق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، ينصب اهتمامها على تحقيق رضا ولاء العميل من خلال إشباع حاجاته.

### 5- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

#### أ- اصطلاحاً:

التعريف الأول: هي فلسفة تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيد أي أنها التصميم المتفق للخدمات و المنتجات و التأكد على استمرارية هذا المنتج.<sup>1</sup>

التعريف الثاني: هي الفلسفة الإدارية و ممارسة المنظمة العالمية التي تسعى لأن تصح كل مواردها البشرية، وكذلك الموارد الخام، لأنها تكون أكثر فعالية و كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

التعريف الثالث: أما روبرت بنهت – robert ben.hart- فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين بشكل متين لتحقيق توقعات العملاء و ذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة أقصر وقت.<sup>3</sup>

ب-التعقيب: بالنظر إلى التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تركز و تهتم بإرضاء المستفيد من خلال التعرف على مختلف رغباته و احتياجاته و ذلك سعياً لتقديم منتج يتوافق مع رغبات الزبون و إمكانيات المؤسسة بما يضمن بقائها و استمرارها.

ج- التعريف الإجرائي: هي التفوق في الأداء لإرضاء المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح و من المرة الأولى و في كل وقت.

<sup>1</sup>رضاً صاحب أبو حمد، سنان كلظم الموسوي: "وظائف المنظمة المعاصرة" مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 183

<sup>2</sup>خضير كلظم حمود: "مرجع سبق نكرة"، ص76.

<sup>3</sup>محمد عوض الترتوري، أغلاير عرفات جويحات: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، دار الميسر للنشر، عمان، 2006، ص30.

## 6- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

### أ- اصطلاحاً:

التعريف الأول: عرفت إدارة الجودة في مجال التعليم على أنها:

" إيجابية النظام التعليمي، بمعنى أنه إذا نظر إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته و مخرجاته الشاملة تعني أن تكون هذه المخرجات متفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره و نموه، و احتياجات الفرد باعتبار وحدة بناء و الملاحظ في تعريفي الجودة في مجال التعليم أنهما يتشابهان في تركيزها على مدخلات و مخرجات النظام التعليمي".<sup>1</sup>

التعريف الثاني: عرفها فتحي درويش بأنها: "جملة المواصفات و الخصائص الواجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق منها بالمدخلات أو العمارات أو المخرجات، و التي تلبي احتياجات المجتمع و متطلباته و رغبات المتعلمين و حاجاتهم و تتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية و المادية بالجامعة"<sup>2</sup>

التعريف الثالث: عرفت باعتبارها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر. فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب و مكتبة ، طلاب أساتذة، مباني، معلم، حواسيب إلكترونية و غيرها، و يجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية و أساتذة في النجاح التنظيمي و تحقيق أهداف الجامعة، فأى خلل يؤثر على فرص التطوير و القدرة التنافسية.<sup>3</sup>

ب- التعقيب: التعريف الأول نظر إلى التعليم على أساس أنه استثمار قومي له مدخلاته و مخرجاته و هذه الأخيرة يجب أن تتفق مع الهدف العام للنظام، و هذا ما يتفق مع التعريف الثاني الذي حدد عناصر العملية التعليمية بالجامعة بالمدخلات و

<sup>1</sup> جمال الدين العويصات: "إدارة الجودة الشاملة" دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، الجزائر، 2003، ص7.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص29.

<sup>3</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات: "مرجع سبق ذكره"، ص26.

ثانياً: المقاربات النظرية

1- نظرية التحديث:<sup>1</sup>

ظهرت مع بداية الخمسينات من القرن الماضي مركزة على مجموعة من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة في عمليات التنمية ومنها عامل التعليم، واهتمت نظرية التحديث بصفة أساسية بتحليل الجوانب البنائية المتغيرة التي تؤديها عمليات التنمية بصفة عامة، فتبنت هذه النظرية المداخل السببية والتفسيرية في حدوث الانجازات موضحة مقدار التداخل بين العوامل التي تؤثر على عمليات التنمية والتحديث في المجتمع المعاصر، وقد سعى علماء الاجتماع المعاصرين إلى تبني نظرية التحديث في تحليل الانجازات التي أحرزتها الدول المتقدمة لتحقيق ما وصلت إليه من نتائج، وان تستخدم نفس الطرق التنموية التي استخدمتها الدول المتقدمة حالياً لإحداث عمليات التغيير والتطور، ومن أهم الإسهامات في هذا الإطار إسهامات دايفد ماكلياند

D.MCLELLAND الذي حاول تحليل العملية التطورية لنشأة عملية التحديث، موضحاً العوامل التي بواسطتها أحرزت بعض المجتمعات تقدماً اجتماعياً وتكنولوجياً عن غيرها من المجتمعات، مركزاً بذلك على الثقافة الموجودة في هذه المجتمعات التي عملت على تحقيق هذه الانجازات وتكوين الشخصية الفردية التي يعتبرها موجودة بنسب أعلى في الدول المتقدمة.

ومع منتصف السبعينات ظهرت إسهامات الكيس انجليز A.INKLES وديفيد سميث D.SMITH، ضمن هذه النظرية مقدمين رؤية أوسع من رؤية ماكلياند، فبعد تحليلها لعوامل التحديث المنجز في الدول المتقدمة قاما بانجاز دراسة ميدانية على مجموعة من الدول النامية، قصد تحليل الدور الذي تلعبه تلك المؤسسات التعليمية من مدارس وجامعات في التنشئة الاجتماعية وتكوين الشخصية الفردية، وفي تحليلها للعلاقة بين التعليم والتنمية قاما بتطوير مقياس لتطوير خصائص الإنسان الحديث، وتم بناء هذا المقياس من خلال دراسة مقارنة على ست دول نامية معتبرين

أمية فارس بدران، هيفاء راسم حوسة: "دراسات في قوانين المهنة وآدابها"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.

بان عملية التحديث تمثل عملية اكتساب اكبر نسبة من السكان لمجموعة من المواصفات والخصائص والاتجاهات والقيم والمعتقدات الحديثة.

ويلاحظ على هذه النظرية بصورتها بأنه على الدول النامية إذا أرادت أن تحقق التنمية والتقدم الاقتصادي، لا بد أن تسلك نفس المراحل والطرق التي مرت بها الدول المتقدمة في مسيرتها للتنمية الشاملة وهذه الأخيرة لن تتحقق إلا باعتماد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والذي ستعكس مخرجاته على عملية التنمية في مختلف المجالات.

## 2 نظرية رأس المال البشري:

ظهرت مع بداية الستينات وهي تمثل وجهة نظر الاقتصاديين حول العلاقة بين التعليم والتنمية ومن أهم الإسهامات في هذا الإطار عالم الاقتصاد الأمريكي تيودور شولتر T.SCHULTZ من خلال تحليل العلاقة بين التعليم ومخرجاته من القوى العاملة، باعتبارها نوعاً من استثمار رأس المال ونوع من الاستثمار الإنتاجي كأحد الأسس الرئيسية لعملية التنمية الشاملة ومن ثم لا يمكن أن ننظر إلى التعليم ودوره في تحسين الظروف الاقتصادية التي هي نتيجة لإعطاء الفرد المؤهلات المطلوبة لتكوين الخيارات الشخصية للفرد، وأيضاً المؤهلة له لدخول سوق العمل البشري الذي يمثل النواة المسؤولة على التنمية الصناعية الشاملة، ويرى شولتر بان التعليم العالي في أي مجتمع ليس نشاطاً حراً بل العكس فهو نشاط اقتصادي له تكاليفه ويمكن تقدير نفقات التعليم العالي بسهولة أكثر من استطاعتنا تقدير قيمة عوائدها التي تظهر في صورة خدمات، وقد طرح شولتر عدة أمثلة عن عدم توافر الموارد الطبيعية، في بعض دول العالم في حين حققت تقدماً وتطوراً كبيرين كالـيابان وكوريا الجنوبية، وغيرها من الدول التي استثمرت في الرأس مال البشري، حيث عمليات تحديث الاقتصاد والتنمية الاقتصادية تتطلب مهارات بشرية وإطارات فنية ذات مهارات عالية.

### 3-نظرية الأنساق الاجتماعية:

كان لنمو علم اجتماع التنظيم وتطوره دورا كبيرا في استخدام هذه النظرية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، ويرى أنصار نظرية الأنساق الاجتماعية أن الأنساق الاجتماعية تؤدي دورها في عمليات تنمية المجتمع وحل مشكلاته المتعددة. وتنقسم هذه الأنساق إلى قسمين هما: الأنساق المفتوحة والتي تتفاعل بصورة مباشرة مع بيئتها والأنساق المغلقة والتي تكون عكس الأولى لا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها.

وقد انصب اهتمام أصحاب هذه النظرية على الأنساق المفتوحة كالمدارس والجامعات لكن بعض الدراسات الميدانية كشفت بان العديد من مؤسسات التعليم العالي تنطبق عليها مواصفات النسق المغلق، فهي لا تحبذ التعرف على البيئة المحيطة بها، ومع الانتشار التكنولوجي والثورة التعليمية التي اجتاحت العالم كله، والدول النامية أيضا بدت المدارس والجامعات كأنساق مفتوحة تؤدي دورها في عمليات تنمية المجتمع وحل مشكلاته المتعددة، وتركز هذه النظرية على علاقة المخلات والمخرجات للمدارس ومؤسسات التعليم العالي، وتتضمن هذه العلاقة:

#### -المدخلات:

وهي مجمل ما تحصل عليه المؤسسات التعليمية مثل: القيم، الأهداف والموارد المالية.

#### -المخرجات:

وتمثل نوعية الخريجين وتأهيلهم لخدمة المجتمع.



وبذلك تبين هذه النظرية أهمية الجامعة كنسق مفتوح قادر على التأثير في المجتمع قصد تنميته وتطويره.<sup>1</sup>

ثالثاً: الدراسات السابقة

I- الدراسات الأجنبية:

1-دراسة: شن 2006

بعنوان: " تطوير نموذج رضا الموظفين في التعليم العالي"

هدفت الدراسة إلى تقييم كيفية عدم رضا الموظفين مع عناصر الاستثمار التي تحدد أولويات التحسين و التطوير .

ووظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و عمدت الدراسة إلى تأسيس نموذج لرضا موظفي التعليم العالي ، و قد تكون هذا النموذج من: (رؤية المدرسة- الاحترام نتائج التغذية الراجعة و التعزيز- النظام الإداري- الراتب و المستحقات - بيئة العمل) ، ولهذا الغرض أعد الباحث، إستبانة تركز على سجلات النموذج المقترح، و قد طبقت هذه الإستبانة على عينة الدراسة المكونة من (282) محاضرا، و استخدم الباحث في دراسته الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) .

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها:

- أن موظفي التعليم العالي يركزون للحصول على راتب عال معتمدين على نظام العلاوات.

- أن استقصاء الرضا الوظيفي في أوروبا و أمريكا أعطى نتائج مشابهة.

و قد أوصت الدراسة بـ:

<sup>1</sup> -رباب اقبلي: "التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، بئرتن، 2009، ص27.

- ضرورة تطبيق هذا النموذج ليحل محل كل من القيم التي تسهم في نموذج أهمية الرضا

### 2دراسة: (تارى، 2005)

بعنوان: "عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى تحديد عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المديرين و بذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، كما هدفت إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الايزو(ISO) و فحص أثر تطبيق تلك العناصر .

و قد أظهرت هذه الدراسة: أن هناك العديد من الدراسات المختلفة لتحليل أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح و تأثرها على النتائج، كما تناولت إيجاد التقنيات و الأدوات التي يمكن أن تناسب تطور الجودة .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، و أن الجودة الشاملة تعتمد- في حقيقة الأمر - على مجموعة من العناصر المتداخلة و المعتمدة على بعضها البعض .

- لابد من تطور العاملين في الشركة ، و توجيههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

### 3دراسة ( لورى، 2004)

بعنوان: " ترسيخ الجودة، تحديات في التعليم العالي البريطاني"

أن تطبيق الجودة بالجامعات يحتاج إلى أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة و بنيتها، و أنه إذا ما أرادت المنظمة ترسيخ الجودة فلا بد من تلبية الحاجات و الاهتمامات المختلفة للعاملين.

و قد أوصلت الدراسة بأهمية القيادة التحويلية، و خلق ثقافة تنظيمية كمؤشرات لنجاح إجراءات الجودة، و الذي بدوره ينعكس على التعلم الجيد للطلبة و على اقتصاد المجتمع كله.

#### 4-دراسة:(سترنجهام، 2004)

بعنوان: " هل تعمل إدارة الجودة بالقطاع العام؟"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقدين السابقين في مجال الإدارة ، و ركزت على معرفة المنفعة من مشاريع إدارة الجودة في الوقت الحاضر على المنظمات العامة ذات البيئة سريعة التغيير حيث يكون الاستقرار نادرا جدا، و التغيير و الغموض يكاد يكون شيئا ثابتا، و انتهت الدراسة بنقاش التحديات لاستمرارية برنامج الجودة خلال التغييرات المتكررة لتدنيات القيادة السياسية ، و التوتر المتواتر بين مشاريع تحسين جودة العمليات من ناحية و سياسية اتقنين المسارف من ناحية أخرى.

و قد ولف الباحث لدراسة أسلوب البحث و الاستقصاء المكتبي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن إدارة الجودة الشاملة تتجه لتكون أكثر انتقائية لإجراء تغيير تنظيمي.
- معظم الدراسات التجريبية التي أجريت على منظمات القطاع العام كانت غالبا عبارة عن مجموعة من البرامج قصيرة المدى ، و تم تطبيقها و تطويرها بشكل جزئي .
- التخلص من كل الأخطاء التي تفشل في إضافة قيمة للمنتجات و الخدمات ، و منع المشاكل و التخطيط الإستراتيجي طويل المدى، و مشاركة العاملين و فرق العمل، و اتخاذ القرار على أساس واقعي، و التحسين المستمر، و إنشاء هيكل تنظيمي أفقي لا مركزي، و التنسيق مع الشركاء الخارجيين

**5-دراسة ( نغراها، 2003 )**

بعنوان: " الجودة الشاملة في عملية التعليم و التعلم بمؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات الجودة في عملية التعليم و التعلم بمؤسسات التعليم العالي الأمريكية، و قد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و تكونت العينة من (120) طالباً، و لتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بأربع مقابلات و إستبانة و ذلك بهدف تحديد مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي و توصلت الدراسة إلى أنه ينبغي أن يكون الطالب الجامعي بؤرة التفاعل الصفي و ذلك كي يرتفع مستوى مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي ، و على الجامعة أو الكلية أن تطبق الجودة المستمرة، و تبحث عن تحسين نوعية ما يستخدمه و يتوصل إليه الطالب، و إن المحاضر الجامعي هو المسؤول عن تطوير التعليم لدى الطلبة.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة البحث عن تقنيات جديدة، و مناسبة لتقييم الطالب الجامعي، و تحسين نوعية ما يستخدمه و يتوصل إليه.

**6-دراسة ( الزماني، 2002 )**

بعنوان: " فهم الصعوبات التي تكمن في تطبيق إدارة الجودة في اليمن"

هدفت الدراسة إلى معرفة و فهم الأسباب التي تعيق الجودة الشاملة في اليمن، خاصة أن موضوع إدارة الجودة الشاملة لا يزال موضوعاً حديثاً للمنظمات في اليمن ، و هذا يتطلب من المؤسسات وضع إستراتيجية جديدة تجاه الجودة الشاملة.

اعتمد الباحث في تمثيله للجودة الشاملة على دراسة حالة منظمين بالإضافة إلى النشاطات المقترحة من قبل النموذج الأوربي .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت بعض التطبيقات العامة و الضرورية لليمن بأسرها حيث أن الشركات التي لا تتبنى تطبيق الجودة الشاملة و لو بشكل بسيط سوف تحتاج لإجراء بعض هذه التغييرات الضرورية لها.

- تحتاج الحكومات إلى دور مركزي أكثر فعالية للدفاع عن أهمية إدارة الجودة الشاملة .

- النماذج الهرمية الشكل التقليدية تقلل من تفويض الصلاحيات و قوة اتخاذ القرارات للعاملين، و تعطي تحفيزا قليلا للابتكار حيث يحتاج المديرون أخذ ذلك بعين الاعتبار، و تحديد إستراتيجيات للتأكيد على دور الإدارة الوسطى المتمثل بالدور التبسيطي للإدارة.

- أن تكون المهارات التقنية لوضع الأهداف و لتطبيق معايير فعالة، هي الأساس لتطوير الاحتياج للجودة، وقد أوصت الدراسة بـ:

ضرورة تواصل الأبحاث و التطوير في هذا الشأن من أجل أفضل الطرق إنجاز تلك الأهداف .

### (7) دراسة: (كدنسكي، 2002)

بعنوان: "تقويم عوامل النجاح و الفشل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مبادئها في مؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى تحديد معايير وعوامل النجاح و الفشل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مبادئها في مؤسسات التعليم، و قد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء إستبانة ثم توزيعها على عينة قوامها (184) مؤسسة تعليمية.

ومن أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن مؤسسات التعليم تعاني من المعوقات ذاتها في منظمات الأعمال عند تطبيق مدخل (TQM) .

- إن مؤسسات التعليم التي تطبق هذا المدخل تحظى بدعم إداري كبير، و أنها تعمل بروح فريق العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية.

و في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بـ:

ضرورة العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية ، والاستمرار في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) .

### (8) دراسة ( الدايل، 2001 )

بعنوان: " هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة كافية لتحقيق ميزة تنافسية؟ حقائق في المنظمات حول تطبيق مبادئ التغيير مع أمثلة من الولايات المتحدة الأمريكية و العالم النامي".

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة كافية لتحقيق ميزة تنافسية؟ كما هدفت إلى التعرف على حقائق في المنظمات حول تطبيق التغيير مع أمثلة من الولايات الأمريكية و العالم النامي ، ووظف الباحث طريقة البحث المكتبي مستفيدا من كتب و مقالات الدب التربوي في تحقيق أغراض دراسته.

و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن إدارة الجودة الشاملة ليست الطريقة الوحيدة لأعضاء المنظمات ميزة تنافسية .
- إدارة الجودة الشاملة منافسة لقطاع الخدمات مع التأكد على رضا المستفيد (الزبون) .
- يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تغطي بعض جوانب القصور التي تشمل : التفويض و التغييرات الكبرى في عملية التقدم و أنظمة الحوافز.

### (9) دراسة ( ماتنس، 2000 )

بعنوان: " قياس الجودة الموجهة للطلاب في التعليم العالي"

هدفت الدراسة إلى تطوير و تطبيق نموذج عرضي بشأن قياس الجودة للمطالب، كذلك هدفت الدراسة إلى قياس رضا الزبون ( الطالب) الأوربي .

و طريقة أسلوب النموذج المعد من قبل الباحث أنه نموذج مستوحى من معطيات تربوية حديثة خاصة بإدارة الجودة الشاملة اتجاه خلق رضا الزبون (الطالب) الأوربي حيث أن النموذج ذو معادلة تركيبية كافية لها صلة برضا الطالب، و القائمين على ذلك على حد سواء.

وقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المنهج التطبيقي، حيث تبين من المعطيات التي جمعها الباحث في ربيع 1999 م من عينة الطلاب في جامعة (أرهس) بكلية إدارة الأعمال Arhus school of business أن صيغة رضا الطالب هي غاية لا بد منها لتحقيق جودة التعليم العالي.

و قد توصل الباحث بعد تطبيقه للنموذج المعد على طلبة تلك الكلية إلى أن هذا النموذج الوليد لا يمكن الاعتماد عليه بصورة اعتمادية لدى الكليات المختلفة في

ضرورة وضع إستراتيجية للاستفادة من الخبرات و المعلومات و تبادلها فيما بين جامعات أوروبا ، لما فيه خدمة الطالب الأوروبي.

### (10) دراسة ( الأغا، 1998)

بعنوان: " هيكل التغييرات للتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مديري أفضل الجامعات "

هدفت الدراسة إلى رسم إطار عام و إلى هيكلية للتغييرات المتوقعة في التعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مديري أفضل الجامعات ، و ذلك خلال التعرف على المشاكل الأنية التي تواجه الجامعات، و كذلك الإستراتيجيات المطلوب من الجامعات أن تتبعها للتغلب على هذه المشاكل ، و قد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و منهج تحليل المحتوى، و قد تطور الباحث إستبانة مفتوحة من أجل التعرف على أهم المشاكل التي تواجه الجامعات الفلسطينية، و قد طبقت الإستبانة على (90) عضوا من مجالس ثماني جامعات.

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها:

- أن الجامعات الفلسطينية تواجه مشاكل في ست مجالات هي ( مشاكل مالية- مشاكل إدارية و تنظيمية- مشاكل لها علاقة بالمناهج و البرامج-مشاكل لها علاقة بالمباني و التسهيلات و المعدات و الوسائل-مشاكل لها علاقة بالأهداف - مشاكل لها علاقة بالأكاديميين و الإداريين ).

وقد خلصت الدراسة إلى تحديد و تصنيف الاتجاهات العالمية و الإقليمية و المحلية المتوقع أن تؤثر على التعليم في فلسطين إلى سياسية و اقتصادية، و تعليمية، و ثقافية.

و اقترحت الدراسة وجود إستراتيجيات مستقبلية تعطي حولا للمشكلات الست.

### (11) دراسة بطرس (1998)

بعنوان: " التحرك نحو مناخ الجودة في جامعة قبرص "

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى إدراك العاملين لمناخ الجودة في جامعة قبرص، و قد وظفت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تكونت العينة من جميع أعضاء الهيئة الإدارية و الأكاديمية في الجامعة، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء إستبانة مكونة من أربعة أبعاد، و قد اعتمد الباحث للتحقق من مدى إدراك العاملين

لمناخ الجودة على تصنيف " ليكرت" و هي ( المناخ المتسلط المستغل، المناخ المتسلط العادل، المناخ الاستشاري، و مناخ الإدارة الجامعية ).

و قد توصلت الدراسة إلى أن مناخ الجامعة يجمع بين مناخي المتسلط العادل و المناخ الاستشاري، ووجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية و الأكاديمية ، و كانت النتائج لصالح الهيئة الإدارية في مجالات: التأثير الرسمي ، و التعاون و البنية التنظيمية، و التركيز على الطلبة أما في مجالي الاتصال و الرضا الوظيفي فقد كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة الأكاديمية ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، و في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة : بضرورة نشر المعلومات في المؤسسة ، و الاهتمام بالتفاعل بين القيادة و العاملين و الاستخدام الأفضل لطرق حل المشكلات و العمل عبر الفريق .

### (12) دراسة ( Longenker & Scazzoro 1996 ) (1)

و تدور حول : "التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة" ، و استهدفت فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و ممارسة هؤلاء المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

كما هدفت إلى تحديد المشاكل و المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء، و توصلت الدراسة إلى نتائج وهي كالآتي:

- إجماع المديرين بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات و الخدمات.

- تناقص دعم المديرين لنشاطات إدارة الجودة الشاملة عبر الزمن.

- إدراك معظم المديرين لوجود مجموعة من المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشاكل مازال محدودا

### (13) دراسة ( Brown & Jacqueline 1995 ) (2)

قامت هذه الدراسة حول اتجاهات الموظفين نحو إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية و التعليم في ولاية أورغن، و استهدفت هذه الدراسة استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلك المديرية، واثار هذه الاتجاهات على تطبيق ادارة الجودة الشاملة.



و خلصت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة و الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما و جدد الدراسة اختلافات مرتبطة بالتغيرات الباقية ( المستوى التعليمي ، العمر ، الخلفية العرقية ، مكان العمل ) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم و الخلفية العرقية ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقا تعزى إلى بعض الصفات الشخصية و إلى اتجاهات الموافقين و المعارضين قد أمكن تحديدها .

#### **(14) دراسة ( A.C. HYDE Barris in Implemeenting Quality ) (Mmangement 1993) <sup>(1)</sup>**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و قد استهدفت الكشف عن أهمية و إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة ،وتقوم بدور مختلف عنها في ظل فلسفة الإدارة البيروقراطية ،حيث أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تحليلا مفصلا و شاملا لأنظمة تقديم الخدمات و الإنتاج .

و توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الأسباب تدفع المديرين في القطاع الحكومي إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة و لعل أهمها:

- قناعة و دعم الإدارة العليا يتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية في العمل .

- جعل المستفيد محور الاهتمام في العملية الإدارية .

- الحاجة إلى منح الموظف و كذلك فرق العمل الصلاحية إلى تمكنهم من تقديم الخدمة

- الحرص على ضرورة توافر أساليب قياس و تحليل عمليات الإنتاج و الخدمات المقدمة.

1: جمال محمد أبو الوفا " دور نظام محيري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية" ، دراسة ميدانية، مجلة التربية النفسية و الاجتماعية ، جامعة الأزهر العدد 70 ، مارس 1998 ، ص 343-39

## II-الدراسات العربية:

1-دراسة العارفة وقران:1

بعنوان:"معوقات تطبيق الجودة في التعليم من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الجودة في التعليم العام، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين (مدير التعليم ومساعديه، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، جميع المشرفين التربويين، جميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية)، والبالغ عددهم 358 فردا، وتحقيقا لأهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث اشتملت على 59 فقرة، تصف المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة في التعليم، وقد وزعت هذه المعوقات على 7 محاور رئيسية هي:

المعوقات التي تتعلق ب:(الإدارة التعليمية، البيئة المدرسية، المقررات الدراسية، الإدارة المدرسية، المعلم، الطلاب وعلاقة المدرسة بالمجتمع)، وبلغ عدد المستجيبين 196 مستجيبا بنسبة 54.7%، وللحصول على النتائج استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: النسب المئوية-المتوسطات الحسابية-الانحرافات المعيارية معادلة ألفا كرونباخ اختبار تطبل التنابز الأعدى... الخ

- يوجد العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق الجودة والمتعلقة بالبيئة المدرسية، من أبرزها: (عدم توفر ميزانية خاصة بالمدرسة، ضعف الصيانة الدورية للمدرسة، عدم مراعاة الشروط الهندسية في المبنى)

- كما أوضحت الدراسة العديد من المعوقات المتعلقة ب: (المقررات الدراسية، الإدارة المدرسية، المعلم، الطلاب، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) وبناء على النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتبني أسلوب الجودة.
- العمل على تدريب القياديين في الإدارات التعليمية على أساليب الجودة ومنهجها.
- البعد عن المركزية في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي عند تطبيق منهج الجودة.

## 2-دراسة عنوان: 1

بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي"

هدفت الدراسة إلقاء المزيد من الإيضاح حول مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وكأسلوب إداري يهدف إلى التحسين والتطوير في أداء الجامعة على المستوى الكلي.

كما هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي بشكل خاص، وكليات الجامعات الليبية بشكل عام في إيجاد حلول للمشاكل والمعوقات التي تواجهها.

وظف الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من 35 فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتملت

<sup>1</sup> عنوان قاسم: "دراسات في الإدارة التربوية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

عينة الدراسة 38 إداريا أكاديميا و 80 عضو تدريس، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية للعام الدراسي (2004-2005).

وقد دلت أهم نتائج الدراسة على:

- أن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة، وهي غير ملائمة للتطبيق، لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.

- ضعف الإدارة الجامعية في متابعة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

- قصور نظام الجامعة في وضع خطط للاحتياجات المستقبلية لتلبية حاجات المستفيدين من الجامعة.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

- ضرورة الدعم المباشر من إدارة الجامعة وكلياتها لنهج إدارة الجودة الشاملة.

- العمل على تطبيق إستراتيجية للتحسين المستمر لأداء جودة التعليم العالي.

### 3-دراسة النعساني: 1

بعنوان: "نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"

-الترويج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

-محاولة تبسيط الأمور، وإزالة كل ما من شأنه أن يعمل على التعويق، وخفض التكاليف.

-استخدام نظام الاتصالات بكفاءة وفعالية.

-توفير قدر كبير من التدريب للإدارة والعاملين، والتأكد من امتلاكهم للمهارات الضرورية لعملية التغيير.

-ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-إن إدارة الجودة الشاملة تمثل سفينة النجاة للمؤسسات التعليمية التي تجد نفسها في حاجة للدراسة خصوصا مع الضغوطات المتزايدة التي تشهدها هذه المؤسسات من تخفيض في المخصصات الحكومية، وتضاؤل في الدعم العام.

ومن أهم التوصيات :

-تعريف زبائن المؤسسة التعليمية وتحديد الأهمية النسبية لمتطلباتهم.

-التعليم عن طريق القنوات الحسنة، وذلك أن القيادة العليا هي المفتاح الرئيسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-ضرورة وجود قيادة قوية وملهمة بالمبادرة وإحداث التغيير.

#### 4-دراسة الموسوي:

بعنوان: "تطوير أداة لقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"

هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أحداث الدراسة أعد الباحث استبانته مكونة من 48فقرة، تم توزيعها على أربعة مجالات أساسية في إدارة الجودة الشاملة هي:

(تهيئة متطلبات الجودة في التعليم والتعلم وتطويرها، تطوير القوى البشرية، واتخاذ القرار وخدمة المجتمع)، وقد بلغت عينة الدراسة 60 أستاذا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البحرين بنسبة 10% من المجتمع الأصلي الذي يشمل 625 عضو هيئة تدريس، وذلك لمعرفة مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.<sup>1</sup>

وقد أشارت النتائج إلى أن جميع القيم كانت مقبولة تريبوا، إذا تراوحت نسبة القبول بين 73% و 91% وقد أوصت الدراسة ب:

الاستفادة في تحديد إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من أجل تحسين مخرجاتها، تحسين التعليم وتطوير عمليات التعليم والتعلم في الوطن العربي.

## 5-دراسة بركات :2

بعنوان: "أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن"

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن، وقد وظف الباحث المنهج المسحي الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي في الأردن ممثلة بالجامعات الحكومية والخاصة، والبالغ عددها 22 جامعة وقد اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في الجامعات الأردنية بلغت 100 فرد، وقد استجاب منهم 92 فرداً، وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ضرورة تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في كافة المنظمات الإنتاجية والخدمائية، وذلك لتستطيع هذه المنظمات تقديم منتج أو خدمة نوعية.

- إن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة يعمل على تطوير التعليم العالي.

- إن أنظمة الجودة الشاملة تساعد على تطوير كفاءة الكوادر البشرية العاملة في مجال التعليم العالي على اختلاف مهامهم.

- تعمل أنظمة الجودة الشاملة على تطوير الجوانب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

وقد أوصت الدراسة ب:

- إعداد الكوادر الإدارية القادرة على تنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأدبية

والإنسانية والعلمية، لتعزيز سمعة هذه الجامعات محليا وعالميا.

العلمية، عمل الفريق، التدريب المستمر، التقويم المستمر)، وقد تكونت عينة الدراسة من 44 اداريا و 137 عضو هيئة تدريس في كليات التربية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في سلطنة عمان قد جاءت نوعا ما متطابقة في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

- إن إمكانية تطبيق بعض إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة عالية على كل مجالات الدراسة باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية.

- إن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي كان في مجالات: (التركيز على رسالة المؤسسة، صناعة اتخاذ القرار، استخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق، التدريب المستمر والتقويم المستمر).

ومن ابرز ما اوصت به الدراسة:

- على كليات التربية أن تبدأ في إعداد بنيتها الداخلية والتنظيمية، وإحداث التطويرات اللازمة للتقدم من أجل من أجل الحصول على إحدى شهادات الجودة الشاملة.

- تشجيع أساتذة الكليات على إجراء البحوث لمعرفة وتطوير التطبيقات الإدارية بما يتناسب وإدارة الجودة الشاملة.

### 7-دراسة الحربي:<sup>1</sup>

بعنوان: "اتجاهات الهيئة الاكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"

<sup>1</sup>-الحربي حياة محمد: "اتجاهات الهيئة الاكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"،مجلة العلوم التربوية،جامعة أم القرى،المجلد الخامس،العدد الأول،2002،صص203-231.



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات السعودية اتجاه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعات السعودية من وجهة نظر الأكاديميين، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانته وتوزيعها على عينة عشوائية من الأكاديميين في الجامعات السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إن اتجاهات الأكاديميين في السعودية تميل بنسبة تفوق المتوسط إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعمل على تطوير الجامعات.

- احتل مبدأ القيادة الفاعلة، والتخطيط الاستراتيجي مرتبة متقدمة عن غيرها.<sup>1</sup>

وقد أوصت الدراسة ب:

- ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة مرافق الجامعات غي المملكة.

- إنشاء دوائر للجودة في شتى جامعات المملكة.

- إقامة الدورات التي تعمل على التطوير والتحسين المستمر للعاملين: إداريين وأكاديميين.

### 8-دراسة عشبية:

بعنوان: "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام الباحث بتحديد بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها:

<sup>1</sup> عشبية فتي درويش: "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، 17-19 أبريل 2000، ص ص 520-560.

-عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الوفاء بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب وجود تداخل بين الوظائف المختلفة.

-قصور إدارة المؤسسة التعليمية، فهناك بعض القيادات التي تتحمل مسؤولية الإدارة مازالت تمارس بعض السلوكيات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها: عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

-عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل داخل المؤسسات التعليمية.

-قصور العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

-قلة التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم الجامعي.

وقد أوصت الدراسة ب:

-تنظيم برامج تدريبية للقيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين تتناول مفهوم الجودة الشاملة.

-التأكيد على العلاقات الإنسانية للمؤسسات التعليمية وتحسين مناخ العمل بها.

-إيجاد قاعدة بيانات دقيقة وشاملة تتضمن معلومات عن مختلف جوانب العمل بالتعليم الجامعي.

-العمل على تعميق العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

9-دراسة احمد 2001:<sup>1</sup>

بعنوان: "مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية"

<sup>1</sup> -احمد إبراهيم احمد: "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية"، دار الوفاء لنفيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 120.

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية حول المجالات التي يتم فيها تطبيق جودة التعليم الجامعي، وإلى اختبار العلاقة بين وجهة نظر أفراد العينة وبعض المتغيرات، ووظفت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن حيث صممت الباحثة استبانة وزعت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وقد بلغت العينة 172 فرداً، وقد تناولت الدراسة خمسة مجالات هي: (الطلبة، أعضاء الهيئة التدريسية، العملية التعليمية، المنهاج التعليمي، الكتاب الجامعي). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
  - احتل مجال العملية التعليمية والمنهاج التعليمي المرتبة الأولى يليه مجال الكتاب الجامعي، بينما احتل مجال الدارة الجامعية المرتبة الأخيرة.
- وقد أوصت الدراسة ب:

القسم الأول: جميع عمداء كليات جامعة عمان الأهلية ورؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة، ومديري الدوائر الإدارية في الجامعة البالغ عددهم 22 فرداً.

القسم الثاني: جميع طلبة عمان الأهلية البالغ عددهم 3752 طالبا وطالبة، وقد وظفت الباحثة أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستبانة على القسم الأول من مجتمع الدراسة، كذلك تم اختيار عينة عشوائية من القسم الثاني 16 % من حجم مجتمع الطلبة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانتين، وزعت إحداهما على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر لمعرفة آرائهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، والمعوقات المحتملة في التطبيق، أما الثانية فقد وزعت على عينة الطلبة لمعرفة آرائهم حول جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم من قبل الجامعة ومدى رضاهم.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى رضا طلبة الجامعة كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة، ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية، الكادر الأكاديمي، الخدمات الجامعية، الأنظمة والتعليمات الداخلية.

- هناك رغبة وقناعة لدى إدارة جامعة عمان الأهلية ممثلة في عمداء الكليات، رؤساء الأقسام الأكاديمية بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- كما اتضح أنه لا تقوم إدارة الجامعة بتطبيق العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل: تطوير مهارات موظفيها، جودة الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تفويض الصلاحيات للاكاديميين والإداريين.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

- أن تسعى الجامعة جاهدة إلى توفير ما يحتاجه الطلبة من أساتذة أكفاء، والعمل على تدريبهم العملي.

- أن يتم تدريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 11-دراسة عبد النبي:

بعنوان: "تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك وظفت الدراسة المنهج الوصفي، واتبعت مجموعة من الخطوات بدأت بتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أوضحت تطوره التاريخي ومنطقاته الفكرية، والتقنيات والأدوات التي يعتمد عليها، ثم تناولت بعد ذلك نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فتطرقت إلى بعض هذه النظم مثل: المواصفة البريطانية BS 5750، ومفهوم توكيد الجودة quality assurance الذي يستخدم في مؤسسات التعليم الجامعي في أوروبا الغربية وأمريكا، وإدارة الجودة الشاملة total quality management الذي يستخدم على نطاق واسع في الجامعات الأمريكية واليابانية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغير فكري وسلوكي لجميع العاملين في الجامعة.

- إن الجامعات في الدول المتقدمة قد تبنت مدخل إدارة الجودة الشاملة بغية التطوير والتحسين.

- عدم قدرة الجامعات في مصر على مواكبة التغيرات والتحولات العنسية.

• قد أهتت الدراسة بـ

الشاملة في المدارس العامة في مصر، وتوصلت إلى أن هناك تصورا في الأداء الإداري في المدرسة، كما توجد صعوبات في بناء روح الفريق المتعاون، وقصور لدى الإدارة المدرسية في الالتزام بالمعلومات والحقائق ووجود معوقات لتقدير الأفراد ومكافأاتهم، ووجود قصور إلى حد ما في التعلم والتحسين المستمر، وقد خرجت الباحثة بالتوصيات التالية:

- تحتاج المدارس الثانوية إلى إعادة هيكلة، بمعنى إجراء تغيير تنظيمي يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووجود برنامج تدريبي لفريق الدارة المدرسية على إدارة الجودة الشاملة، وضرورة العمل على تحقيق رضا المجتمع المحلي، وإن تنشأ وزارة التعليم كلية أو معهد للجودة، وإن جميع فئات المجتمع على اختلاف اتجاهاته الاشتراك في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 13- دراسة شماس: <sup>1</sup>

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت التعرف على مفهوم الجودة وأبعادها التربوية، والوقوف على أهمية الجودة لمنظومة التعليم وأهم مقوماتها، والكشف عن أهم خصائص جودة منظومة التعليم ومدى الحاجة إليها، والوقوف على أهم مبادئ وأهداف الجودة المطلوبة في الوقت الحاضر لمنظومة التعليم في مجتمعنا والكشف عن أهم النماذج العالمية في مجال الجودة والتي طبقت

ظل عدم وجود مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحليله ومقارنته بالاتجاهات المعاصرة، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور لاستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بالجامعات اليمينية وكلياتها مبنيا على تحقيق مطلبين رئيسين هما: وجود مجلس الجودة، وجود نظام للمعلومات وتوفير التحويل اللازم لتحقيق التصور.

### 15-دراسة عبد الله:<sup>1</sup>

بعنوان: "المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز"

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة كثقافة ومناخ التنظيم والسياسات الإدارية من جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ومدى استعداد العاملين فيها لقبول التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد استراتيجيات التطوير التنظيمي وتحديد ماهية المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### III-الدراسات الجزائرية:

دراسة I بعنوان: "الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية و علاقته برضا الأساتذة و أدانهم"، قامت بالدراسة الطالبة طوطوي زوليخة بجامعات و معاهد الجزائر للتعليم العالي سنة 1991 - 1993.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص و استكشاف الخصائص التي يتميز بها الجو التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر مع الكشف عن العلاقة بين نمط الجو التنظيمي السائد و الخصائص و بين رضا الأساتذة و أدانهم الوظيفي .

<sup>1</sup>-عبد الله عبد الغني: "المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز"، 2001.  
<sup>2</sup> فارس شلال ، أسيل علي مزر: "جودة معايير اختيار عضو الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي"، نقلا عن موقع معايير 3/9358 ط [www.abegs.org/sites/uplad/docli](http://www.abegs.org/sites/uplad/docli)

فكان من نتائج هذه الدراسة : أن مؤسسات التعليم العالي يسودها جو تنظيمي يتميز بهيكل إداري معقد يعرقل تحقيق أهدافها ، و عدم وجود التشجيع للمبادرات في اتخاذ القرارات و صعوبة الاتصال بالقمة، عدم وجود ارتباط بين الكفاءات و الأداء أو بين الأجر و المجهود ، كما أكدت الدراسة على وجود ارتباط بين الجو التنظيمي السائد و رضا الأساتذة و أدائهم الوظيفي اليبداغوجي .

فالنتيجة العامة التي توصلت إليها الباحثة هي أن الجامعة يسودها جو تنظيمي يعرقل أداء الأساتذة و يسبب لهم الشعور بالتذمر و عدم الرضا.<sup>1</sup>

**دراسة 2: بعنوان " معايير نظم الجودة و تأثيراتها على بيئة التدريس الجامعي في ظل نظام ل.م.د." :**

اهتمت هذه الدراسة بموضوع معايير نظم ضمان الجودة و تأثيراتها على التدريس في نظام ل.م.د حسب ما يراه الأستاذ الجامعي ، و انبثقت أهمية الدراسة من أهمية إصلاح الجامعة في المنظومة التعليمية و ذلك للوصول إلى طريقة تقويمه للنظام الجديد للمحافظة على ضمان جودة النوعية.

و قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، و قد تكونت عينة الدراسة من 11 أستاذا ، و قد تم اختيار المقابلة أداة للحصول على معلومات ، و قد أظهرت النتائج علاقة معايير نظام ضمان الجودة بكل من أداء الأستاذ و المحتوى العلمي و الوسائل التعليمية و الظروف الفيزيائية و تقييم الطلبة و البحث العلمي.<sup>2</sup>



بكلية إدارة العمال بجامعة الإغواط فتوصل الباحث إلى نتائج عامة منها : أنه لا بد من انتهاج أسلوب جودة واضح لضمان تقديم خدمات بجودة عالية - تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة يقوم على سلسلة من المواصفات الدولية النمطية - القيام بترتيب و تكوين كل القوى الفاعلة بالجامعة و غرس ثقافة الجودة بالجامعة لضمان التغيير.<sup>1</sup>

دراسة رقم 4 : بعنوان: "رؤية حول نوعية التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام ل م د" للأستاذة عزاق رقية .

لقد سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق نظام ل م د في الجامعة الجزائرية باعتباره نظام ، صمم خصيصا للرفع من مستوى التكوين الأكاديمي للطالب بالنالي يمكن الحديث عن ما يسمى بجودة التعليم العالي من خلال تطبيق هذا النظام .

و تهدف كذلك إلى التطرق إلى أهم العراقيل التي تقف أمام إمكانيات الدولة المسخرة للتطبيق ، فقد شملت عينة الدراسة مجموعة من الأساتذة من جامعة منتوري قسنطينة الذين كانت لهم الفرصة لتدريس طلبة ل م د.

فأسفرت النتائج فعلى مستوى أهمية نظام ل م د نظريا و النتائج التي سوف تجنى على المدى المتوسط و البعيد :

-سهولة معادلة الشهادة المتحصل عليها من الجامعة الجزائرية مقارنة مع الجامعات الأجنبية.

- مواكبة التحضر و تطور البحث العلمي و التكنولوجي - على مستوى عام سواء أكان نظريا أو تطبيقيا نواته الأساسية الطالب لا الأستاذ.

أما على مستوى معوقات تطبيق ل م د :

<sup>1</sup> - معراج هواري ، ناصر داودي عنون : " قياس إدراك و اتجاهات طلبة كلية إدارة الأعمال من تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الإداري " ، مرجع سبق ذكره ص 30

- ضعف مستوى الطلبة الحاصلين على شهادة البكالوريا و دخولهم الجامعة بزيادة علمي أقل من المتوسط .

- قلة الإمكانيات الحالية التي توفرها الجامعة الجزائرية ، و التي هي من أساسيات التكوين : مثل قاعات الانترنت و الأماكن الحر

دراسة 3: بعنوان : " قياس إدراك و اتجاهات طلبة كلية إدارة الأعمال من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الإداري " لـ: الأستاذين : معراج هواري و ناصر داودي عدون.

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة موقف الطالب من تطبيق الجودة الشاملة بكلية إدارة الأعمال بجامعة عمار تلجي بالأغواط و مدى اكتساب الطالب للخبرات و المهارات و كذا المحفزات التي تمكنه من أخذ موقف من تطبيق هذا النموذج في الجامعة .

طبقت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بمختلف تخصصاتهم جذع مشترك علوم التسيير - جذع مشترك علوم اقتصادية : إدارة أعمال ، محاسبة ، مالية ، نقود و مالية و بنوك اقتصاد و تسيير المؤسسة ، إعلام آلي للتسيير .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع و العرض و التحليل للدراسات السابقة ، و التي تناولت الجودة من حيث ( ماهيتها ، و مبادئها ، و أهميتها ، و فوائدها ، و مجالات تطبيقها ) يمكن رصد العديد من جوانب التشابه و جوانب الاختلاف مع الدراسة الحالية ، و التي كان لها أثر جلي في إتمام هذه الدراسة ، و التي نستنتج منها مايلي:

- هدفت الدراسات السابقة إلى توضيح أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المناحي التربوية و الأكاديمية لا سيما التعليم العالي .

تبينت الدراسات في استخدام المنهج ، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على المقابلات الشخصية و الإستبانة و بعض منها استخدم أسلوب الحصر

الشامل، قسم ثالث استخدم أسلوب الاستقصاء و البحث المكتبي ، أو أسلوب تحايلا للمحتوى بجانب المنهج الوصفي التحليلي .

- اعتمدت بعض الدراسات المجتمع الأصلي كله نظرا لأهمية أو لصغر عدده، كما اختلفت الدراسات في تناولها للفئة المستهدفة، فبعضها اتصف بالشمول حيث تكونت من العمداء و رؤساء الأقسام، و المحاضرين، و الإداريين ، و الطلاب، و أخرى اقتصرت على : رؤساء الأقسام، و ثلاثة على الهيئة التدريسية و الطلاب .

- يتضح من الدراسات السابقة تأكيدها على إدارة الجودة الشاملة كنظام عالمي أصبح من الضروري السعي لتطبيقه بغية التطور و التقدم، و مواكبة المعاصرة.

- كما يتضح من الدراسات السابقة أنه لا يوجد نظام محدد لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه على جميع مؤسسات التعليم العالي، بل لابد من أن تضع كل إدارة جامعية نظاما يتناسب مع فلسفتها و ثقافتها و الظروف التي تحيط بها.

- أظهرت معظم الدراسات جوانب القوة و الضعف في الجامعات التي طبقت فيها الدراسة، و تحديد المعوقات و العمل على إزالتها.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- اختيار تصور عام عن واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، و العديد من الصعوبات و المعوقات التي تحول دون تطبيقها، و بالتالي طرح سبل التغلب على هذه المعوقات.

- بناء أداة الدراسة، و مجالات الاستبانة.

- عرض و مناقشة النتائج و تفسيرها، و تقديم التوصيات و المقترحات.

- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

- الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، وكذلك الإجراءات.

### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لـ " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر العمداء و رؤساء الأقسام و الأساتذة .

- تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية و من ثم إيجاد حلول للتغلب عليها .

### أوجه الإتفاق:

نقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- 1- التعرف لوضعية التعليم العالي .
- 2- تبيان أهمية تطبيق الجودة في التعليم العالي
- 3- التعرف على المعوقات و العراقيل التي تقف حائلا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

## رابعاً: المعالجة المنهجية

## 1- الإجراءات المنهجية:

## أ. منهج الدراسة:

لا يمكن أن نحكم على دراسة أنها علمية وموضوعية إلا إذا اعتمدنا على خطة منهجية تهدف إلى توضيح طبيعة الدراسة وأهدافها المرجوة، وبالتالي فإن المنهج الأنسب لدراسنا يتمثل في المنهج الوصفي لأنه يقوم بوصف ماهو موجود، ويتجاوز هذا المنهج جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة، بالنسبة للمشكلة التي تعالجها الدراسة وهي :

"معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية"

لقد عرف علماء المنهجية المنهج الوصفي بأنه:

المنهج الذي يقوم بوصف ماهو موجود، وتفسيره، حيث يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي تربط بين الوقائع<sup>1</sup>، لان الدراسات الوصفية غالباً ما تهدف إلى تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف تغلب عليه صفة معينة، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها وتصل إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهر التي يقوم الباحث بدراستها.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف فان وصف الظاهرة يكون بالوقوف على العوامل المؤثرة عليها، وذلك بجمع المعلومات والإحصائيات مع تحليلها كيفياً وكمياً وتفسيرها واستخلاص نتائجها، بحيث يرسم كل هذا صورة واقعية للظاهرة وتشخيصها. نستنتج أن المنهج طريق منظم يتبعه الباحث من اجل الوصول إلى الحقائق العلمية.

<sup>1</sup> محي الدين مختار: "الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية"، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1981، ص 352.

<sup>2</sup> ص 241. عبد الباسط محمد حسن: "اصول البحث الاجتماعي"، ط1، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة،

## ب- عينة الدراسة:

يعتبر اختيار العينة من أصعب وأهم مراحل البحث العلمي، وهي الطريقة التي من خلالها يمكن للباحث الحصول على بيانات ومعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة.

ويتم اختيار نوع العينة وفقا لمعايير وقواعد علمية معينة، ومنه فإن علماء المنهجية يعرفون العينة:

"بأنها جزء من الظاهرة الواسعة، والمعبرة عنها كلها، تستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يصعب أو يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد ينشابهون في الخصائص والظروف، المشتركة بينهم، ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة.

والعينة المختارة تتمثل في الأساتذة والأساتذة الإداريين في قسم العلوم الاجتماعية وقسم التاريخ والآثار، وهكذا تحصلنا على 40 عينة والتي كانت بطريقة قصدية، لأن العينة القصدية هي التي يتم من خلالها اختيار أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث، نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.

ومنه يمكن تعريف العينة القصدية بأنها:

"العينة التي يعتمد الباحث في اختيارها وإن تتكون من حالات معينة، لأنه يرى أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صادقا وتحقق له الغرض من دراسته".

صلاح الدين شروخ: "منهجية البحث العلمي"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عتابة، 2003، ص 25.<sup>1</sup>

السبب الأساسي الذي يستند إليه الباحث في لجوءه لمثل هذه العينة، أن الباحث إذا كان قد أحسن التقدير بشكل جيد فإنه يستطيع اختيار حالات معينة ليدرسها في عينة تعتبر نموذجاً للمجتمع الأصلي الكبير، ومنه إذا لم تتوفر لدى الباحث سند موضوعي يبرر به اختيار نوع العينة، فإن هذا الأمر يصعب عليه تعميم نتائج بحثه الذي قام على مثل هذه العينة.<sup>1</sup>

## 2- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات من القضايا المنهجية الحاسمة، إذ تجعل الباحث في ميدان علم الاجتماع يركز على انتقاء انسب الوسائل التي تتفق مع طبيعة المشكلة التي يبحث فيها، ومنه فإن أدوات جمع البيانات عبارة عن مجموعة يعتمد عليها في جمع المعلومات وهي متنوعة ويحدد استخدامها طبقاً لاحتياجات الموضوع.

وبذلك اعتمدنا في بحثنا على الملاحظة والاستمارة وقد تم توظيف هذه الأدوات في بحثنا كما يلي:

### أ- الملاحظة:

يعرف محمد طلعت عيسى الملاحظة بأنها:

"الأداة الولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية"

ويعرفها كاتر جود Earter-good بأنها:

"الأداة التي من خلالها نستطيع التحقق من سلوك الأفراد الظاهري عندما يعبرون عن أنفسهم في مختلف الحياة اليومية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامي عريفج وآخرون: "مناهج البحث العلمي وأساليبه"، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 98، ص 62.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدري: "مناهج وطرق البحث الاجتماعي"، بيروت، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 130.

من خلال هذين التعريفين نستخلص مدى أهمية الملاحظة كأداة هامة لجمع المعلومات والبيانات حول أي موضوع بحث، حيث كانت من المؤشرات التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة والمتمثل في أهمية مهنة التدريس ودورها في تحقيق التنمية الإنسانية.

#### ب-الاستمارة:

الاستمارة وسيلة عملية تسهل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة محددة، وذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة، من أجل الحصول على أجوبة، كما تعتبر أهم أداة لجمع البيانات، نظراً لمميزاتها الإيجابية كقلة تكلفتها، لا تتطلب جهد كبير وتتميز بسهولة في التنفيذ، لذلك عمدنا في بحثنا على اعتماد استمارتي بحث هما:

الأولى: موجهة للأساتذة الذين يمارسون وظائف إدارية.

الثانية: موجهة للأساتذة بقسم العلوم الاجتماعية وقسم الآثار والتاريخ، وقد تضمنت على مايلي:

#### 1-الاستمارة الموجهة للإداريين: تضمنت مايلي:

##### أ-بيانات شخصية:

حيث شكلت المحور الأول للاستمارة وتضمنت الأسئلة المرقمة من 1-8.

##### ب-بيانات تتعلق بالجامعة:

مفادها تقييم معوقات الهيئة الإدارية بالجامعة وشمل الأسئلة من 9-20.

##### ج-بيانات ختامية:

مفادها التعرف على معوقات إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية وتضمن الأسئلة من 21-24.



2- الاستمارة الموجهة للأساتذة: تضمنت مايلي:

أ- بيانات شخصية:

التي شكلت المحور الأول للاستمارة وتضمنت الأسئلة من 1-8.

ب- بيانات تتعلق بمحيط العمل:

مفادها التعرف على معوقات الهيئة التدريسية ومعوقات البحث العلمي وشملت الأسئلة من 9-16.

ج- بيانات ختامية:

مفادها التعرف على المعوقات الداخلية والخارجية لإدارة الجودة الشاملة وكيفية التغلب عليها وشملت الأسئلة من 17-21.

3- مجالات الدراسة الميدانية:

1- المجال المكاني:

انشأت جامعة قالة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 172/86 المؤرخ في 5 أوت 1986، حيث كانت بداية الأمر ملحقا تابعا لجامعة عنابة حيث استقبلت أول جذع مشترك في شهر سبتمبر من نفس السنة وبلغ عدد الطلبة 123 طالبا يشرف عليهم 14 أستاذا، 2 جزائريين، 12 أستاذا أجنيا، ومن ثم توسعت إلى أن أصبحت مركزا جامعيا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 299/29 المؤرخ في 1992/07/7، حيث بلغ عدد الطلبة 2134 طالبا، ويشرف عليهم 80 أستاذا.

ثم تم ترقيةها إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01/المؤرخ في 18 سبتمبر 2001.

وقد تم إجراء هذه الدراسة وتحديدها بالمجمع الجامعي سويداني بوجمعة، الذي يتكون من كئيتين: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وشمل هذا المجمع:

أولا من حيث الهياكل والتجهيزات على:

-مكتبين.

-نادي خاص بالنشاطات الثقافية والعلمية.

-المديرية الفرعية للنشاطات العلمية والثقافية.

-فضاءات الانترنت.

-مخبر اللغات.

-قاعتين للمحاضرات.

-مركز للإعلام حول التشغيل.

-مطعم.

-4اقسام للدراسات.

-مصلحة البيداغوجيا.

أما من حيث التاطير البيداغوجي والتسيير الإداري.

بالنسبة لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والتي يوجد بها ثلاثة أقسام هي: قسم

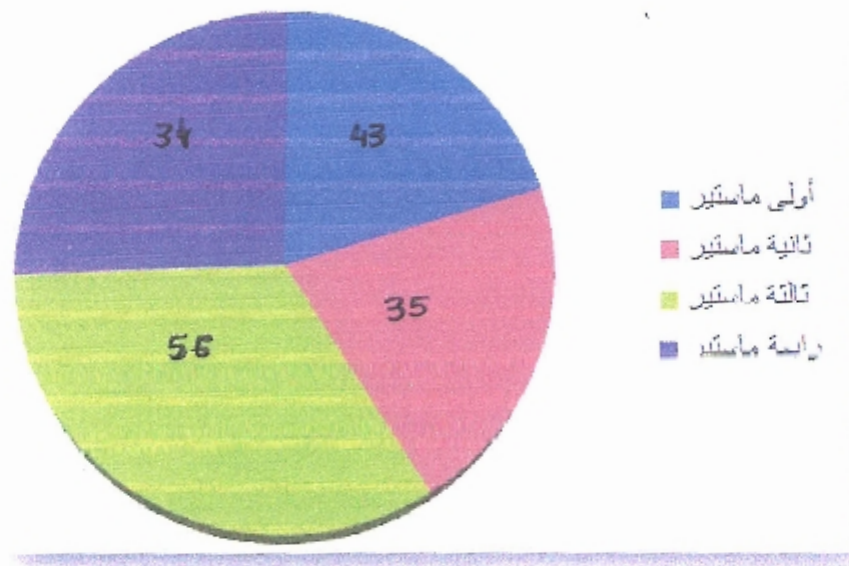
العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية وقسم التاريخ والآثار، تضم هذه

الأقسام: 37 استاذا بقسم العلوم الاجتماعية و 19 استاذا بقسم العلوم الإنسانية، أما قسم

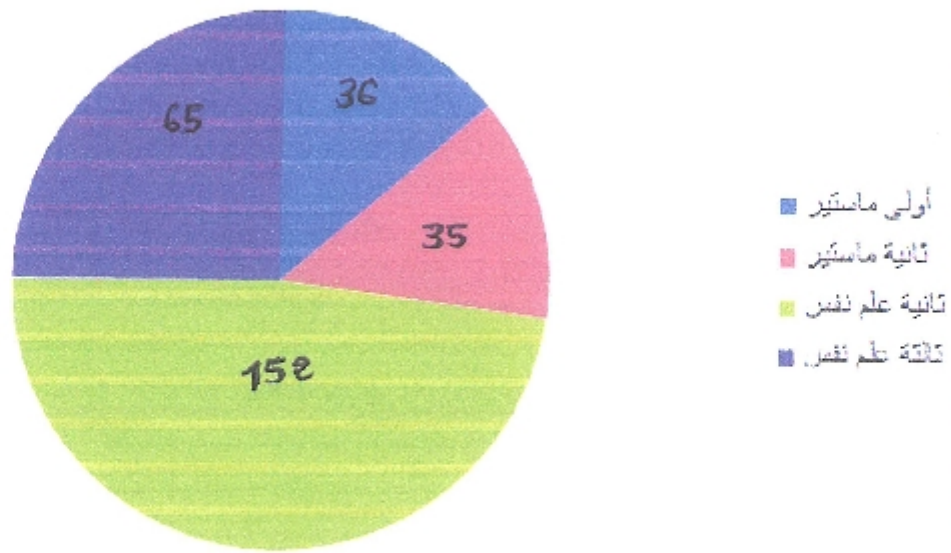
التاريخ والآثار فيوجد به 33 استاذاً، أما فيما يخص الجهاز الإداري فيتكون من 49 موظف.

أما عدد الطلبة وتوزيعهم حسب التخصصات والفروع وكذلك حسب المستوى الدراسي، يمكن توضيحه في الأشكال الآتية حسب الكليات:

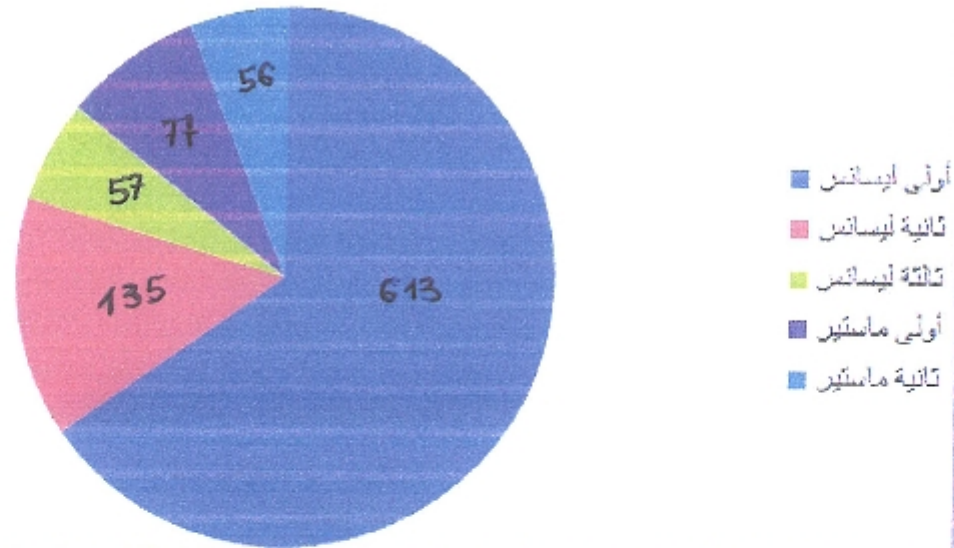
1- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية:



شكل رقم: يمثل طلبة علم الاجتماع

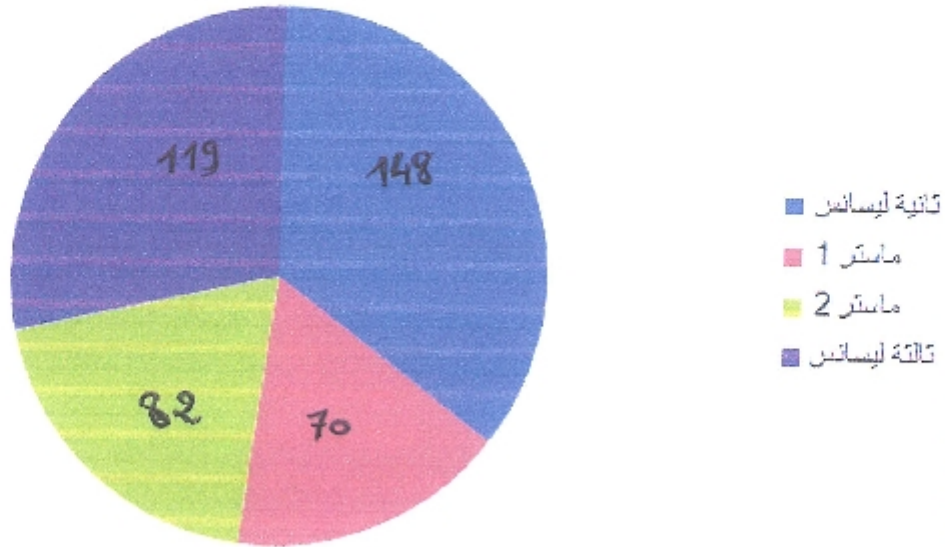


شكل رقم: يمثل طلبة علم النفس



شكل رقم: يمثل طلبة العلوم الإنسانية

2- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:



شكل رقم: يمثل طلبة العلوم التجارية

1

خلاصة الفصل:

بتحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة، المفاهيم الرئيسية، المقاربات النظرية، الدراسات السابقة، وكذلك مناهج الدراسة وأدواتها ومجالاتها نكون قد أنهينا هذا الفصل والذي يعتبر الأساس المنهجي لبقية خطوات البحث والذي على ضوئه تسير فصول البحث الأخرى.

# إدارة الجودة الشاملة

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

### تمهيد:

#### أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة

- 1- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة وفوائدها تطبيقها
- 3- أهداف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

#### ثانياً: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

- 1- الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة
  - 2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
  - 3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- #### ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة: الأساليب، الخطوات والمرتكزات

- 1- الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة
- 2- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 3- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

#### رابعاً: إدارة الجودة الشاملة المزايا والمعوقات

- 1- مزايا إدارة الجودة الشاملة
- 2- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 3- معوقات إدارة الجودة الشاملة

### خلاصة الفصل



تمهيد :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كإحدى أنماط الإدارة السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية, وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب.

فإدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج الوسائل الإدارية الأساسية و الجهود الابتكاريين و بين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين و التطوير المستمرين .

## أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة

## 1- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

لقد تبلورت الأفاق التاريخية بحركة الجودة في اليابان ثم في الولايات المتحدة الأمريكية و قد كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها فبعد الحرب العالمية الثانية و بعد خروج اليابان من الحرب مهزومة كان إنتاجها يتصف بالرداءة و هو ما جعلهم يستدعون عدداً من علماء الجودة وأبرزهم "ديمينج" الذي أقتع اليابانيين بتبني أفكار هو كانت النتائج كبيرة أدت إلى تحسين الجودة و الإنتاجية و تقوية المركز التنافسي للمنتجات اليابانية، و يمكن القول إن التطورات التاريخية لإدارة الجودة الشاملة بدأت بظهور الثورة الصناعية و بروز حالات الإنتاج الكبير و ظهور نظام الإنتاج الحرفي و هذا ما استدعى وجود إدارة تهتم بالفحص و التفتيش للمنتجات النهائية أثناء العملية الإنتاجية و التأكد من انسجامها مع المواصفات القياسية لتلك السلع و لقد أتمت هذه الفترة بالتركيز على المنتجات النهائية و التأكد من مطابقتها لتلك المواصفات.<sup>1</sup>

وفي أوائل القرن العشرين تم التركيز على حاجات الزبون و تحديدها من خلال الأبعاد المتمثلة في وجود التصميم و جودة المطابقة و لتحقيق ذلك ركزت هذه الفترة على العمليات الرقابة على الجودة التي بإمكانها تحسين الجودة و الوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه و ما يرغب به الزبون و كل ذلك يجب أن يتم في وجود الكلفة التي تتناسب و الزبون.<sup>2</sup>

وفي فترة الثمانينات حدد ديمينج (Deming) دوراً هاماً للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وسبل تعزيزها و أن الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة و أصبحت

1- خضير كاضم حمود: "إدارة الجودة و خدمة العملاء"، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص30.

2- قاسم نايف عوان المحياوي: "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشرق للنشر، عمان، 1، 2006، ص29.

جزء لا يتجزأ من خطة المنظمة، و تنسيقاً بين الأقسام و المجموعات المتخصصة على رأس الأولويات.<sup>1</sup>

## 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها:

### أ- الأهمية:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين المستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، و قد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، و هي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية و الخدمية في العالم و يمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

- تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستفيد ، و تقديم الأفضل من السلع و الخدمات.<sup>2</sup>
- تحقيق ميزة التنافسية و عائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد و الشعور بالانتماء في بيئة العمل.<sup>3</sup>
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تقليل الأخطاء في العمل.
- تحسين الربحية و زيادة الإنتاجية.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و الوفاء بها.
- تقليل المهام و الأنشطة اللازمة لتحويل المداخلات إلى منتجات أو خدمات.
- المساهمة في تحقيق استناداً إلى تحقيق و ليس المشاعر.
- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر.

<sup>1</sup> - أحمد مصطفى: "إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000"، القاهرة، 2005، ص 15.

<sup>2</sup> - ناصر صالح عليما: " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية"، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، 2004، ص33.

<sup>3</sup> - محمد عوض الترنوري: " إدارة الجودة الشاملة. في مؤسسات التعليم العالي"، درا المسيرة، عمان، 2005، ص35.

- تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و تحليل المشاكل و تجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها و حلها.
  - تحسين الثقة و أداء العمل للعاملين.
  - توفير الإمكانيات و التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل.<sup>1</sup>
  - تحسين السمعة الطيبة للمنظمة.
  - منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات و قرارات.<sup>2</sup>
  - تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة اتجاه مفهوم الجودة.
  - تمكن من القيام بعملية مراجعة و تقييم للأداء بشكل مستمر.<sup>3</sup>
- ب- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- تحسين نوعية الخدمات و المنتجات.
  - رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
  - تخفيض تكاليف الخدمات و التشغيل.
  - العمل على تحسين و تطوير طرق و أساليب العمل.
  - زيادة الولاء و الانتماء عند العاملين للمؤسسة.
  - استمرار و زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و المنافسة
- كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:
- استخدام العاملين لخبراتهم و قدراتهم و إعطائهم فرصة لذلك.
  - تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب و إجراءات العمل في المؤسسة.
  - توفير و تسهيل التدريب اللازم للعاملين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب: "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للخيزو"، عمان، ط1، 2001، ص52.

<sup>2</sup> حنبلبي محمد سامي: "نظم المعلومات الإدارية للمكتبات و مركز المعلومات : المفاهيم و التطبيقات"، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص32.

<sup>3</sup> مهدي صالح السامرائي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص45.

<sup>4</sup> محمد عوض الترتوري: مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

- إعطاء العاملين حوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

### 3-أهداف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها:

#### أ-الأهداف:

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة في تحقيقها و التي يجب عليها معرفة الكيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح و تنفيذها في الوقت المناسب ، و على إدارة المؤسسة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الأهمية النسبية و العمل على علاج أوجه الضعف في المؤسسة.

-يتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، بأنه يجب على إدارة المؤسسة تعلم القيم الجديدة و الممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة،و يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة و فق الآتي:<sup>1</sup>

-يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار ، و أن تكون أفضل ، ما يمكن بالنسبة للمؤسسة .

-أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات ، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع و بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك .

-أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائمة و التكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حجم و نوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات المستهلك.

-السعي باستمرار عالي لتخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، و تخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب: "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو"، عمان ، ط1، 2001،ص52.

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير المنتجات و الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضائهم.

و تتمثل أهدافها كذلك فيما يلي:

- 1- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر.
- 2- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- 3- متابعة و تطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- 4- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- 5- تحسين نوعية المخرجات.
- 6- زيادة الكفاءات بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي.
- 7- تحسين الربحية و الإنتاجية.
- 8- تدريب الموظفين على الأسلوب تطوير العمليات .
- 9- تقليل المهام عديمة الفائدة.
- 10- زيادة القدرة على جذب العملاء و الإقلال من شكاوهم.
- 11- تحسين الثقة و أداء العمل للعاملين.
- 12- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### ب- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، و عندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة.<sup>2</sup>

و يمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

<sup>1</sup> أحمد خطيب: "مرجع سبق ذكره"، ص 54.  
<sup>2</sup> - محمد عوض الترتوري: "إدارة الجودة الشاملة. في مؤسسات التعليم العالي" درا المسيرة، عمان، 2005، ص35-36.

- 1- التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
- 2- الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة
- 3- التنسيق و التعاون بين الإدارة و الأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
- 4- إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة من خلال تعاون المؤسسة هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.
- 5- بناء وعي و ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر و خلق علاقات عمل بين أفرادها و ضرورة التسيير بين الجهود الفردية و الجماعية.<sup>1</sup>
- 6- مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة و التعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>
- 7- تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك.<sup>3</sup>

### ثانياً: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

#### 1- الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض و التي تجمعت معا لإيجاد مدخل شامل في أداء العمل، وقد ساهم العديد من العلماء خلال العقود الماضية مساهمة فعالة في إيجاد و تطوير هذه المبادئ و كان من أبرزهم:

#### 1- ادوارد ديمينج E DEMING:

تعد مبادئ ديمينج الأربعة عشرة من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقها في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، والتي تنص على مايلي:

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001. 2000"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009، ص92.

<sup>2</sup> Adam E ; Ebrer. R. production and operations Mangement 5 Th. Ed : Englewood cliffs. London. 1992 P750.

<sup>3</sup> أحمد سيف مصطفى: "الدليل المسير إلى سلسلة الإيزو 9000 مع ترجمة النص للتسمية الأصل لمواصفات الإيزو 9001، 9002، 9003"، المنظمة العربية للتسمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص ص 2- 12.

- 1- خلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة وذلك لتحسين الخدمة والإنتاج، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل.
- 2- تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة.
- 3- التوقف عن الاعتماد على التفنن بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس.
- 4- التخلي عن فلسفة الشراء من الممولين اعتماداً على السعر فقط، والبحث عن مقاييس هادفة أكثر للجودة بالإضافة إلى السعر.
- 5- تعريف وتوضيح المشاكل، والعمل المستمر على تحسين الإنتاج والخدمات داخل المؤسسة.
- 6- إيجاد طرق حديثة للتدريب على رأس المال وإشراك الإدارة في التدريب.
- 7- إيجاد طرق جديدة في الإشراف على العمال.
- 8- طرد الخوف من نفوس العاملين، وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة، وتشجيع الاتصالات من أعلى لأسفل والعكس داخل المؤسسة.
- 9- القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام، وضرورة عمل الأفراد في كافة أقسام المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم في عملية إنتاج السلع والخدمات.
- 10- التوقف عن نقد الموظفين في المؤسسة حيث أن معظم مشاكل الجودة تتعلق بالأنظمة والعمليات التي أوجدت من قبل إدارة المؤسسة والتي لا علاقة للموظفين بها.
- 11- إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصاً عديدة على العاملين في المؤسسة، وبدلاً من ذلك العمل على إيجاد نظام إشراف مشجع، واستعمال طرق إحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة والإنتاجية.



12-تشجيع على البراعة في العمل عند تقييم الأداء وتشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة.

13-إيجاد برنامج قوي وفعال للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد داخل المؤسسة.

14-إعداد الإدارة العليا للعمل على تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة ومتابعتها يوميا، وذلك لتحقيق عملية التحول اللازمة.

## 2- فيليب كروسبي Philip Crosby:

تتمثل خطوات كروسبي في تحسين الجودة فهي كالتالي:

- 1-أن يكون هناك التزاما واضحا في الإدارة نحو تحسين الجودة.
- 2-إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.
- 3-إيجاد مقياس للجودة لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
- 4-تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
- 5-زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها .
- 6-اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة.
- 7-تشكيل لجنة لبرنامج خلو المنتج من العيوب.
- 8-تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
- 9-تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة.
- 10-تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برنامج تحسين الجودة.
- 11-تشكيل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري.

### 3- جوزيف جوران:

يركز مدخل جوران في برامج الجودة على الأبعاد الإدارية الثلاث التالية:

- تخطيط الجودة: تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق مفردات الجودة المطلوبة توفرها في المنتج، والتخطيط الاستراتيجي يتطلب وضع خطة إستراتيجية سنوية للجودة، حيث تقوم الإدارة بوضع الأهداف والأولويات، وتقييم نتائج الخطط السابقة، وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى للمؤسسة.
- الرقابة على الجودة: حيث يتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج، كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقاً، ومن ثم تصحيح أية انحرافات ما بين الأداء والأهداف.

تحسين الجودة: وذلك من خلال:

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

### 4- أرم وند فيغنباوم Armond Feigenbaum:

عمل فيغنباوم لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة جنرال إلكتريك، ولقد استخدم فيغنباوم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل توحيد الجهود ومن أجل بقاء استمرار الجودة من قبل العاملين في المؤسسة، وقد قامت الشركات اليابانية على الأخص بتبني

مبدأ فيغنبام في رقابة الجودة الشاملة، حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة، وضرورة عمل جميع

الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوماً.

كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على حلها، كما قام فيغنبام بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي 20% من عوائدها الكلية وهذه النسبة يمكن تحاشيها باتخاذ مبدأ الجودة الشاملة، وذلك عن طريق إيجاد مجلس للجودة يتعرف على المشاكل ويقوم بتعيين فرق لتحسين الجودة.<sup>1</sup>

## 2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركات دون أن تتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات فهناك من يحصرها في خمسة عناصر أساسية<sup>2</sup> ( Heizer , Render , 1996,84) و آخر يرى أنها تسعة عناصر<sup>3</sup> ( أحمد سيد , 1991, 2-12 ) والبعض يحددها في عشرة<sup>4</sup> ( فايد , 1997, 383-391 ) و آخرون يذهبون في تحديدها بسبعة عشرة عنصراً (علي السلمي, 11 , 1991 , Feigenbaum , James, 1996 ) ( 45-50 , 7-9, Juran, 1993 ) و لكن لمختلف ما ذهب إليه هؤلاء الباحثون في تحديد متطلبات تنفيذ TQM يمكن القول بأن الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها. واعتماداً على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة و التي تعكس متطلبات تطبيقها كما يلي:

<sup>1</sup> - محمد عوض الترتوري، أغانيير عرفات جويحان: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، صص 49-51.

<sup>2</sup> - Heier, J, Render, B, production and operation Management, allyn and bacsninc, lodon, 1998, p84

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى: "إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل عملي"، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1991، صص 2-12.

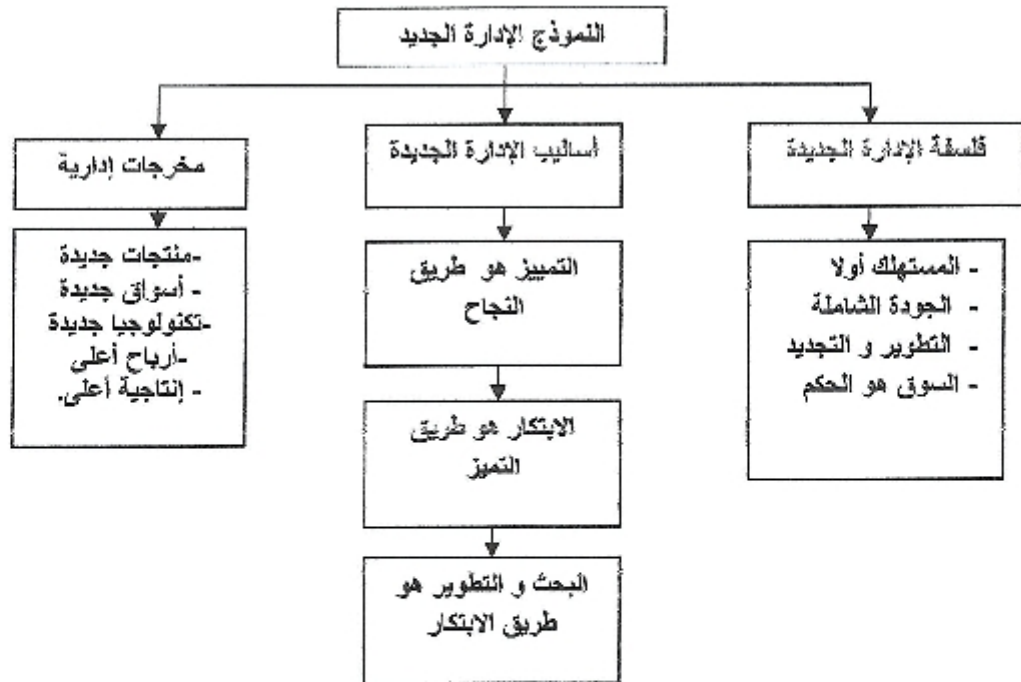
<sup>4</sup> - فايد عبد حميد: "إدارة الإنتاج"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، صص 183-191.

أ- دعم وتأييد الإدارة العليا:

إن من أهم متطلبات النجاح تطبيق الإدارة الجودة الشاملة، هو التزام و اقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية و بضرورة التطور و تحسين المستمر من ثم اتخاذ القرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة سلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة ، و كذلك تحديد السلطات والمسؤوليات و التنسيق بينهما و يصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع و التزام الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة و إنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارة لإحداث التغيير الناجح، أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة في إدارة المنظمة و فق الأسلوب والمدخل الجديد.

والشكل الآتي يوضح الرؤيا الحديثة للنموذج الإدارة الجديدة في المنظمة



نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ TQM

العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة و إعادة توزيع الأدوار، وأنظمة تقييم الأداء و الأجور و الحوافز والترقية وغيرها.

### و- وضع معايير للأداء:

إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات و الممارسات الإدارية في المنظمة و مقارنتها مع شركة أخرى رائدة عي الصناعة أو المجال الذي نزاوله و الهدف من دال هو و لوضع المعايير جديدة اعلي للأداء و يقاس عليها الأداء الكلى للمنظمة و الأداء الجزئي للعاملين، و وضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج و تصميم المنتج و تصميم العملية الشراء و التخزين و غيرها

### ز- بناء نظام المعلومات:

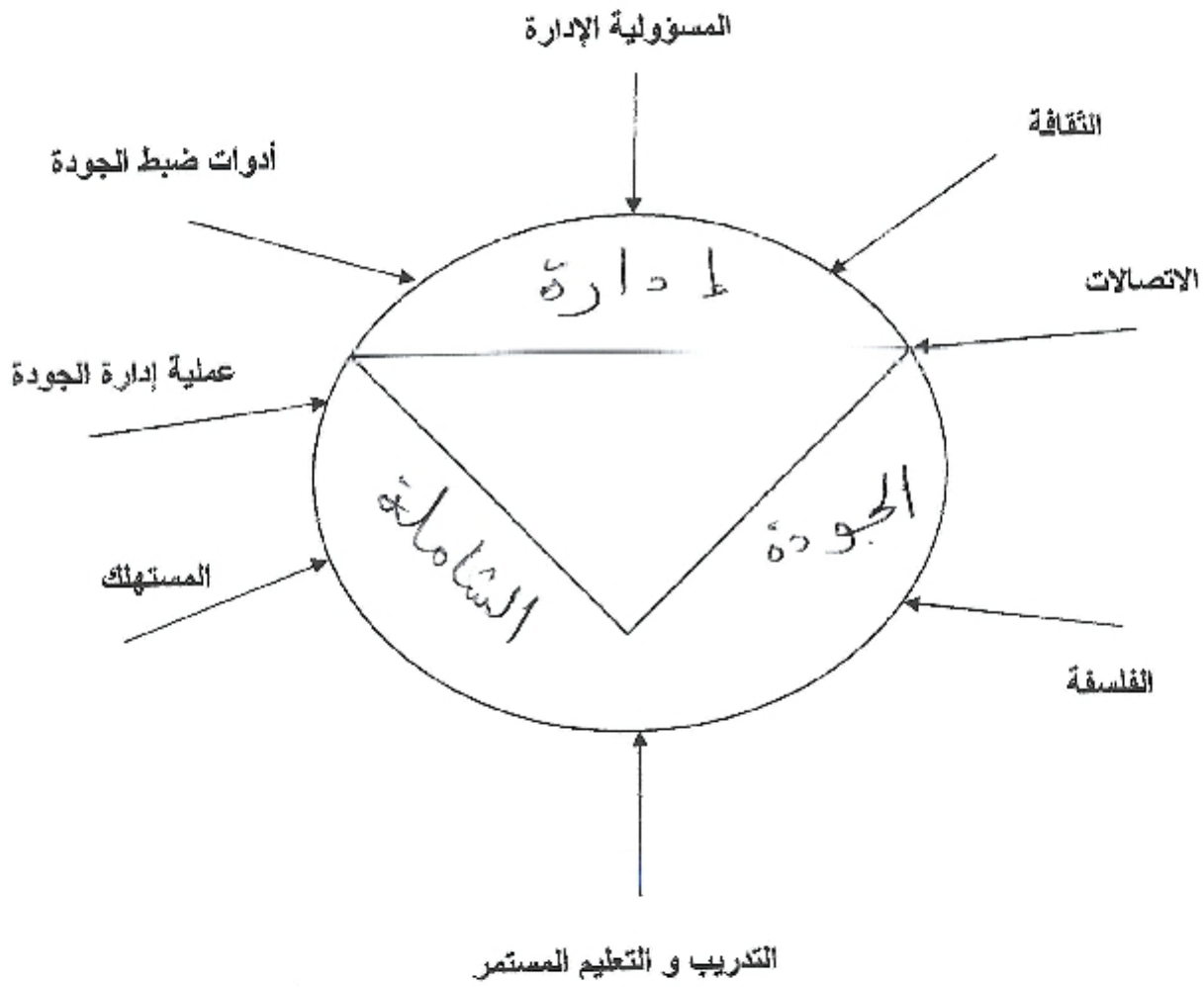
لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون توفير و تهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، وذلك فان تصميم و إدارة نظام المعلومات حديث متطور يجب إن يحظى باهتمام الإدارة العليا و اعتباره شرطا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بدأ من تطبيق أساليب حديثة في معالجة البيانات و اتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب معتمدة من أهمها العصف الذهني و أسلوب استقصاء الاتجاهات و خرائط تدفق المعلومات و بحوث العمليات و الأساليب الإحصائية و غيرها. وهذا م يوفر نظام معلومات لضبط جميع العمليات داخ المنظمة، لان هناك تأثير كبير تتطلبها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### ح- توثيق العلاقة مع الموردين:

يعتبر المورد المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يغذيها بالمداخلات الملائمة بالجودة و الكمية و السعر و الوقت و جعل معيار اختيار الموردين يستند إلى عملية تقييم موضوعية لهم من حيث مدى مساهمتهم في إنجاح و تطوير عمليات و مجهودات إدارة الجودة الشاملة و الهدف التي تسعى إلى تحقيقه.

ط المراجعة الشاملة التنظيم:

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة المعتمد على تكنولوجيا قاعدة بيانات متطورة يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة إن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها وقد يدعوها ذلك إلى إعادة النظر بصورة شاملة للهيكـل التنظيمي للمنظمة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تنظيم التقليدي و الجدول يوضح الفرق بين التنظيم الجديد الذي تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>



تأثيرات إدارة الجودة الشاملة

Source : James.Op. Cit , 1996,46

<sup>1</sup> - قلم نايف علوان: "إدارة جودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000"، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ص 104-109.

مقارنة خصائص التنظيم التقليدي و التنظيم الملائم لـ TQM

رسم	المعيار / التنظيم	التنظيم التقليدي	التنظيم الحديث
1	نوع التنظيم	- هرمي، وظيفي ثابت	عضوي صفوي، و سرن متكيف مع الظروف المحيطة
2	المستويات الإدارية	- تعدد المستويات الإدارية	-انخفاض عدد المستويات الإدارية
3	نطاق الإشراف	- ضيق	- واسع
4	التصميم الوظيفي	- ضيق	- واسع
5	نوع التنسيق	- يتم التنسيق بالسلطة	- التنسيق بالمعلومات
6	نوع العلاقات	- متتالية و متتابعة	- أنبية و متزامنة
7	نوع الرقابة	- خارجية	- ذاتية
8	السلطة	- الاتجاه نحو المركزية	-الاتجاه نحو التفويض
9	أداء العمل	- حسب توصيف الوظائف	- الاعتماد على العمل الجماعي
10	نوع الحوافز	- مادية و على أساس فوري	- مادي و معنوي على أساس فردي
11	المنافسة	- لميل إلى أن تكون بين الأفراد	- تميل إلى أن تكون بين المجموع
12	نوع السلطة	سلطة رسمية من الأعلى إلى الأسفل	- سلطة مقبولة من الأدنى إلى الأعلى

المصدر: فايد عبد الحميد، مصدر سابق ذكره ، 390.

## 3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حدد جابلونسكي (Gablondski) (1991)، خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:<sup>1</sup>

المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد Preparation

المرحلة الثانية: الدراسة و التخطيط Planning and Study

المرحلة الثالثة: التقويم Evaluation

المرحلة الرابعة: التنفيذ Implementation

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات Diversification

ويمكن تناول هذه المراحل كمايلي :

المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد و توضيح عدد من القضايا و منها:

- توضيح الرؤيا الإستراتيجية.
- تحديد رسالة الشركة.
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Jabloski, J, Implementing total quality management, u. s. a, 1991, p 85-90



المرحلة الثانية: الدراسة و التخطيط

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، و في كوتها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يتم التخطيط إلى عملية التطبيق و ذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد الأتي:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ .

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة.

- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

المرحلة الثالثة: التقييم

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع الشركة المعنية من حيث:

- دراسة الوضع الحالي للشركة و من ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل TQM أو ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ و محاولة تنزيلها.

- دراسة و تقييم آراء و اتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل الشركة أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

المرحلة الرابعة التنفيذ :

وهي تعتبر أهم مرحلة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، و البعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية و هي:

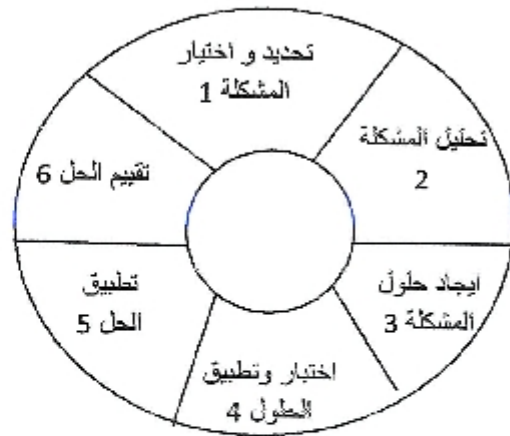
الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل، و يتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تتمثل بالقيام بعدد من البرامج و هي :

- 1- التعليم و إعادة التعليم للمديرين.
- 2- تطوير و تحديد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.
- 3- إنشاء و تكوين فريق إداري لقيادة الشركة نحو الجودة الشاملة, و تطبيق مبادئ ديمينغ الأربعة عشر و لتجاوز الحواجز بين الإدارات و تخليص العاملين من الخوف.
- 4- تطوير و توظيف جميع موارد الشركة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 5- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل و تحسين العمليات كما هو محدد في الشكل التالي.

#### الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل:

في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر و هذه ثقافة تتماشى مع ثقافة حل المشاكل و إن إجراءات حل المشاكل كما هي بالشكل و التي تبدأ بتحديد المشكلة و من ثم تحليلها و وصولا إلى اختيار الحل الأفضل.



عمليات حل المشاكل في TQM

و إن من أهم أدوات حل المشاكل ما يلي:

- أ- تحليل العمليات Process Analysis
- ب- العصف الذهني Brainstorming
- ت- خرائط السبب و النتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة Cause and Effect Diagram
- ث- تحليل باريتو ( Shafer and meredith , Pareto Analysis )

#### الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات:

تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة أعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات و كيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة للعمليات.

#### الخطوة الرابعة: تصميم التجارب:

يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الإحصائي إلى الخطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العائدات، و في هذه المرحلة يثقل التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق تاجوكي Taguchi Methods والتي تساعد في:

(أ- تصميم مواصفات العملية Design of Process Specification

(ب) أبعاد العملية المثلى Optimizing

وتركز طرق تاجوكي Taguchi على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، و في هذه الحالة لا تتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد من العاملين للقيام بهذه المهمة عند التطبيق.

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات :

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة و العاملون من خبرات جراء تطبيق TQM يتم تناول و مناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشي تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولى و اتخاذ الإجراءات بصدد ذلك .

## ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة- الأساليب، الخطوات والمرتكزات

## 1- الأساليب و الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع و دعم التحسين المستمر فلا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات الأساليب المهمة لذلك، وقد وجد أن كثيراً من المؤسسات تستعمل الأساليب و الأدوات التالية:<sup>1</sup>

## أولاً: أسلوب حل المشكلات ( Problem Solving Technique )

وهو الأسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، و هذا الفرق أنواع متعددة، و أهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة ( Improvement Teams Quality ) ، و يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ، و من عدة مستويات إدارية و يشترط في أعضاء هذا الفريق الخبرات الكافية و المهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

و تساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل و خاصة في المشاكل المعقدة، و تساعد على عصف الأفكار و المشاركة في كمية المعلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات و القدرات الفردية لأعضائها، و تزيد من المشاركة و الاتصال بين أفراد القسم الواحد و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

## ثانياً المقارنة المرجعية ( Benchmarking )

و هو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة و التي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن

<sup>1</sup> - خفجوي عيسى: "الجودة الشاملة"، جامعة الإنشاء ، ص 41، 1994، ص ص 40-41.  
<sup>2</sup> - القحطاني سالم سعيد: "إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، أبريل، 1991، ص ص 13-14.

ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة من منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما.

وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، و تساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل ، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة

### ثالثا: أنظمة الاقتراحات (Suggestion Systems)

وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، و ذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، و من ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات و دراستها، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين و ذلك للالتزام و المشاركة في الجهود تحسين الجودة، و لا بد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات-مثلا- داخل المؤسسة.

### رابعا أنظمة التوقيت المناسب (Just-in time Sstems)

وهو أسلوب إداري الذي يساعد على تقنية المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، و هو مهم في عملية توزيع و إيصال الخدمة للمستهلك، و يعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهداف بالشكل و الوقت المحدد، كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة و في نفس المكان الذي تقع فيه .

### خامسا: رقابة العمليات الإحصائية (Statistical Process Control)

و هي طريقة الإحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة ، وفصله عن التباين الطبيعي، ولذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، و المحافظة على الثبات في العمليات الإنتاج، و العمل على تحسينها، و هذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز الجودة السلع و تقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين كما أن استعمال طرق جمع البيانات و برمجيات الكمبيوتر يساعد

على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود الأفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما.<sup>1</sup>

## 2- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من خطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة و هي كالتالي:

**الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج و هو من الخطوات المهمة، إذ

أنه من الضروري توعية و تدريب القادة و المسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و أساليب تطبيقها، و أن الإدارة العليا نموذج مثالي يقتدي به أفراد المؤسسة.

**الخطوة الثانية:** خلق تصور و فلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على أهداف عامة للمؤسسة و أهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، و كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

**الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة و يقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط و تنفيذ و تقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة.

**الخطوة الرابعة:** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.

**الخطوة الخامسة:** تحديد أنواع برنامج التدريب اللازمة ، و تحليل احتياجات المديرين التنفيذيين و رؤساء الدوائر و الموفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

**الخطوة السادسة:** مطابقة المعايير و القياس، و تطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات و رغبات المنتفعين.

**الخطوة السابعة:** الدعاية و الإعلان و التقدير.

1- القحطاني سالم سعيد: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، أبريل، 1991، صص 13-14.

الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار و استعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، و خدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، و صعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يتضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة و المتوقعة و لأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم .

و تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية أوردها عبد المحسن (1996) بما يلي:

أولاً- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة الفلسفة إدارة الجودة الشاملة: و في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و من هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بإلقاء برامج تدريبية متناسبة من مفهوم النظام و أهميته و متطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

ثانياً- مرحلة التخطيط: و فيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ و تحديد الهيكل الدائم و الموارد اللازمة لتطبيق النظام.

ثالثاً- مرحلة التقويم: و غالباً ما تبدأ العملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة و التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً - مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، و يتم تدريبهم على الحدث و سائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: و في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عساف عبد المحلى: "مفوقات الإبداع لإداري في المنظمات المعاصرة" مجلة الإدارة، السنة 17، العدد 62، سبتمبر

3- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

لتحقق برنامج إدارة جودة شاملة فعال حسب ما أورده العديد من المفكرين و الباحثين يجب أن تركز على ما يلي:<sup>2</sup>

- التركيز على العميل.
- التركيز على إدارة القوى البشرية.
- المشاركة و التحفيز.
- نظام المعلومات و التغذية العكسية.
- توكيد الجودة حسب المواصفات المعتمدة في التصميم لتحقيق دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيل للعمليات الإنتاجية.
- العلاقة بين الموردين دوى الكفاءات في توريد الموارد بالجودة المطلوبة.
- التحسين المستمر.
- التزام الإدارة العليا بتنفيذ القرارات المتعلقة بالجودة لأنها تعتبر من القرارات الإستراتيجية ودعمها و تطويرها من خلال:
- أ- تعزيز ثقافة الجودة.
- ب- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدانهم.
- ج- توفير رؤية إستراتيجية واضحة لمعالم المنظمة و أهدافها.
- القرارات المبنية على الواقع، أي اللجوء للواقعية في اتخاذ القرارات النهائية بوجود معلومات فعالة أو الاعتماد على القرارات النابعة عن الحدس أو لتخمين أو الخبرة الشخصية.
- الوقاية من الأخطار عن طريق تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تضمن تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات و المعايير .

<sup>1</sup> - عبد المصنن توفيق: "تخطيط و مراقبة جودة المنتجات : مدخل إدارة الجودة الشاملة"، سعيد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، القاهرة.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود: "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار المسيرة، عمان، 2007، ص48.



- إدارة الجودة إستراتيجيا واعتماد المنهج الإستراتيجي للتعامل مع الجودة .
- المناخ التنظيمي يجب أن يكون ملائما وتقوم فيه الإدارة بإعداد و هيئة العاملين بالمنظمة نغيا للقول و تبين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و زرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم.

#### رابعاً: إدارة الجودة الشاملة المزايا والمعوقات

##### 1-مزايا إدارة الجودة الشاملة

- 1- انخفاض شكاوي المستهلكين و العملاء من جودة السلعة و الخدمة المقدمة إليهم.
- 2- تخفيض تكاليف الجودة.
- 3- زيادة نصيب السوق و تخفيض التكاليف.
- 4- تخفيض شكاوي العاملين و انخفاض نسب الحوادث الصناعية.
- 5- تخفيض عيوب الإنتاج و الجودة و زيادة رضا العملاء.
- 6- زيادة الفعالية، تخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء.
- 7- زيادة الأرباح و زيادة الإنتاجية.
- 8- زيادة المبيعات و تخفيض التكاليف و خفض زمن دورة الإنتاج.
- 9- تحسين الاتصال و التعاون بين وحدات المنظمة.
- 10- تحسين العلاقات الإنسانية و رفع وحدات المنظمة.
- 11- زيادة الابتكارات و التحسين المستمر.

## 2- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً : تعمل الشركة لتحقيق نتائج سريعة: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد إدارة الجودة والذي يعتبر مطلباً للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للشركة بتقديم دعماً وتأييداً للعمليات التطور والتحسين ، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

ثانياً: التقليد والمحاكاة لتجارة الشركات الأخرى: من خلال الدراسات المبدئية لعدد من الشركات صناعية ضمن بلد صناعي متقدم، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط و متطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

ثالثاً: اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم: من خلال دراسات ميدانية لعدد من الشركات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تؤكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من الشركات العربية، نجد أن أبعاد ثقافة الشركة غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة الشركة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:<sup>1</sup>

من الأخطار التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالمواد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الشركة ولا سيما التكنولوجية لهذه الشركات، ورغم أهمية دور التكنولوجيا في مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وإنها تشكل أحد العناصر الخمسة المكونة لها إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا، لأن العبرة ليس في امتلاك هذه التكنولوجيا

<sup>1</sup> - فريد عبد الفتاح: "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 85-91

عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة فهذا المدخل يركز على دعائم ثلاثة متفاعلة و متكاملة مع بعضها البعض و هي: جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا.

خامسا : عدم اتساق سلوكيات قادة الشركة مع أقوالهم: أن التصحيح نشئ والعمل بخلافه يعبر تماما عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله، عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

سادسا: إتباع أنظمة و سياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة :كما أشرنا بأن هناك متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة و من بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية و ما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد و ليس الجماعات و عدم الانتجاء إلى طريق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع و الابتكار، كذلك الإجراءات و النظم الروتينية القوية، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

سابعا: الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة: تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، و من ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب ، و من جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الانجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزامات بالخطوة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتراز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس و الدافعية و يدفعهم إلى تحسين المستمر، و لذلك فإن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالإحباط و عدم الرضا.

ثامنا: التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق: لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت، فإن التغيير المرحلي والمتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو أسلوب

الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و حيث أن الكثير من مشاكل المنظمة هي موجودة و ليست وليدة الحاضر و لكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة. فإنه ليس من الإنصاف حلها أنيا و بشكل سريع . لأن ذلك يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

تاسعا: عدم الإنصات الكافي للمستهلكين و الموردين : تعتبر الاهتمام بالمستهلكين و الموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة و النقاش يمكن تحديد حاجات و رغبات المستهلكين و بالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن الشركة و منتجاتها.

ومن ناحية أخرى فإن الموردين يمكن اعتبارهم طرفا ايجابيا في ثقافة المنظمة بل في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء للشركة بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد ما تحتاج واليه الشركة.

#### عاشرا: تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا لنا ستكون عليه مؤسستهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد. بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل. ولذلك إذا تبين بان أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### 3 معوقات إدارة الجودة الشاملة :

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه.

ويمكن القول أن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة مايلي:

1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الجراء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط.

3- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم اتجاهه.

4- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن مايلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.

5- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يحدث الفضل المتوقع.

6- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لاتتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

7- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لان برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.

8- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، وإن نجاح أو فشل المؤسسة في رحلة تحسين الجودة يعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة المديرين في المؤسسة من كل المستويات، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية.

## خلاصة الفصل:

إن إدارة الجودة الشاملة بدأت كمفهوم وتطبيق في المنظمات الخاصة والمنشآت الصناعية، ثم تعدى هذا المفهوم ليشمل مجال الخدمات بشكل عام وعلى رأسها التعليم العالي، حيث لم يتعدى عدد المؤسسات التعليمية التي بدأت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة 220 بين جامعة وكلية في وم أ حتى عام 1993 منها: جامعة كولومبيا، جامعة بورديو وجامعة ولاية أوريجون... الخ

ومن المؤكد أن العدد تضاعف كثيرا حتى الآن، فالتعليم احد الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات، وقد عملت هذه المجتمعات على تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي احتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل، وذلك لان التغير السريع في البنى التعليمية والثقافية والمعرفية والتكوينية على مستوى العالم أدى إلى أهمية هذا التطوير المستمر.

# التعليم العالي في الجزائر



الفصل الثالث: التعليم العالي بالجزائر

تمهيد:

أولاً: ماهية التعليم العالي بالجزائر

1- تطور التعليم العالي بالجزائر

2- أهمية التعليم العالي

3- أهداف التعليم العالي

ثانياً: أساسيات التعليم العالي

1- أسس التعليم العالي

2- خصائص التعليم العالي

3- مميزات التعليم العالي

ثالثاً: التعليم العالي الواقع، الاستراتيجيات والوسائل

1- واقع التعليم العالي في الجزائر ودواعي الإصلاح

2- استراتيجيات التعليم ووسائله

3- نظم التعليم في الدول الغربية والعربية

رابعاً: التعليم العالي الإستراتيجية، التحديات والرهانات

1- العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعات الجزائرية من

منظور الجودة الشاملة.

2- التحديات والرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر

3- الجهود المبذولة لتطوير التعليم

تمهيد:

يشهد التعليم العالي اهتماما كبيرا على مختلف المستويات في دول العالم كله، كما يشهد تطورا على مستوى الفرد والمجتمع، مسايرا في ذلك سمات هذا العصر عمليا وتقنيا وفنيا، وهذا الأمر يتطلب إعادة الإطارات والطاقت البشرية من الناحية العلمية والتربوية والثقافية والمهنية والفنية، كما يتوجب على الجامعات أن تعد القادة اللذين يؤثرون إيجابيا في العملية التربوية التعليمية، ومن ثم يعملون على نهضة أممهم وشموعهم.

ومن هنا تكمن أهمية الجامعة فلقد أصبحت الجامعة في وقتنا الحاضر من أهم محاور تغيير المجتمع وتطوره، فهي التي تحافظ على منجزاته المادية والمعنوية، وهي التي تصنع حاضره، وهي التي تخطط لمستقبله، حيث يمتد دورها إلى التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وتوفر ما تستلزمه مواجهة تلك التحديات.

أولاً: ماهية التعليم العالي بالجزائر

1- تطور التعليم العالي بالجزائر:

يعتبر استقلال الجزائر هو بداية التعليم الجامعي بالنسبة للجزائريين، إذ لم يكن بالجزائر غداة الاستقلال إلى جامعة واحدة، بنيت جامعة الجزائر سنة 1877، وأعيد تنظيمها سنة 1909، إلا أنه لم يتخرج منها أي جزائري إلا بعد الحرب العالمية الثانية (تركي رابح).

ولم يتخرج منها قبل الاستقلال إلا عدد محدود من الجزائريين، وقد كان غائبهم في الآداب والحقوق.

إلى جانب جامعة الجزائر كان هناك مدرستان وهما:

المعهد الوطني للفلاحة والمدرسة الوطنية متعددة التقنيات<sup>1</sup>.

لهذا أعارت الجزائر المستقلة اهتمام خاصاً بالتعليم العالي، وقد مر هذا الأخير بعدة مراحل كانت كالآتي:

### مراحل تطور التعليم العالي:

مر التعليم العالي بعدة مراحل في إطار سيرورة التطور، ومسايرة للتحول السياسي والاقتصادي والاجتماعي، يمكن تقسيم التطورات التي عرفها قطاع التعليم العالي من أجل الدراسة على ثلاثة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: وتمتد من الاستقلال سنة 1962 إلى سنة 1970، تاريخ إنشاء أول وزارة

مخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، تتميز هذه المرحلة بفتح جامعات المدن الرئيسية

<sup>1</sup> بوفلجة غيات: "التربية والتعليم بالجزائر"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2006، ص 76، 77.

أولاً: ماهية التعليم العالي بالجزائر

1- تطور التعليم العالي بالجزائر:

يعتبر استقلال الجزائر هو بداية التعليم الجامعي بالنسبة للجزائريين، إذ لم يكن بالجزائر غداة الاستقلال إلى جامعة واحد، بنيت جامعة الجزائر سنة 1877، وأعيد تنظيمها سنة 1909، إلا أنه لم يتخرج منها أي جزائري إلا بعد الحرب العالمية الثانية (تركي رابح).

ولم يتخرج منها قبل الاستقلال إلا عدد محدود من الجزائريين، وقد كان غالبيتهم في الآداب والحقوق.

إلى جانب جامعة الجزائر كان هناك مدرستان وهما:

المعهد الوطني للفلاحة والمدرسة الوطنية متعددة التقنيات.<sup>1</sup>

لهذا أعزرت الجزائر المستقلة اهتمام خاصاً بالتعليم العالي، وقد مر هذا الأخير بعدة مراحل كانت كالآتي:

### مراحل تطور التعليم العالي:

مر التعليم العالي بعدة مراحل في إطار سيرورة التطور، ومسايرة للتحول السياسي والاقتصادي والاجتماعي، يمكن تقسيم التطورات التي عرفها قطاع التعليم العالي من أجل الدراسة على ثلاثة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: وتمتد من الاستقلال سنة 1962 إلى سنة 1970، تاريخ إنشاء أول وزارة

متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، تتميز هذه المرحلة بفتح جامعات المدن الرئيسية

<sup>1</sup> - بوفلجة غيات: "تقريباً والتعليم بالجزائر"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2006، ص 76، 77.

بالجزائر، فبعد أن كانت بالجزائر جامعة واحدة، وهي جامعة الجزائر، وكانت متخصصة أو مختصة في تكوين أبناء المعمرين بالدرجة الأولى، فتحت جامعة وهران سنة 1966، تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967، ثم تلتها بعد ذلك كل من جامعة العلوم والتكنولوجيا - هواري بومدين بالجزائر، وجامعة العلوم والتكنولوجيا - محمد بوضياف بوههران - وجامعة عنابة.

بينما فتحت الجامعة الإسلامية - جامعة الأمير عبد القادر، بقسنطينة سنة 1984.

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو ما كان موروثاً عن الفرنسيين، إذ كانت الجامعة مقسمة إلى كليات وهي:

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

- كلية الطب.

- كلية العلوم الدقيقة.

لقد كانت الكليات مقسمة بدورها إلى عدد من الأقسام، تهتم بتدريس التخصصات المختلفة والطب، كما تم بموجب الخريطة الجامعية تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

لقد كانت فرصة تحضير الخريطة الجامعية مناسبة لتقييم التجارب التي مرت بها الجامعة الجزائرية، حيث أعيد النظر في البرامج والتخصصات المدروسة، وتحولت بعض الدوائر إلى معاهد مستقلة.

بالجزائر، فبعد أن كانت بالجزائر جامعة واحدة، وهي جامعة الجزائر، وكانت متخصصة أو مختصة في تكوين أبناء المعمرين بالدرجة الأولى، فتحت جامعة وهران سنة 1966، تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967، ثم تلتها بعد ذلك كل من جامعة العلوم والتكنولوجيا - هواري بومدين بالجزائر، وجامعة العلوم والتكنولوجيا - محمد بوضياف بوههران - وجامعة عنابة.

بينما فتحت الجامعة الإسلامية - جامعة الأمير عبد القادر، بقسنطينة سنة 1984.

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو ما كان موروثاً عن الفرنسيين، إذ كانت الجامعة مقسمة إلى كليات وهي:

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

- كلية الطب.

- كلية العلوم الدقيقة.

لقد كانت الكليات مقسمة بدورها إلى عدد من الأقسام، تهتم بتدريس التخصصات المختلفة والطب، كما تم بموجب الخريطة الجامعية تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

لقد كانت فرصة تحضير الخريطة الجامعية مناسبة لتقييم التجارب التي مرت بها الجامعة الجزائرية، حيث أعيد النظر في البرامج والتخصصات المدروسة، وتحولت بعض الدوائر إلى معاهد مستقلة.

### المرحلة الثانية:

وتبتدى من سنة 1970، سنة إحداث وزارة متخصصة للتعليم العالي والبحث العلمي، تلاها مباشرة إصلاح التعليم العالي 1971؛ ويتمثل هذا الإصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة، تضم الأقسام المتجانسة، واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، وقد أجريت التعديلات الثانية على مراحل الدراسة الجامعية:

#### - مرحلة الليسانس:

وهي ما عليها أيضا مرحلة التدرج، وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.

#### - مرحلة الماجستير:

وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأولى، وتدوم سنتين على الأقل، وتحتوي على جزئين:

الجزء الأول: وهو مجموعة من المقاييس النظرية، وتهتم خاصة بالتعمق في دراسة منهجية البحث.

أما الجزء الثاني: فيشمل في إنجاز بحث يقدم في صورة أطروحة.

- مرحلة دكتوراه العلوم: وهي أيضا ما يطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد التدرج الثانية، وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي. إلى جانب التغييرات المذكورة، تتميز عملية الإصلاح بإدخال الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية من البرامج الجامعية.

تميزت هذه المرحلة بفتح مجموعة من المراكز الجامعية في مختلف ولايات الوطن، لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي.<sup>1</sup>

لقد تم في هذه المرحلة أيضا وضع الخريطة الجامعية 1984، وكانت تهدف إلى تخطيط التعليم الجامعي إلى أفق سنة 2000، معتمدا في ذلك على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة.

### المرحلة الثالثة: والتي نرى أنها تبدأ من 1998 إلى يومنا هذا،

وتتميز بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي، وقد عرفت هذه المرحلة إجراءات تتمثل فيما يلي:

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي، الذي وافق عليه مجلس الحكومة في سبتمبر 1998.
- بإعادة تنظيم الجامعة في صورة كليات.
- إنشاء 06 جنوع مشتركة، يتم توجيه الطلبة الجدد إليها.
- إنشاء 06 مراكز جامعية في كل من ورقلة، الاغواط أم البواقي، سكيكدة، جيجل وسعيدة، نتيجة تحويل المدارس العليا للأساتذة بتلك المدن.
- تحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية، مستغانم، إلى جامعات وإنشاء جامعة بومرداس.

وهكذا أصبح قطاع التعليم المالي يحتوي على 17 جامعة (1999)، 13 مركزا جامعيًا، 06 مدارس عليا للأساتذة، 11 معهدا وطنيا للتعليم العالي و12 معهدا ومدرسة متخصصة.

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره ص 78.



وقد ظهرت بعد ذلك جامعات أخرى ومراكز جامعية وملاحق الجامعات مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته<sup>1</sup>.

كما النظام البيداغوجي كان مطابقا للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحلها كما يلي:

### مرحلة الليسانس:

وتدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات، وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة، التي تتكون في مجموعها شهادة الليسانس.

### شهادة الدراسات المعمقة:

وتدوم سنة واحدة، يتم التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

### شهادة دكتوراه درجة ثالثة:

وتدوم سنتان على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.

### شهادة دكتوراه دولة:

قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم.

لقد كانت المرحلة الأولى تهدف إلى توسيع التعليم العالي، والتعريب الجزئي، مع المحافظة على نظم الدراسة الموروثة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 79.

كما عمدت إلى تحديد الاحتياجات من أجل العمل على توفيرها وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية للعمل كالتخصصات التكنولوجية والحد من توجه الطلبة إلى بعض التخصصات الأخرى كالحقوق.

## 2- أهمية التعليم العالي:

باعتبار أن التعليم العالي أصبح ضرورة حتمية وملحة تفرضها علينا متطلبات العصر الحالي والتي توجب علينا أن نهتم بها اهتماما كبيرا، وذلك نظرا لأهميته الكبيرة التي تتمثل في:

- يساهم في تطوير الإبداع وبناء القدرات الفنية والمهنية.
- يؤثر التعليم العالي بشكل مباشر على الإنتاجية الوطنية التي ترفع من مستوى المعيشة، وترفع من قدرة الدولة التنافسية في الاقتصاد العالمي، ودفع حركة الاقتصاد، والتقليل من الفقر من خلال تأهيل وتدريب الكفاءات القادرة على التكيف مع احتياجات سوق العمل.
- الحصول على معرفة جيدة وتطبيقها الجيد يؤدي إلى التقدم الاجتماعي و الاقتصادي والثقافي.

- يقوم التعليم العالي بدور فعال في دعم التعليم الأساسي والثانوي من خلال مساهمته في إعداد المعلمين وبناء القدرات الذاتية للكفاءات الإدارية للمؤسسات التعليمية ومساهمته في تصميم المناهج.

- يعد الركيزة الأساسية في تطوير أي بلد وله دور مهم في زيادة التنمية بكافة أشكالها، وكذا الارتقاء بحركة التقدم للوصول إلى مستوى الدول المتقدمة.

- تكوين معارف جديدة.

- يساهم بشكل ملموس في التنمية المستدامة، وفي تحسين المجتمع لمجمله من خلال:

\* الأعداد والتأهيل والتدريب للطلبة.

\* البحث العلمي ونشر المعارف المتقدمة.

\* خدمة المجتمع<sup>1</sup>.

### 3- أهداف التعليم العالي:

لقد أدى اتساع رقعة التعليم العالي وتنوع برامجه وتعدد خلفيات منتسبة إلى تغيير أهدافه، فلم تعد تقتصر أهداف التعليم والبحث، ولم تعد الجامعات تابعة في برامجها، وإنما أصبحت أهداف التعليم العالي تكاد تغطي كل ما تحاول جامعات العصر الحديث تحقيقه، وتتمثل باختصار فيما يلي:

أ - إتاحة الفرص التعليمية للطلاب وتوفير بيئة تعليمية مناسبة:

وذلك من أجل فهم المجتمع الذي يعيشون فيه واكتساب الكفاية الفنية والأكاديمية في المجال المهني الذي يختارونه وبلوغ معايير مناسبة للسلوك الأكاديمي.

ب - تطوير وتنمية المعرفة وقابليات وقدرات الأفراد في المجتمع:

والتي تعتبر من المسؤوليات الكبيرة للتعليم العالي حيث توجه لخدمة المجتمع وكذا تقدم الفكر والمعرفة اعتمادا على البحث العلمي باعتباره مقوما رئيسيا من مقومات التعليم العالي.

ج - توفير العدالة في فرص التعليم الجامعي لجميع الطلاب الذين أتموا التعليم الثانوي:

إذ يتطلب توفير مقاعد دراسية لجميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم الجامعي والمساعدات المادية للطلبة مع توفير المرونة في المعايير المعتمدة للقبول في الجامعة.

<sup>1</sup> سعيد بن حمد الربيعي وآخرون: "العولمة والتعليم الجامعي"، عامل الكتاب للنشر والتوزيع - مصر، 2006، ص 90.

د - دعم وتعزيز عمليات الإبداع العقلي والفني:

بتوفير بيئة ثقافية فنية تعمل على استقطاب المواهب القادرة وتيسير ممارسة النشاطات في المجالات العقلية والفنية.

و - تقويم المجتمع بهدف تجديده من خلال تنمية الفكر الناقد عند الطلاب:

وذلك حتى يتمكن الطلاب والأساتذة من تأدية الدور الذي يجب أن يقوموا به في المجتمع ألا وهو دور الناقد الاجتماعي.<sup>1</sup>

أما بالنسبة للهدف الشامل للتعليم في المجتمعات العربية يتجسد في تنشئة جيل تتمثل فيه عدة خصائص بصورها المتكاملة، ويمكن تحديد الأهداف العامة للتعليم في:

مراحلها العامة وفقا لما يلي:

- 1- تعزيز المثل الإسلامية والقيم العربية والإنسانية.
- 2- عرض الثقافة العربية الإسلامية وإبراز روحها الأصلية وعناصرها السلمية.
- 3- تحليل المجتمع العربي المعاصر من جميع جوانبه وتعيين حاجاته ومشاكله وتوجيه الناشئة إلى مجابهتها.
- 4- تنمية الوعي القومي بين الناشئة وغرس الولاء فيهم للأمة العربية وللوطن العربي.
- 5- دراسة الديمقراطية وتوجيه الناشئة إلى استيعاب أصولها وممارستها.
- 6- العناية بالفكر الإنساني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب: "الإدارة الجامعية، دراسات حديثة"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 310، 313.

<sup>2</sup> هاشم فوزي دباس العيادي: مرجع سبق ذكره، ص 44.

ثانياً: أساسيات التعليم العالي

1- أسس التعليم العالي:

إن المجتمع المتعلم يعتبر من أبرز المعايير التي تشير إلى عصرية الدولة.

وإذا كافي بناء دولة عصرية فلا بد من بناء دولة عصرية فلا بد من بناء مجتمع متعلم لهذه الدولة، وهذا يحتم علينا أن نراجع نظامنا التعليمي على ضوء تجارب الحديث ومفاهيمها بحيث تتضمن هذه المراجعة مستويات ثلاث هي:

- مستوى التعليم الأساسي.

- مستوى التعليم الثانوي.

- مستوى التعليم العالي.

وبالنسبة لمجال التعليم الجامعي فإن تعليم المجتمع أو النهوض به يتطلب نظرة عميقة للأسلوب الذي يحققه ودوافع هذا التغيير، والخطأ الذي يقع فيه المصلحون الاجتماعيون دائماً هو دعوتهم إلى التغيير من خارج هذه الفئة من أبناء البلد بالإضافة إلى دعوة التحديث التي تأخذ شكل الوعظ أو التوجيه أو التوعية.

فليس هناك أمل في تحقيق التغيير إلا باتباعه ذاتياً بواسطة هذا النوع من التعليم العالي.

إن المحرك الأساسي لتعليم المجتمع ليس مجرد تعليم أو تثقيف بالمعنى العام، وإنما هو تغيير اجتماعي جوهري وجذري يحقق التغييرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية على أسس

عقلانية العصر، بحيث تحدث تغييرات هائلة في حياة الفرد وعلاقته بالمجتمع الذي يعيش فيه.<sup>1</sup> ومن الجدير بالذكر أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا تمكن المنهج العلمي من حياتنا الاجتماعية ففكرنا وفقا له وسلكننا وحللنا مشاكلنا وواجهتنا مواقف الحياة بأدواته وأساليبه.

إن التحديث العلمي التربوي ونجاحه في المرحلة الجامعية يعتمد على أسس هامة هي:

- 1-وعي القيادة السياسية بدور التربية وما يخصص لها من أموال الخلق مجتمع علمي معاصر.
  - 2-قيادة عصرية ذات نظرة اجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة العلمية في إطار الثورة الاجتماعية الشاملة.
  - 3-أسس وأبحاث ودراسات علمية من واقع المجتمع تستند إليها في إرساء دعائم هذه الثورة.
  - 4-الانفتاح العالمي على الجامعات الإقليمية والدولية وإجراء المقارنة المرجعية المسامرة لأجل تطوير عمل وأساليب العمل التربوي في الجامعة.
  - 5-التغييرات البيئية الجديدة وإدخالها حيز التطبيق من حيث التغييرات التكنولوجية والعلمية والسياسية والاقتصادية وانعكاس ذلك على العملية التربوية.
- وعندما نضع التعليم الجامعي في نصب أعيننا وهو يدخل التحديث والتطور والتغيير فإنه يجب ألا يغيب عن أبصارنا أن هناك تحديات ضخمة سوف تواجهنا، منها:

- 1- إيمان لدى القيادة الجامعية باختيار القادة الأكفاء القادرين على حث الأفراد نحو التغيير

<sup>1</sup> هشام فوزي دباس العيادي وآخرون: "إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر" الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 36-37

الإيجابي واتخاذ القرار بذلك.

2- القوى البشرية العاملة في هذا المجال بكل مكوناتها وأعدادها ومفاهيمها وأوضاعها المادية والاجتماعية وتباين أفراد بين الصلابة الشديدة، المرونة الكبيرة.

3- الكم الضخم من الكتب والمناهج والوسائل المتكدسة بكل ألفوها وتعودوا عليها.

4- مواجهة الأفكار القديمة، المتواترة التي تحتوي على أفكار سطحية وبعيدة عن الواقع.

5- بدائية البحث في بعض المواقع وعدم تواصله وتكامله أو حتى مجرد فهمه واستيعابه.

6- قصور الإمكانيات المادية والتمويل اللازم للنهوض بعملية البحث العلمي ومواكبة تحديات العصر.

7- الأفكار والقيم الاجتماعية الهابطة والمحيطه بالمتعلمين بداية من مراحل التعليم الأولى.

8- اعتماد عملية التخطيط والتنظيم الإداري الفعال والكفاء عند إجراء عملية التحديث ومراقبته.<sup>1</sup>

### 2- خصائص التعليم العالي:

يقاس نجاح التعليم بمدى ما يحققه من نتائج مفيدة، ومدى الاستفادة التي يحصل عليها الطالب، وما يجنيه أو يحققه في حياته المستقبلية، إلا أن هناك مظاهر عامة لكي يكون هذا التعليم ناجحا وناجحا ويمكن إيجاز هذه المظاهر في النقاط التالية:

### 1 - المناقشة:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 37، 38.

يعتمد التعليم في الجامعة على المحاضرات التي يلقونها أعضاء هيئة التدريس وهي رغم فائتها الكبيرة، إلا أن كثيرا من الطلبة لا يمكنهم استيعاب موضوع المحاضرة وفهم كل جوانبها، إلا عندما يقوم المدرس الجامعي بالإيضاح في فصول المناقشة وحينئذ يشهر الطلاب بإيجابية أكثر.

## 2 - ارتباط الطالب بالمنهج:

يحتاج كل تخصص دراسي إلى مجموعة من المناهج تخدم هذا التخصص، إلا أن المنهج الذي يثير حماس الطلاب هو ذلك المنهج الذي له علاقة مباشرة بحياة الطلاب، ما أمكن ذلك أو الذي يخدم منهجا آخر محبب إلى عقلية الطالب فذلك الأسلوب له القدرة على جلب انتباهه ويجعله مرتبطا بهذه الدراسة.

## 3- مستوى الذكاء:

ينبغي أن يتم التدريس لمستوى الطالب المتوسط وليس الطالب، والذكاء المرتفع وهذا من شأنه أن يشجع الطلاب على الدرس والتحصيل الاستزادة من المعلومات، ومن ثم الحصول على نتائج مرتفعة والارتقاء بالمستوى المتوسط تدريجيا حتى الوصول به إلى أفضل مستوى ممكن.

## 4- الحماس التدريسي:

يجب على من يقوم بالتدريس أن يحب مادته ويقوم بتدريسها ليس من قبيل تأدية الواجب فقط، ولكن من منطلق عشقه لها ومحاولته الجادة أن يقدم هذه المعلومات لطلابه، فيصل بهم إلى حبها وعشقهم لها، أيضا يندرج تحت هذا العنوان حب الأستاذ للتدريس وحماسه للقيام به على أكمل وجه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عائش فوزي دباس العبادي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 51-52.



5- الاحترام الشخصي:

من الأساسيات الهامة في التعليم العالي أن يكون المحاضر سواء أكان أستاذا في أعلى سلم الدرجات العلمية أو معيد في بداية السلم التدريسي متمتعا باحترامه لذاته في غير إسراف، وأن يكون متمتعا أيضا باحترام طلابه له، وهذا الأخير سوف يزداد عمقا إذا أظهر الأساتذة اهتماما بطلابهم ومشاكلهم، بالإضافة إلى احترام أفكارهم ومناقشتهم دون تسفيه لآراء أي منهم.

6 - الثقة بين المتعلم وأستاذه:

يجب أن يثق الطلبة في أساتذتهم من حيث كفاءتهم في الإلمام بكافة جوانب المنهج الذي يقومون بتدريسه.

كما أن الطلبة يجب أن يتقوا في دقة أساتذتهم عند الامتحان وتقييم الدرجات، يضاف إلى ذلك أنه يجب أن يكون هناك ثقة بين الأستاذ وطلابه في أنه لا يفوق في المعاملة بينهم ولا يجامل أحدا منهم ويكون عادلا في حكمه بينهم.

7- تنظيم المنهج:

يجب على الأستاذ أن يحدد الهدف من تدريسه المنهج الذي يقوم بشرحه للطلاب، ويفضل أن يضع الأستاذ ملخصا لجميع نقاط المنهج على يحدد للطلاب كتابا أو أكثر يكون هو العمود الفقري للمنهج، ومعنى ذلك أنه يجب على الأستاذ أن يكون منظما وهذا كفيل أن يوقظ شهية الطلاب لسماعه محاضراته.

8- التحضير:

ينبغي على من يواجه الطلاب بغرض التدريس أن يقوم بالإعداد لما سوف يلقيه بعناية بالغة واهتمام كبير، بغض النظر عن تمكنه في هذا الفرع فإن التردد من جانب الأستاذ، ولو للحظات

سوف يفقد الطلاب ثقتهم في قدرته.

**9- المواظبة:**

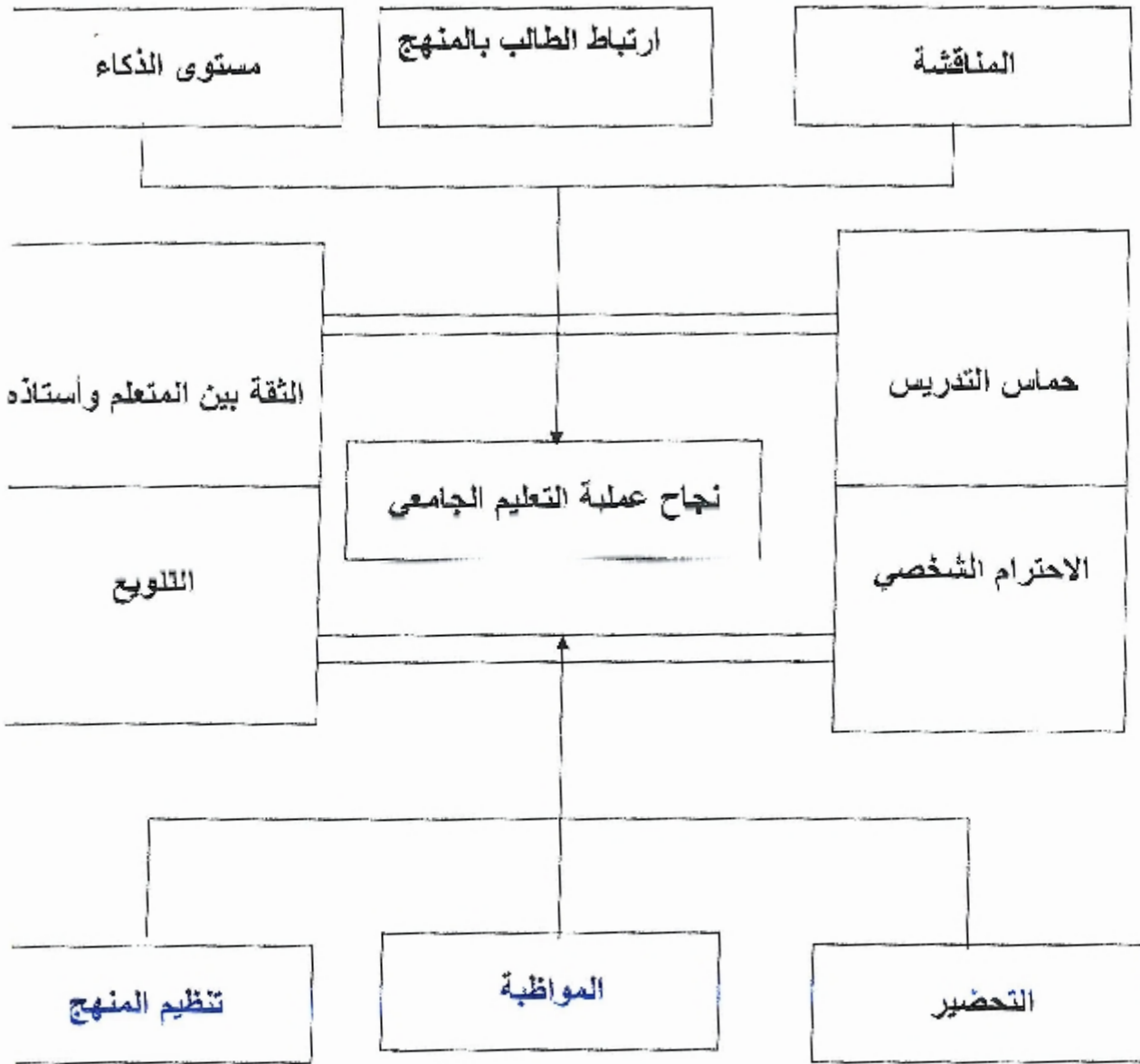
يجدر بالأستاذ احترامه الشديد للمواعيد وتقديره الحامل لقيمة الوقت ومحاولة عدم الاعتذار عن ميعاد المحاضرة، إلا لضرورة قصوى أو سبب قهري يقبله للطلاب عن اقتناع.

ويفضل عند الاعتذار أن يكون ذلك قبل ميعاد المحاضرة بوقت كاف، كما يجب على الأستاذ أن لا ينهي محاضراته قبل الميعاد المحدد فيتعنم طلابه منه الاحترام والمواظبة واحترام الوقت.

**10- التنوع:**

ينبغي على الأستاذ أن يستعين بأساليب متعددة، للتعليم والتفسير والشرح، مثل الوسائل السمعية والنصرية، أو بعض التجارب التوضيحية، فهذا يساعد على الفهم والاستبصار، خصوصا عندما يقارن النظر بالسمع، كما أنه يقتضي على الرقابة ويساعد على شدة الانتباه.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:



دور الخصائص العامة في نجاح التعليم الجامعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 34.

### 3- مميزات التعليم العالي بالجزائر:

يتميز قطاع التعليم العالي بالجزائر بـ:

- 1- تطوره الكبير منذ الاستقلال إلى اليوم، خاصة فيما يخص عدد مؤسسات التعليم العالي ومناطق تواجدها وعدد الطلبة والأساتذة.
- 2- أن السياسة الاجتماعية الاشتراكية أثر على طبيعة التعليم بصفة عامة، بما في ذلك التعليم العالي.
- 3- ديمقراطية التعليم حيث أن التعليم مجاني، في كل مراحلته ومجالاته وتخصصاته، كما أن تخصصاته، كما أن رسوم التسجيل رمزية، وأن الطلبة يستفيدون من امتيازات لا حصر لها من حيث المنحة والأكل والنقل والإقامة.
- 4- تسهيل طرق نجاح الطلبة من خلال نظام تكامل المقاييس وكثرة الفرص الممنوحة للطلبة، من امتحان استدراكي.
- 5- ارتفاع مصاريف التعليم العالي وكثرة انطلبة والأساتذة جعل من الصعب توفير الوسائل والإمكانات الضرورية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حوثة أغيث: "التربية والتكوين بالجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 66.

ثالثاً: التعليم العالي الواقع، الاستراتيجيات والوسائل

1- واقع التعليم العالي في الجزائر ودواعي الإصلاح:

تشير آخر التقارير الصادرة عن أشهر المنظمات الدولية المعنية بتصنيف وتقييم مستوى الجامعات على النطاق الدولي WORLD UNIVERSITIES RAKING إلى أن الجامعات العربية تقع في تسلسلات محيطية في قائمة 2000 جامعة على المستوى العالمي.

وعليه رغم ما قيل ويقال عن سلامة ونزاهة معايير التصنيف المعتمدة في إخراج تلك التسلسلات.

إلا أن الكثير من المؤشرات تؤكد حقيقة ما ذهب إليه التصنيف المشار إليه مدعومة بالدراسات التي أجريت على النطاق الوطني والدولي.

تأسيساً على ما تقدم، اتخذت دواعي الإصلاح لواقع التعليم الجامعي في الجزائر والعالم العربي مضامين ومظاهر جديدة تحمل معها صفة البرامج الوطنية التي تتسق مع مبررات الدعوة إلى الإصلاح لواقع التعليم الجامعي، ويؤكد هذا على أن جهود معالجة مشكلات التخلف أو الضعف في الأداء المجتمعي ستجد في الجامعات سبيلها المناسب لمواجهة تلك المشكلات.

وفي الوقت نفسه فإن الارتقاء بالتعليم العالي يرتبط بتوفير المناخ المحفز لنموه وتحسين أدائه وحسبنا بذلك المجتمعات نفسها.

وقد تفتنت الجزائر لهذه الحقيقة، مما جعلها في مقدمة اهتماماتها وفي رؤيتها واستراتيجياتها الوطنية للتنمية الشاملة، التي أخذت في الاعتبار شحة الموارد خارج المحروقات واحتياجات

ومتطلبات التنمية المنشودة، فاعتمدت على قطاع التعليم العالي ومؤسساته لبناء وتنمية القدرات واستغلال الموارد البشرية والعمل على تطويرها وتأهيلها لولوجها سوق العمل كقوة بشرية ذات مواصفات عالية توجه قيادة وتنمية الوطن اقتصاديا وثقافيا واجتماعيا، فضلا عن الدور الذي يؤديه التعليم العالي في تعزيز المناخ الديمقراطي وتجسيد احترام الرأي وتنمية الإبداع والتميز.<sup>1</sup>

كما تيقنت بأن هذا الدور الذي يؤديه التعليم العالي ومؤسساته لا يمكن الوصول إليه وتحقيقه في ظل غياب الأطر القانونية المنظمة للتعليم العالي وتحديد طبيعة مؤسساته على نحو يكفل تحقيق أهدافه، لذلك بادرت في إصدار العديد من النصوص التشريعية – استجابة لحاجة ومقتضيات الواقع واستشعارا لتحمل المسؤولية، ومن أهم هذه التشريعات ما تعلق بالنظام الجديد "اليساتس، ماستر، دكتوراه" أو "LMD".

إذ بعد هذا التشريع للنظام الجديد أحد عناصر البناء المؤسسي للتعليم العالي، ومؤسساته وجزء من إستراتيجية تحديث وتطوير التعليم العالي، وكذا سياسة الإصلاح والتنمية وبلورة ودعم الإصلاحات المؤسسية المنشودة، بالإضافة إلى الحاجة الملحة إلى قواعد قانونية هادفة لتنظيم وتحديث التعليم العالي ومؤسساته ومكافحة ومحاربة الفساد المالي والإداري.<sup>2</sup>

## 2-- استراتيجيات التعليم ووسائله:

تلعب استراتيجيات التدريس ووسائله دورا أساسيا في توضيح الدروس وفاعلية تأثيرها في حياة الطلبة، فالإستراتيجية الفاعلة تعمل على تبسيط فهم موضوع الدرس المراد عرضه، وعلاوة على ذلك تعتبر بمثابة تسهيلات مادية ومعنوية يوظف في عرض الدروس لتقصير مسافة الزمن اللازم لفهمها واستيعابها.

<sup>1</sup> د. زكري بلقاسم، "إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر"، مناخلة ضمن فعاليات المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران، المملكة العربية السعودية، أيام 24، 25، 27 فبراير 2008، 10-11.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 12.

ومن تم انتقال أثر التعليم من خلال نتائج أثارها على المتعلم، وكذلك تقليل الوقت والجهد اللازمين لتنفيذ الدرس، مما يجعل عملية التعليم عملية استثمارية توظيفية لجميع عناصرها البشرية والمادية.

### أ-التقويم والتطوير في التعليم الجامعي:

لقد اعتلى التقويم بمختلف أنواعه ومستوياته مكانة مهمة في فضاء العمل التربوي والتعليمي في ظل تطور النظريات التربوية الحديثة، في ظل تطور النظريات التربوية الحديثة، وتوصلها إلى نتائج توضح الدور الحقيقي، الواضح منه والخفي في تسيير العملية التربوية التعليمية، وإنجاز ما تصبوا إليه من أهداف وغايات.

وبدونه يصبح التعليم والتعلم مجرد عملية عشوائية لا تتحدد منجزاتها، ولا يعرف من خلالها جوانب قوتها ونواحي قصورها.

والتقويم هو مقدمة ضرورية بل وأساسية لأي عملية تطويرية في التعليم الجامعي، فالتطوير أمر لازم لتحديث المؤسسة الجامعية وما تحويه من برامج وأنشطة وإمكانات وطاقات بشرية ومادية، إضافة للاستراتيجيات والوسائل، والتطوير إما يتم بخبرات محلية داخلية، أو بخبرات أجنبية خارجية.

### ب-البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي الجامعي لكل من الطالب والمحاضر من أهم مرتكزات التطوير الجامعي والمجتمعي معا، فالبحث في القضايا التعليمية الجامعية،

وكذلك المشكلات المجتمعية تقدم تصورات تطويرية جديدة لكل من الحياة الجامعية والبيئة المحيطة، وتمثل تلك نروة العلاقة التعاقدية المتبادلة بين المجتمع والمستوى الجامعي في أي

مجتمع من المجتمعات<sup>1</sup>.

ومن أهم متطلبات تفعيل العملية البحثية الجامعية ما يلي:

- توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف التنمية وحل المشكلات الوطنية.
- توحيد المجالات العلمية للجامعات في مجالات وطنية.
- اقتصار البحث العلمي المقدم للترقية على الأبحاث المنشورة عالميا.
- يجب إعطاء الحوافز للجامعات التي تنتج بحوث علمية موائمة وذات مستوى رفيع.

### ج- البيئة المحيطة:

تتبادل كل من البيئة الجامعية والبيئة المحيطة علاقة التعاون والتنسيق ليحقق كل منهما أهداف وغايات الآخر ، فالمجتمع في حاجة للكوادر المؤهلة التي تعدها الجامعة لتولي قيادة مؤسساته، والجامعة في حاجة للأموال والتسهيلات التي يمكن أن يقدمها أصحاب الأعمال ومؤسسات المجتمع لها.

وتفعيل العلاقة بينهما يعني تفعيل عملية التعليم والتعلم الجامعي بما يفيد إيجاد مخرجات تربوية وأكاديمية معدة إعدادا يؤهلها لتطوير الحياة الجامعية معا.

### 3- نظم التعليم في الدول الغربية والعربية:

#### أ- الغربية:

##### 1- فرنسا:

تركيب نظام التعليم:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 33-34.



إن السلم التعليمي في فرنسا له هذه المستويات التالية:

1- ما قبل المدرسة:

تعليم الحضانه وهو مجاني ويقسم إلى ثلاث مراحل للأطفال من 2-6 سنوات كالتالي:

المرحلة الأولى: من 2-4 سنوات

المرحلة الثانية: من 4-5 سنوات

المرحلة الثالثة: 5-6 سنوات

2- التعليم الابتدائي:

وهو إجباري للأطفال الذين عمرهم بين 6-11 سنة والسنة الأولى هي سنة إعدادية و يلتحق الطلبة بفصول لدراسة اللغة الفرنسية وتعليم الرياضيات والرياضة.

3- التعليم الثانوي:

بعد الانتهاء من المدرسة الابتدائية فإن الطلبة يتاح لهم الاستمرار في ثلاث تيارات:

-المدرسة الثانوية الأكاديمية :

ينهي الطلاب المدرسة الابتدائية وعمرهم 11 سنة والذين يريدون إتمام تعليمهم الأكاديمي يدخلون هذا النوع من المدرسة الثانوية ويدوم 5 سنوات، وهو للأطفال من سن 12-17 سنة وفي الصفوف من 2.6 يدرس الطلبة الفرنسية، اللغات الأجنبية، الرياضيات، العلوم، دراسات في التكنولوجيا، دراسات فنية ورياضية، وفي الصف الثاني يلتحق الطلبة بأقسام الآداب والعلوم للأقسام الفنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 90

-المدرسة الثانوية المنخفضة:

وهي للصفوف من 3.6 ومناهجها الدراسية متشابهة مع المدرسة الثانوية الأكاديمية، ولكنها أقل تأكيداً على اللغات الأجنبية.

-المدرسة الثانوية المنخفضة الشاملة:

وتقدم عمل 4 سنوات الخاصة بالمدرسة الثانوية الأكاديمية، وبرامج 4 سنوات الخاصة بالمدرسة الثانوية المنخفضة.

-المدارس المهنية:

الطلبة الذين يبقون بالمدرسة الابتدائية حتى الصف 3 والصف 2 يمكنهم أيضاً اتمام تعليمهم المهني حتى 15 سنة ويوجد نوعين لبرامج المدرسة الفنية:

برنامج التدريب على مهنة والتي تقدم نصف عمل دراسة ويشمل الصف الثاني والأول والنهائي .

مدرسة ثانوية مهنية ذات برنامج كامل والتي تقدم برنامج لمدة سنتين أو ثلاثة وتستغرق من الصف الثاني والأول والنهائي.

-التعليم العالي: ويشمل الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة والكليات الجامعية والمعاهد الجامعية للتكنولوجيا<sup>1</sup>.

المبادئ والأهداف:

1- انحث على أهمية التنوع والعدد الكبير للطلبة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 90-91

- 2- إنشاء نظام يسمح لكل طالب بان ينمي مواهبه الطبيعية.
- 3- لكي ينوع علم منهج التدريس والطرق المتاحة للتطوير.
- 4- توحيد التصورات العلمية والتكنولوجيا الاقتصادية والاجتماعية والتي ستمكن من استمرار التحسينات وتحديث نظم التعليم.
- 5- تنمية نظام التعليم اللامركزي والالتحاق الإلزامي المطلوب بالمدرسة يكون حتى عمر 16 سنة.

## 2- التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية

### المبادئ والأهداف:

إن التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية يتميز بأنه مجاني وإلزامي من المدرسة الابتدائية ومنها إلى الثانوية العالية، وبأنه لا مركزي، كما أن هيئات الدولة لها الحق في إنشاء إدارة نظام التعليم بالطريقة المناسبة لحاجات الطلاب، وإن الهدف الرئيسي هو تحقيق مستوى تعليمي عالي في كل المستويات والأهداف الهامة والحديثة تتمثل في التركيز على المناهج الدراسية مع التأكيد على اللغة الانجليزية، الرياضيات، العلوم، العلوم الاجتماعية، التاريخ، وذلك لتحسين الأهداف في الدولة والاختبارات القومية، ولتقليل عدد الرسوب بالمدرسة، ولتدريب الطلاب على أن يكونوا مناسبين للقطاع الاقتصادي ولتحسين الفرص التعليمية للمعوقين جسديا والمحرومين اقتصاديا والطلاب القاصرين.<sup>1</sup>

### إدارة التعليم:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 109-110.

إن السياسة التعليمية والمتطلبات تقرر من قبل كل مجلس تعليمي للولاية والذي يرأسه مدير الولاية، وهو المهتم الرئيسي بمدارس الولاية ويساعد كل مجلس تعليم لولاية المجالس التعليمية المحلية والتي تنتشر في كل ولاية، ويتكون كل من هذه المجالس من 9 أعضاء وظيفتهم الرئيسية هي متابعة وإدارة السياسات التعليمية أما الدور الرئيسي للحكومة الفيدرالية فهو ضمان حق المواطنين في المساواة في التعليم والمساهمة بطرق مخططة ومعينة لتمويل التعليم.

### تركيب نظام التعليم:

في كل الولايات نجد أن سلم التعليم هو نفس عدد سنوات الدراسة المخصصة ومجموعها الكلي 12 عاما من المدرسة الابتدائية حتى الثانوي والتعليم العالي، وبقدر الخلاف في توزيع سنوات الدراسة على المراحل المختلفة، فإن توزيع هذه السنوات في جميع الأنظمة يعطي للتعليم الابتدائي 6 سنوات، 6 للتعليم الإعدادي والثانوي والعالي.

في حين يختلف التوزيع في بعض الولايات الأخرى فيكون الابتدائي 6 سنوات والإعدادي والثانوي 3 سنوات والتعليم العالي 3 سنوات، كما يوجد أيضا توزيع آخر هو: 4 سنوات للابتدائي، 4 للمتوسط، 4 للثانوي، 4 للتعليم العالي.

ولقد تم تطوير التعليم المهني في الولايات المتحدة، ففي عام 1981 كان هناك 16,802 طالب (منهم 51٪ من النساء) مسجلين في التعليم المهني ويوجد زيادة حوالي 2,5 / عام 1980.

كما تم تطوير التعليم العالي هو الآخر فيوجد هناك 3 أنواع من التعليم العالي، المعاهد العالية (دراسة سنتين)، معاهد 4 سنوات دراسة، والكليات التي تقدم برامج تختلف في طولها والتي تؤدي إلى درجات البكالوريوس والدكتوراه.

ب- الدول العربية:

1- التعليم في مصر:

إن الحديث عن مصر وتاريخ التعليم في مصر يعني الحديث عن حضارة عمرها آلاف السنين وعشرات القرون، حضارة مزجت بين العلم الحقيقي الدقيق في أقوى صورته ومظاهره وبين الخرافة والخيال والسحر في أروع أشكاله وخوارقه.

لذا فإن تاريخ ونظام التعليم في مصر يمتد من الحضارة الفرعونية الغابرة التي بهرت الكون بأعمال لم يعرف العالم الحديث بما وصل إليه من معارف وعلوم واكتشافات علمية وطبية هامة، فهم بنو الأهرامات بنظام هندسي دقيق وحنطوا أجساد الموتى بمواد لم يعرف حقيقتها العالم حتى هذا اليوم.

هذا وقد دخلت كصر بعد انضمامها تحت لواء الإسلام إلى المجد والمعرفة من أوسع أبوابها، فليس من المستغرب أن نجد فيها علم وتعليم، علماء ومتعلمين، أنظمة متطورة وفنون متطورة وسبق نحو آفاق واسعة.

فكانت مسيرة التعليم وأنظمتها الحديثة في مصر مبنية على أسس سليمة وقواعد متينة، فلم تكن حديثة عهد بكل هذا.

ولعل ذلك هو السبب الحقيقي لتقدم التعليم وتطور النظام التعليمي في مصر على كثير من دول العالم العربي الأخرى، بل أنها كانت لكثير من دول الجوار كمن يحمل المشعل ويسير في المقدمة ليضيء لغيره الطريق.<sup>1</sup>

### نظام التعليم في مصر:

يعتبر التعليم في مصر أقدم منه في أي بلد عربي آخر، فالتعليم الديني أو ما يسمونه بالتعليم التقليدي يرجع تاريخه إلى ما يزيد عن ألف سنة مضت، أما التعليم الحديث فيرجع تاريخه إلى العقد الثاني من القرن التاسع عشر، أي ما يقارب ألمائتي عام، ولذلك كان نظام التعليم المصري أكثر تعقيدا وتشعبا من النظم التعليمية الأخرى في البلاد العربية.

وكان له دور واضح وملموح في تطوير هذه النظم ومساعدتها، أما بالنسبة للتعليم الحديث، فمن المعروف أن مصر كانت أول دولة عربية استطاعت أن تنفصل عن الحكم العثماني ولهذا اختلف تطوير التعليم في مصر عنه في البلاد العربية الأخرى التي كانت تحت الحكم العثماني، ومن المعروف أن نشأة التعليم الحديث في مصر ترجع إلى محمد علي ومحاولته لبناء دولة مصر الحديثة، ثم تعاقبت من بعده التطورات على التعليم المصري وخاصة بعد انتهاء فترة الاحتلال، ثم كانت النقلة النوعية في التعليم المصري في عام 1952 حين قيام الثورة التي جندت دستوراً جديداً للتعليم أوضحت فيه أهدافه وسياساته وتنظيمه ومناهجه، ثم صدرت في عام 1980 وثيقة عنوانها: تطوير وتحديث التعليم في مصر: سياسته وخطته وبرامج تحقيقه، ثم تلي ذلك صدور وثيقة جديدة بعنوان: تطوير التعليم في مصر سياسته وإستراتيجيته وخطته تنفيذه وكان ذلك في عام 1998.

1 عبد المصطفى بن حسين فرح: "النظم التربوية والتعليم في العالم"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 46.

ثم صدرت بعد ذلك العديد من الوثائق في عقد التسعينات ولعل من أحدثها وثيقة:مصر والقرن الحادي والعشرين،التي صدرت عام1997،كما صدرت وثيقة تحمل عنوان:التعليم مشروع مبارك القومي 97.91،في عام 1997،وغيرها من الوثائق التي كانت تحدد استراتيجيات وأهداف وسياسات التعليم في مصر.<sup>1</sup>

### أهداف التعليم في جمهورية مصر العربية:

- 1-اعتبار التعليم قضية امن قومي وضرورة بقاء ونماء ومشروعا قوميا لمصر.
- 2-دعم المسيرة الديمقراطية ومشاركة الرأي العام في صنع القرار التربوي.
- 3-إدخال التكنولوجيا المتطورة في مجال التعليم وتربسيخها بما يسهل توصيل العلم والمعرفة ويساعد على اكتساب المهارات الجديدة في هذا المجال.
- 4-تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وتخفيف الأعباء على الأسرة المصرية.
- 5-تحقيق التنمية المهنية للمعلمين والعمل على تطويرها.
- 6-تحقيق مبدأ التعليم للجميع باعتباره استثمارا طويل المدى.
- 7-الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة ونشر مظلة التأمين الصحي لجميع الطلاب وتوفير وجبة غذائية متكاملة لتلاميذ مرحلة التعليم الأساسي.
- 8-الإفادة من الخبرات العالمية في مجال تطوير التعليم من خلال التعاون الدولي وما تقدمه الهيئات والمنظمات العالمية.

<sup>1</sup> نفس المرجع،ص 47

9-التأكيد على بناء الشخصية المصرية القادرة على مواجهة تحديات مصر.

10-فعالية ديمقراطية التعليم.

2-التعليم في الأردن:

المبادئ والأهداف:

إن فلسفة التعليم في الأردن تستمد من الدستور الأردني والذي يقرر أن ديننا القطر هي الإسلام، والعربية هي اللغة الرسمية، والوجوه الرئيسية للفلسفة التعليمية هي الإيمان بالله، غرس الأخلاق في الأمة العربية، الوحدة والحرية للأمة العربية، تشجيع التطوير الثقافي العالمي، العدل الاجتماعي، الديمقراطية، احترام الذات والكرامة.

والمبادئ الرئيسية للتعليم في الأردن هي:

1-إعداد الأشخاص ليتحمل المواطن المسؤولية اتجاه بلده.

2-التأكيد على القيم الأخلاقية الشخصية والسلوك الاجتماعي.

3-التأكيد على الاحترام الشخصي للديمقراطية.

4-التأكيد على القدرات العقلية والمهارات الأساسية الشخصية.

تركيب نظام التعليم:

أ-التعليم الابتدائي والإعدادي:

ويشمل هذين المستويين التعليم الإجباري في الأردن وأنهما مجانيان لكل الأطفال وحتى عمر 16 عام، وخلال العام الدراسي 1985/1986 كان حوالي 90٪ من الذين تتراوح أعمارهم بين 6-16 عاما قد سجلوا في المدارس الابتدائية، ويعتمد المستوى التعليمي ونوعيته على



التالي: "الاستجابة للمتطلبات الاجتماعية الشخصية ، استخدام طرق أكثر ملائمة للتوجيه في الفصل لإمداده بوسائل أفضل لتقييم الطالب وإدخال التحسين على الأهداف العلمية والفنية.

## 2-التعليم الثانوي :

وهو للطلاب الذين يتراوح عمرهم من 16-18 عام والتركيز هنا على أن التعليم يكون للمتطلبات الاجتماعية الشخصية ويمكن أن نلاحظ الاتجاهات والتغيرات الآتية في التعليم الثانوي:

- طرق التعليم المؤثرة تشمل استخدام المعامل المدرسية، الورش والمكتبات.

- إدخال دراسة الكمبيوتر.

- إيجاد برامج عمل وذلك لكي نجعل التعليم في هذه الفترة أكثر ملائمة للخدمات الجماهيرية الأساسية.<sup>1</sup>

## رابعاً: التعليم العالي الإستراتيجية، التحديات والرهانات

1-العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعات الجزائرية من

منظور الجودة الشاملة:

العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعات الجزائرية من

منظور الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق.

إذ لا يمكن أن نتصور أي جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 49

دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية.

فإذا أريد إدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيستعين على رؤساء المؤسسات التعليمية ألا ينتسبوا بإمكانية تطبيقها ومعناها الاصطلاحي فقط بل ينبغي عليهم أيضا أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعدادا بارعا بحيث تكون ملائمة لبيئة أكاديمية.

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة التي تبني هذا المفهوم.

إن الأخذ بهذا المفهوم في مجال التعليم العالي لا يزال حديثا، فحتى عام 1993 م، لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الأخذ به على 220 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن هذا العدد بالزيادة الآن.

أما في العالم العربي فيصعب التكهن بعدد الجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة، مع العلم بأن هناك عددا لا يستهان به من الجامعات العربية بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية.<sup>1</sup>

إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماما عالميا في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط فاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار.

تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات.

<sup>1</sup> محمد مصطفى الأسد «التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث»، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 146.

في الجامعات الجزائرية، لا نجد تشريعات ولا قوانين خاصة بتطبيق إدارية الجامعة الجزائرية، فإنه يتعين علينا تحديد العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين بالجامعات الجزائرية من منظور الجودة الشاملة التي تخص ما يلي:

أ - على مستوى المحور الإداري:

- إدارة حازمة وملتزمة برؤية ورسالة الجامعة.
- منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.
- قيام الإدارة الجامعية بنور فعال في تطوير وظائف الجامعة.
- انسعي نحو الإبداع والتميز.
- الأولوية في الخدمة للطلبة والعمل على تحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف اللازمة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة وحوسبتها.
- اعتماد سياسة الإعلان في الصحف عن الحاجة لموظفين جدد وإجراء التعيينات على أساس الخبرة والكفاءة.
- تشجيع وتحفيز العاملين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم.

ب - على مستوى الهيئة التدريسية:

- تنظيم دورات مستمرة للأساتذة.
- تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي.
- تنظيم دورات مستمرة للأساتذة لتزويدهم بالمعارف الجديدة.

- تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات<sup>1</sup>.
  - تشجيع التدريس والتأليف المشترك.
  - تطبيق نظام متكامل لتقييم الأساتذة.
  - الدعوة إلى استخدام الوسائط المتعددة في التدريس.
  - التأكيد على أهمية إجادة اللغات.
  - حضور وإرسال هيئات التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم.
  - تجهيز قطاعات الدراسة والتطوير التنظيمي لتحسين أدوار الأساتذة.
  - تحسين بيئة التدريس.
- 2- التحديات والرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر والمجهودات المبذولة لتطويره:

1 - التحديات والرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر:

يواجه التعليم العالي في الجزائر مجموعة من التحديات يمكن إجمالها فيما يلي:

- أ- الطلب المتزايد على التعليم العالي وتزايد أعداد الطلبة حيث يقدر بـ 750.000 طالب وسيصل إلى أكثر من 15.000.00 طالب في حدود سنة 2010، في حين يقدر عدد الطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا للسنة الدراسية: 2005-2006 بأكثر من 220.000 طالب، وهو أكثر بقليل بالنسبة للبكالوريا 2006-2007.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 147-148.

## الفصل الثالث

### التعليم العالي في الجزائر

كما أن الهياكل المنجزة غير مواكبة للزيادات العددية للطلبة، بحيث في كل سنة جامعية يتأخر موعد الدخول الفعلي بسبب الخدمات الجامعية المتأخرة، وذلك بالرغم من المجهودات المبذولة في سبل احتضان الأعداد الهائلة للطلبة (30 جامعة، 16 مدرسة عليا، 14 مركز جامعي، إضافة إلى الأحياء الجامعية والمضام ووسائل النقل).

ب-قلة التأطير حيث يقدر عدد الأساتذة المؤطرين للطلبة بـ 25229 أستاذا دائم أغلبهم برتبة أستاذ مساعد، كما أن نسبة كبيرة من أساتذة التعليم العالي، العالم (بروفيسور) على أبواب التقاعد.

ت-تمطية التكوين المبنية على التلقين بحيث لا تفتح المجال للإبداع والابتكار الفردي وإن وجد هذا فإنه يبقى محاولات فردية وليست سياسية تعليمية.

ج-التكوين الكسي على حساب التكوين النوعي وذلك لتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم الأمر الذي أثقل كاهل الدولة إضافة إلى تغيير منظومة القيم المجتمعية، بحيث لم يبق للتعليم نفس المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق.

د-هجرة الكفاءات وعدم إبقائها في الداخل للمساهمة في التأطير وتكوين وتنمية البلاد.

هـ-البحوث المنجزة: هي بحوث من أجل نيل الشهادات وليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي لها، مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية.<sup>1</sup>

و-تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سونن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات: "الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 23.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 24.

3- المجهودات المبذولة في سبيل تطوير التعليم العالي:

نتيجة لهذه التحديات تسعى الجزائر جاهدة لتتغلب عليها من خلال مجموعة من الإجراءات تتمثل في:

\* إنشاء الهياكل القاعدية وتجهيزها بما يتلاءم مع الحاجيات التعليمية الجديدة.

\* تكوين الأسانذة والموظفين.

\* الاستعانة بالخبرات الأجنبية.

\* إصلاح التعليم العالي لانتهاج نظام: LMD.

### خلاصة الفصل:

يتزايد الاهتمام بالتعليم الجامعي محليا ودوليا، نظرا للتطور المستمر وما يشهده العالم من تنافس كبير في شتى مجالات الحياة المختلفة فكرية وسياسية واقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية، وقد أدى ذلك التنافس إلى ضرورة الانتقال من ثقافة الحد إلى ثقافة الإتقان والجودة، ومن ثقافة الاجترار إلى ثقافة الابتكار، ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع، ومن ثقافة التسليم إلى ثقافة التقويم والتطوير، ومن الاعتماد على الآخرين إلى الاعتماد على الذات، ومن خدمة الذات إلى خدمة المجتمع، ومن التعلم محدود الأمد إلى التعلم مدى الحياة، ولقد غدا التعليم العالي من أهم الميادين في حياة الدول والشعوب.

**معوقات إدارة الجودة الشاملة في  
التعليم العالي**



الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تمهيد

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وفوائدها

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها

3- مبررات إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

ثانياً: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1- مراحل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

2- خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

3- أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: المعوقات، المعايير والأساليب

1- معايير ومنهجية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

2- أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومحاورها

3- معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

رابعاً: الأيزو 9000 في التعليم الجامعي

1- سلامة المواصفات iso9000 في التعليم الجامعي

2- كيفية تنفيذ وتطبيق ايزو التعليم الجامعي وإدارة الجودة الشاملة

3- مبادئ ديمينج في تحسين جودة الجامعات

خلاصة الفصل

تمهيد:

تشكل الجامعة أهم مؤسسات التعليم العالي، وهي محور أهدافها، وبما أن الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فليس أفضل من أن تشكل هذه القوى على أساس النوعية والكيفية بدلا من التركيز على الكم، ومنهج الجودة الشاملة يعني بالجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في بعض، ويضع المبادئ والأسس في إطار

التكامل.

إن إصلاح النظام التعليمي في الوطن العربي هو أهم ركائز النهضة، فالأنظمة التعليمية العربية بحاجة إلى المراجعة الدائمة والكاملة لتستوعب منجزات العصر وتساهم فيها، حتى لا تبقى متفرجين ومستهلكين فقط لذلك يجب الاهتمام بنوعية التعليم، والكيف في العملية التربوية، والعناية بمنهجية التفكير العلمي، وتعليم التفكير الناقد ومهارات التحليل والتركيب والتقويم والاستنتاج، وتوظيف المعلومات بصورة عملية تطبيقية مرتبطة بالحياة العملية، والانتقال من جامعات التدريس والتلقين إلى جامعات البحث العلمي.

### أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وفوائدها

#### أ- الأهمية:

لقد أثبتت إدارة الجودة الشاملة نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي في المؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

-إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقسيم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية.

-تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.

-إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.

-تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء.

-أداة تسويقية تمنح مؤسسات التعليم العالي القدرة التنافسية.

-طريقة لنقل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.

-تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم.

-وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة.

-وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.

-تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله إدارة الجودة الشاملة.

-تساعد الكيان الجامعي في مواجهة تحديات العولمة، والتي من أبرزها: العالمية، التكتلات الاقتصادية، المنافسة الشرسية، الثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصال.

-التخفيف من حدة النقد الموجه للجامعات كونها تعمل بعيدا عن احتياجات المجتمع<sup>1</sup>. ويشير الشبراوي إلى أن تبني إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق أمور عديدة منها:

-القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لانجاز جودة الأداء.

-تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل، وتحسين العمليات.

-تطوير إجراءات الاتصال، لانجز العمل بصورة جيدة ومتميزة.<sup>2</sup>

-تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية.

ويذكر العزاوي أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنأتى من كونها منهجا شاملا للتغيير ابعده من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وان الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة.<sup>3</sup>

ويوضح مجاهد وبدير الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم عامة وكليات التربية خاصة، ومن أهمها:

-تؤدي إلى خفض التكاليف.

-تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.

1-إمراد ناصر: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي حالة الجزائر"، -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة.

2-الشبراوي عادل: "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الايزو 9000 المقارنة المرجعية"، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، 1995، ص7-8.

3-العزاوي محمد عبد الوهاب: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص55.

-تحقق ميزة تنافسية لكليات التربية في السوق، في ظل الظروف التنافسية التي يعيشها العالم اليوم.

-تساعد في الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل الايزو 9000، والاعتماد الأكاديمي.

-تتلمي الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد، والشعور بالانتماء داخل بيئة العمل.

-تحرز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات الكلية.

-تقوم بتحسين سمعة المؤسسة (كليات التربية) في نظر العملاء والعاملين.

-تمكن من التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين من تقديم منتج ذو جودة عالية.

وتوضح اليحيوي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنود التالية:

-تعمل على تحسين جودة الخدمات التعليمية من حيث طريقة العمل، وطريقة أداء المعلومات، العاملين وأهداف الكلية.

-القدرة على مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة، لأنها تستطيع التعامل مع الظروف المتغيرة بصورة ايجابية لما تتميز به من مرونة.

-تعمل على تحفيز العاملين، وإثارة دوافعهم نحو العمل المبدع.

-تساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تعتمد بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات القائمة على الدراسة الشاملة.

-تعمل على أداء العمل في الكلية بأقل وقت وجهد وتكلفة.

- تتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي وإيجاد الحلول له.<sup>1</sup>
  - ويذكر عشبية مجموعة بنود يمكن أن تتحقق في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي منها:
  - دراسة متطلبات المجتمع، واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات.
  - أداء الأعمال بشكل صحيح في أقل وقت، وأقل مهمة، وأقل تكلفة.
  - تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
  - إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالجامعة.
  - تحسين سمعة الجامعة في نظر العاملين وتنمية روح التنافس بين الجامعات.
  - تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
  - بناء الثقة بين العاملين في الجامعة وتقوية انتمائهم لها.
  - تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.<sup>2</sup>
- ويتضح لنا مما سبق إن أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات التربوية تكمن في كونها منهجا شاملا للتغيير إلى الأحسن، لاسيما في مؤسسات التعليم الجامعي حيث تعتبر سمة من سمات هذا العصر الذي يمتاز بالمتغيرات المتسارعة، وتعمل على التحسين المستمر في جودة المؤسسة ككل متكامل من حيث الإدارة والعاملين والمتصلين والمتواصلين مع المؤسسة، من خلال انتقاء الكفاءات، ووجود منظومة من القيم تهتدي بها المؤسسة والعاملون فيها، مما يجعلهم فخورين معتزين بالمؤسسة التي ينتمون إليها، وهذا يؤدي إلى جودة المنتج التعليمي.

1- البحيري صبرينة: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في السعودية"، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001، ص 31.

2- عشبية فتحى نرويش: "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي للمصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، 17-19 أبريل 2000، ص 538-539.

ب- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

هناك فوائد جمة منشودة على مستوى الجامعة، يذكر منها نشوان:

- ضبط وتطوير النظام الإداري.

- رفع مستوى الطلاب.

- زيادة كفايات العاملين ورفع مستوى أدائهم.

- زيادة الثقة والتعاون.

- توفير جو من التعاون والتفاهم بين العاملين.

- زيادة الانتماء للمؤسسة.

- الترابط والتكامل بين العاملين.

- العمل بروح الفريق.

- المزيد من الثقة والاحترام للمؤسسة.<sup>1</sup>

ويشير الترتوري وجويحات إلى الفوائد التالية:

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تقييم ومراجعة

وتطوير المناهج الدراسية فيها.

- تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتياع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي

تخدمه.

- إيجاد مجموعة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات

والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.

<sup>1</sup> نشوان يعقوب: "تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين"، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد 7، 2000، ص 148-149.

- تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب الغير منتجة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء.
- أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
- طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالدارة الإستراتيجية المركزية.
- وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة.
- وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
- تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة.<sup>1</sup>
- ويوضح محجوب أن حصول الجامعة على شهادة الجودة وفقاً للمواصفة 9001، أو أي مواصفة وطنية يحقق منافع كثيرة، منها:
  - تحسين كفاءة الأنشطة العلمية والخدماتية.
  - تحسين نوعية الخدمات التعليمية والتدريبية.
  - وضوح سياسات العمل وإجراءاته.
  - المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية والتربوية والخدماتية.
  - الوعي العالي للمسؤولية من قبل العاملين.<sup>2</sup>
- ويرى العلوي: أن الجامعة هي أهم مؤسسات التعليم العالي، وهي محور أهدافها، وبما أن الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فليس أفضل من أن تشكل هذه القوى على أساس النوعية والكيفية بدلاً من التركيز على الكم، ومنهج الجودة الشاملة

<sup>1</sup> -الثرثوري محمد عوض، جويحات أغاثير عرفات: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص80.

<sup>2</sup> -محجوب بسمان فيصل: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1998، صص 20-22.



يعني بالمؤسسة أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه على بعض، لا كأجزاء ومجموعات متناثرة متنافرة، فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ والأسس لتمثل هذا التكامل، إضافة إلى أن الجودة تمهد الطريق أمام الكيان الجامعي لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، والتي من أبرزها: العالمية والتكتلات الاقتصادية والمنافسة الشرسة... الخ

كذلك نجد من الفوائد مايلي:

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.
- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين بالمؤسسة.
- كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء.
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال: تبني أسلوب فريق العمل، المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل، تحسين الجودة والتعليم والتدريب المستمرين.
- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا.<sup>1</sup>
- رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
- رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة.
- خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية.
- هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عقيلي عسر وصفي: "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص60-61.

- إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.<sup>2</sup>
- حل المشاكل متواصل ومستمر، والعاملون يملكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.<sup>3</sup>
- القدرة على التقييم الذاتي.
- القدرة على إعداد التوازن بإجراء التصحيحات في حالة وجود انحرافات عن مستوى الجودة المطلوبة.
- تحسين الاتصالات.<sup>4</sup>
- ويرى سليمان أن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحقق النتائج التالية:
  - البقاء في عالم محتتم المنافسة.
  - خدمات أحسن للطلبة.
  - تحسين الجودة العامة.
  - استخدام جيد للأفراد المهرة.
  - تقليل الكلفة والزمن.
  - ارتفاع قيمة المشاركة.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> حسن هلام نعمان طلي: "الجودة في مجال التعليم في الوطن العربي: مستقبل وأفق"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر

الجودة 10-15/5/2005، مركز البحوث الصناعية، ص 12.

<sup>2</sup> أبو ملوح، محمد يوسف: "الجودة الشاملة والإصلاح التربوي"، مجلة المعلم،

<http://www.almuallem.net/index.html>

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد: "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية"، دار الوفاء لنديا للطباعة

والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 78.

<sup>4</sup> الجبوري سالم حميد والتميمي بركة بهجت: "بناء قياس مقترح لضمن جودة الخدمة التعليمية"، المؤتمر العلمي الثاني

حول ضمان الجودة، جامعة الأزرقاء، 21-23/10/2003، ص 11.

<sup>5</sup> سليمان عبد الفتاح محمود: "إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، ابتراك للطباعة

والنشر، القاهرة، 2001، ص 145.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها

أ- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لقد تباين تناول المهتمين بإدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها في شتى الميادين فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد أورد أبو نبرة ومسعد سبعة مبادئ هي:

- التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمن روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها.

- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة.

- تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

- بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين، ودعم الجهود المميزة الفردية والجماعية.

- مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة، عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحله.

- تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز، ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى لتحديد احتياجات جمهورها من السلع والخدمات<sup>1</sup>.

وقد أشار kanji and other في دراسته تقويم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى عوامل النجاح الحاسمة في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات البريطانية، وهي:

- التحسين المستمر.

<sup>1</sup> أبو نبرة عبد العزيز، مسعد فوزية: "إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم والتطبيقات"، مجلة الإداري، المجلد 20، العدد 1998، 74، ص 69-93.

-القيادة.

-رضا المستهلك الخارجي.

-الإدارة المستندة إلى الأفراد.

-فريق العمل.

-تحسين العملية التعليمية.

-رضا المستهلك الداخلي.

-قياس الموارد.

-الوقاية أو المنع.<sup>1</sup>

ويذكر عبد المحسن مجموعة من المبادئ التي تستند إليها نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وهي:

-الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة، حتى يسهم الجميع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.

-وجود أهداف واضحة التحديد للجامعة من قبل جميع العاملين، كل على قدر إسهامه في المشاركة في صنعها، بحيث تتوخى الأهداف التوجه المستقبلي القصير والطويل المدى، وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق رغبات الطلاب والعاملين والعملاء.

-توافر القيادة الفعالة المقتنعة بأهمية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء والتطوير المستمر لدى العاملين بالجامعة، وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح.

<sup>1</sup>kanji and other:total quality management·inuk higher education institution·10·1999·pp:146-154.

-الأخذ بمفهوم العمل الجماعي ضمن العمل بروح الفريق الواحد، وذلك كم خلال استخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيدا عن الفردية والنظرة الضيقة للأمور.

-الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.

-استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة والتغلب على المعوقات التي تواجهها، باعتباره المدخل الملائم لتحسين الجودة.<sup>1</sup>

ويضيف عشية على هذه المبادئ مبادئ أخرى هي:

-تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلة البكالوريا والدراسات العليا، باعتبار أن حسن إعداد الطالب في مرحلة معينة يسهم في تأهيله للمرحلة الآتية.

-الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ممكنة لاعتبارات السرعة والدقة وسهولة الاسترجاع، وقد تتعلق هذه البيانات بسياسات وشروط القبول، أو تعكس احتياجات سوق العمل أو تتعلق بتقسيم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية.

-تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه، والتركيز على تصحيح العمليات وليس على لوم الأشخاص وتوبيخهم.

-تطبيق مبادئ التعليم والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة، وعلى كل جديد مع التأكيد على أن يكون التدريب مرتبطا مباشرة بتحسين الجودة، وكم أمثلة ذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على الحاسوب، وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية.

<sup>1</sup> -عبد المحسن، توفيق محمد: "تخطيط ومراقبة جودة المنتج مدخل إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 121-122.

- إدراك أهمية الوقت، والعمل على استغلاله كمورد رئيسي للجودة.
- إعادة تنظيم بنية الجامعة وثقافتها، ضمن العمل على انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.
- الاتصالات الأفقية والراسية الفعالة لتسهيل نشر ثقافة ومفاهيم الجودة الشاملة في أرجاء الجامعة.
- وجود خطة تتضمن استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، في ضوء نظام متكامل يشمل كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية.<sup>1</sup>
- يتضح لنا مما سبق توافق المهتمين من العلماء بنشر إدارة الجودة الشاملة سواء كان في التطبيق أو التعليم على جملة من المبادئ مثل: دعم القيادة العليا وتفهمها الكامل لإدارة الجودة والتركيز على الزبون والتحسين المستمر من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، والعمل بروح الفريق، واتخاذ القرارات المستندة على الحقائق والمعلومات المتكاملة.
- ويرى الموسوي أن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساساً في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي، يعود بالنفع على الجامعات، إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة، ومسئولها، ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضيف على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً.<sup>2</sup>

1- عشيبة فتحى نرويش: مرجع سبق ذكره، ص 540-541.

2- الموسوي نعمان: "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية، العدد 2003، 67، ص 92-93.

بمطالبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- دعم الإدارة العليا وتأييدها لنظام الجودة الشاملة.

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كإحدى الخطوات الرئيسية لتبني إدارة

الجودة الشاملة، حيث أن تغير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد

المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دوراً بارزاً في خدمة

التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التعليمية.

- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملون الخارجيون

وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير الأداء والجودة.

- تطوير نظام المعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أية

مشكلة (عمل المؤسسة من خلال تحديد انوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح

المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة).

- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة

لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد انوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح

المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.

- الإدارة الصادقة لدى الجهات المسؤولة عن الجامعات بضرورة تبني فلسفة إدارة

الجودة الشاملة.

- تحديد الأهداف بشكل واضح ضرورة لإدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة التكامل والتنسيق بين الكليات والأقسام العلمية في تبني فلسفة إدارة الجودة

الشاملة.<sup>1</sup>

- إعطاء الاستقلالية اللازمة للقيادات في الكليات والأقسام العلمية دون التدخل في

خصوصية عملهم.

<sup>1</sup> سيلان جبران العبيدي، "ضمن جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع"،

-الابتعاد عن سياسة التخويف والتردد من التقدم بأفكار جديدة.

-تنمية الموارد البشرية كالأستاذة المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب.

### 3-مبررات إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

أ-مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن إدارة الجودة الشاملة تساعد وبشكل منظم على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق يتم استخدامها وتوظيفها كآلية أو نظام في أثناء تحليل المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة، كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتحسين المسامر، ويمكن إيضاح دواعي الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:

إن غالبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال في التعليم، إن هذه الإستراتيجية أدت إلى التضحية بنوعية التعليم.

-إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتفاع بالمستوى النوعي لنظمها التعليمية.

-بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضائه كزبون أساسي في العملية التعليمية.

ضرورة إجراء التحسينات في مناهج التعليم العالي بطريقة منظمة من خلال تحليل المعلومات باستمرار.



- استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تصحيح المناهج الدراسية ومراجعتها وتطويرها.
- المساعدة في تركيز جهود الجامعة على إتياع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وسوق العمل.
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات التي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- تحسين مخرجات التعليم العالي.
- تجاوز الآثار الناجمة عن التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين.
- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع إلى خريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشكلاته بخطط طموحة.
- تحسين رضا الطلاب.
- زيادة ثقة الطلاب.
- تحسين مركز ومكانة الجامعة محليا وعالميا.
- تحسين نصيب الجامعة في سوق العمل.

ويذكر هلال مبررا هاما حيث يتحدث عن الحاجة إلى أن تتحول جامعاتنا إلى مراكز إنتاج للمعرفة وليس مراكز تجتر فقط بعض ما تنتجه جامعات ومراكز بحث

الرشاد رياض البناء: الإدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي: العثرون، جودة شاملة وروية جديدة، مملكة البحرين، 20-21 جانفي 2006، ص9.

أخرى، بمعنى أن يصبح من أدوار الجامعة دورها في إنتاج المعرفة وليس نقلها  
فحسب.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص المبررات في جملة واحدة وهي: "رفع كفاءة التعليم الجامعي وتحسين  
نوعيته وزيادة إنتاجيته تحقيقاً للدور المعروف الذي تلعبه الجامعات في دفع عجلة  
التنمية.

- ب- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

تسعى المؤسسات التعليمية والتربوية من خلال تبنيها لفلسفة إدارة الجودة إلى تحقيق  
مجموعة أهداف ومن بينها خاصة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

-ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات  
المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.

-الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي  
باعتبارهم أحد أهم مخرجات النظام الجامعي.

-تحسين كفاءة الأكاديميين، ورفع مستوى أداء الإداريين من خلال التدريب المستمر.

-توفير جو ملائم من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في  
النظام الجامعي .

-رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة  
للتعلم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي.

-زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية كما تقدمه  
من خدمة لمختلف الطلبة.

2

<sup>1</sup> -هلال جميل: "اغتراب جامعاتنا عن البحث العلمي"، مجلة السياسة الفلسطينية، العدد 2000، 26، ص 26.  
<sup>2</sup> -جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، أورااق المؤتمر العربي الأول المنعقد بجامعة الشارقة بدولة الإمارات  
العربية المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 1997، ص 487.

-تطوير الهيكلة الإدارية بطريقة تسهل عملية التعليم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانيا: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1- مراحل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وخطواتها:

أ- المراحل:

مرت عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل

أولا: مرحلة اقتناع وتبني المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

و ينعكس ذلك ببدء برنامج لكبار المسؤولين تتناول مفهوم النظام و أهميته و متطلباته و المبادئ التي يستند إليها.

ثانيا: مرحلة التخطيط:

و تشمل وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ و تحديد متطلبات ذلك النظام.

ثالثا: مرحلة التقويم: و تبدأ ببعض التساؤلات الهامة و التي يتم في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعا: مرحلة التنفيذ: و تتضمن اختيار فرق العمل التي سيعمد إليها بعملية التنفيذ ليتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامسا: مرحلة تبادل و نشر الخبرات: حيث يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

1 كنانح داود عني: "الخطوات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجمعي"، الملتقى العربي لتطوير أداء آليات الإدارة و التجارة في الجامعات العربية، سوريا، 11-13 مارس 2003، ص 4.

## ٤. خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

قبل الخوض في الذكر وعرض خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ،  
حري بنا أن نتناول المتطلبات

اللازمة لذلك، وهي على النحو التالي:

## ١- مجلس الجودة :

"ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات ، وإعطاء السلطات اللازمة  
للتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، وينبثق من الجامعة أو الكلية ، ويرأسه  
رئيس الجامعة أو عميد الكلية".<sup>١</sup>

ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس :

\_ وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة

\_ قياس عملية التخطيط الشاملة

\_ إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القادية الأخرى للجودة

مثل : لجنة تصميم وتنمية الجودة

\_ توفير الموارد المالية و البشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة

\_ متابعة أعمال دوائر الجودة " <sup>2</sup>.

2- فريق تصميم الجودة وتنميتها :

يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير

نظام إدارة الجودة، وتمثل أهم مسؤوليته في:

١- عبينة فتحى درويش: "الجودة الشاملة ومكثية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري" ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي  
المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية الجامعة اللبنانية بيروت 17\_19 أفريل 2000 ص.

٢- طيمان صالح ناصر: "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطور" ط 1 دار الشروق للنشر  
والتوزيع، الأردن، 2004، ص101.

دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها

تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة، و فرق العمل

تحديد متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية أو خارجها

اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة ، وتمديد خطواتها الأساسية ، وما

تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها

تحسن الجودة داخل الجامعة<sup>1</sup>

3- لجنة توجيه الجودة :

وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة، وتتمثل أهم مسؤولياتها في :

توثيق الصلة بين الجامعة و المؤسسات الأخرى

وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة

إزالة الخوف، ونشر الخبرات الفانقة، والدروس داخل الجامعة أو الكلية

4- لجنة قياس الجودة وتقويمها:

" وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في

الجامعة، والتأكد من مدى تنفيذ أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء ، والتأكد

من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ"<sup>2</sup>

هذا ومن الأمور التي ينبغي أن تركز عليها قيادات هذه اللجان و المجالس

السابقة:

1- الشبراوي عادل : "النشئ العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أبرز 9000 المقارنة المرجعية "، الشركة العربية للإعلام  
العنسي، شعاع 1995، ص 23-24 .  
2- عشية فتحي درويش، مرجع سابق، ص 544-545.

تنظيم برامج تدريبية منتظمة، ومخصصة للعاملين بالجامعة بحيث تتضمن تلك البرامج مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها، وكيفية تنفيذ الأعمال المختلفة<sup>1</sup>.

"وبالإضافة إلى ما سبق تتطلب إدارة الجودة الشاملة أيضا اختبار المسهل

ويعتبر عاملا أساسيا في نجاح أو فشل برنامج إدارة الجودة، ويجب أن تتوفر فيه عدة صفات، منها:

- القدرة على الاتصال الجيد

- القدرة على عرض الأفكار وكتابتها بطريقة جيدة

- لديه خلفية عملية في مجال العلوم السلوكية

- مستمع جيد، ويقوم المسهل بتوجيه وتنسيق العمل ، والتأكد من تطبيق

برامج الجودة واستخدام تقنياتها و أدواتها ، وتنظيم المقابلات لأعضاء دوائر الجودة "

أما بخصوص خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتي تقوم فيها المجالس السابقة فهي على النحو التالي :

أولا: تمهيد:

وهي مرحلة تهيئة العاملين بالكلية أو الجامعة لتقبل مفهوم الجودة الشاملة ، والالتزام بهذا المفهوم وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل ، وتتضمن هذه العملية الممارسات الآتية:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقاوماتها لجميع العاملين

- تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس و المقومات

<sup>1</sup> - عايان صالح ناصر، مرجع سابق، ص 102.

- تحديد احتياجات العملاء الداخليين (المتعلمين) أو الخارجيين (احتياجات منظمات الأعمال المختلفة في القطاعين العام والخاص والمؤسسات الخدمية وغيرها)

- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من المجالات التعليمية بالجامعة.

- تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة.

- تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة .

- توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمتين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات والمهارات اللازمة لبداية التنفيذ.

#### ثانياً: التنفيذ:

ويتضمن الممارسات الآتية :

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم

- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته ،

- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.

#### ثالثاً: التقويم:

تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية لا يقصد بها فقط التقويم النهائي أنعم على نجاح وجودة التغيير الذي تم إنجازه، ولكن تصاحب هذه العملية كل مراحل العمل السابقة سواء التمهيد أو التنفيذ، وذلك للاستفادة من التقويم المستمر في ترشيح عمليات إدارة الجودة في المرات الآتية، ومن أبرز التي تتضمنها تلك العملية :

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ

- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد .

- تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.

- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للتعلم، وتحديد الأخطاء و الانحرافات عن الهدف الموضوع، وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر.<sup>1</sup>

- المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبتها لطبيعة العمل بالجامعة.<sup>2</sup>

3- أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

ومن أهم أدوات إدارة الجودة في الجامعات استخدام القائمة التالية :

- 1- التدريب والتعليم المستمر .
- 2- التقسيم الذاتي
- 3- التركيز على خدمة المجتمع
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات
- 5- التخطيط والتوجيه
- 6- القيادة الديمقراطية
- 7- حلقات الجودة وروح الفريق
- 8- الاتصالات
- 9- مكافآت والحوافز
- 10- التعاون بين القيادات والكليات
- 11- التجديد والتحسين المستمر
- 12- قياس الجودة بصفة دورية

1- عشيرة فتحي درويش، مرجع سابق، ص 54\_54

2- عازمان صالح ناصر، مرجع سابق، ص 103\_104



13- الاعتراف بالأداء الفعال

14- الرؤية الثاقبة

15- المقارنات التجديدية

16- التكامل مع العمل

17- إدارة العمليات والتحسينات

18- المنافسة مع الجامعات الأخرى

19- تطبيق التفكير و المنظم

20- مراقبة و توكيد الجودة<sup>1</sup>.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي المعوقات، المعايير والأساليب

1- معايير ومنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

أظهرت الجهود البحثية عن اتفاق غالبية الباحثين على البنود العشرة التالية كمعايير للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في :

- توفر ا لمصادر البشرية الكافية لدعم التعليم والتعلم.

- توفر ا لمصادر المادية الكافية لدعم التعليم والتعلم.

توفر أهداف ، وغايات واضحة يفهمها كل من هيئة التدريس والطلبة.

- ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.

- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة وإعطائهم المسؤولية الكاملة بتعلمهم

معيار البرنامج مناسب للمكافأة.

- التقييم الصادق والموضوعي والعاقل.

- التقييم الذي يعطي مدى واسع من أهداف المساق وغاياته.

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، أغدير، عرفت، جويحت: " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2006، صص114-116.

- تلقى الطلبة التغذية الراجعة المفيدة من التقييم.
- يتخرج الطلبة وقد حصلوا على معرفة ومهارات قابلة للانتقال خارج الجامعة.
- أما فيما يتعلق بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإنها تتمثل في :
  - 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 وعند إيجاد هذه الفرص يتم ترتيبها حسب الأسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك .
  - التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية وذلك يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في الجامعات (من أكاديميين وإداريين وفنيين ) حيث تعتبر مسؤولياتهم جميعا نحو تحقيق الجودة في مخرجات العملية التعليمية<sup>2</sup>.

1- إسلامة كايد وآخرون: "تطوير نظم الجودة في التربية"، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف

والنشر، دمشق، 1999، ص80.

2- العلي عبد الستار محمد: "تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 12-14 مارس، ص20.

و تستطيع الجامعات أن تطبق المقياس التالي و بصفة دورية لحساب معدلات الجودة بغرض التحسينات المستمرة و التجديدات التنظيمية:

جدول رقم : مقياس جودة الخدمات الجامعية

الإدراك د	التوقعات ق	الجودة د* ق
		1- إدراك جودة الخدمات الجامعية. 1- توفر الإمكانيات. 2- تواجد الإمكانيات في المواقع المناسبة. 3- المظهر العام للجامعة (النظافة). 4- الثقافة في التعليم الجامعي.
		2- درجة الاعتماد على الجامعة 1- التحقق من توفر الجودة الجامعية. 2- مصداقية مساندة الجامعة للمجتمع. 3- تقديم خدمات جامعية في الوقت المناسب. 4- الاحتفاظ بسجلات دقيقة في الجامعة.
		3- درجة الاستجابة لحاجات المجتمع. 1- التعريف بتوقيت الخدمة. 2- تقديم خدمات تعليمية فعالة. 3- السعي لإرضاء الطلاب. 4- نادرا ما تكون الجامعة مسؤولة.
		4- الوعي الجامعي 1- الثقة في أستاذة الجامعة. 2- الشعور بالأمن و الأمان بالجامعة. 3- العدالة و المساواة. 4- توفر معلومات للإجابة على التساؤلات.
		5- المساندة السلوكية للجامعة. 1- الاهتمام بالطلاب و المجتمع. 2- الرغبة في العطاء. 3- قياس حاجات المجتمع و الجمهور. 4- الاهتمام بالبيئة النظيفة.

قواعد إدارة الجودة الشاملة للجامعات:

و تحقق إدارة الجودة الشاملة للجامعات عددا من الإنجازات من خلال تحقيق القواعد التالية:

- قاعدة تحقيق النتائج و الأداء الجامعي.
- قاعدة تطوير المركز التنافسي للجامعة.
- قاعدة التفاعل و التشابك البيئي-ا تجاه بيئة نظيفة.
- قاعدة تطوير الفعالية التنظيمية للجامعة.
- قاعدة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- قاعدة إرضاء الطلاب و المستفيدين.
- قاعدة الابتكار و التجديد و الاختراعات و البحوث الجديدة.
- قاعدة التمويل الذاتي و تنوع مصادر الإيرادات.

2-أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومحاورها:

أساليب:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي سيتطلب القيام بالمهام التالية:

أولاً: إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات و تنسيق الجهود لتحسين الجودة و يمكن تسميته بمجلس الجودة و يتولى القيام بالأدوار التالية:

- 1- بوجه و يقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - 2- تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.
  - 3- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
  - 4- إنشاء الأجهزة و فرق العمل اللازمة لتطوير الجود.
  - 5- تخصيص الموارد البشرية و المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و لجهود تحسين الجودة.
  - 6- إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.
  - 7- وضع نظام للحوافز و لمكافأة منسوبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.
- و يتضمن المجلس الأعلى لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات عدة مجالس و هي عبارة عن الفرق التالية:

1- فرق تقييم الجودة الشاملة و إعداد المواصفات النمطية.

2- فرق تطبيقات المواصفات.

3- فرق تحسينات الجودة الشاملة.

4- فرق مراجعة الجودة الشاملة.

5- فرق تقييم اختبار المواصفات المعيارية الدولية و تتضمن:

أ- رضا الطلاب و البيئة      ب- الضمان

ج- الأمان      د- الوقت

هـ- التكلفة      و- العائد

ز- النتائج      ح- الابتكارية

ط- التنافسية<sup>1</sup>.

ثانيا: وضع الاستراتيجيات: و يشمل ذلك:

أ- تحديد رسالة الجامعة:

إن رسالة أي منظمة أو مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه و هو في الحقيقة سبب وجودها. ويستحسن أن تكون محدد بشكل واضح ليتم تعميمها و تداولها و مراجعتها بسهولة و يسر، و بالنسبة لأي جامعة فإن وضع هذه الرسالة هي اللبنة الأولى في تحديد توجه و واضح لهذه الجامعة.

ب- تحديد رؤية الجامعة:

توضح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل أي تحديد ما تم انجازه، و من ثم أين تريد الجامعة أن تكون، و كيف تصل إلى ما تريد فمثلا فما هو الوضع المأمون التي تكون فيه الجامعة بعد عشر سنوات ووضع رؤية للجامعة يحقق العديد من المنافع منها:

1- يحدد توجيه الجامعة.

2- توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه.

1-النجار فريد: 'إدارة الجامعات بالجودة الشاملة:رؤى التنمية المتواصلة'،إيتراك للنشر و التوزيع،القاهرة،2000،ص99.

3- إعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة.

4- يساعد على تحفيز المنسوبيين للالتزام بالعمل على تطوير الجامعة.

و لتفعيل كل من رؤية الجامعة و رسالتها لابد من أن يكون الهدف العام للجامعة هو " الالتزام بالتميز " في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي و الإداري.

ج- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة:

إن الثقافة للجامعة تتكون من – كأي منظمة أخرى- القيم، و السلوك، و الاتجاهات، و الأدوار، و التصرفات، و القواعد الاجتماعية التي تحكم و توجه تصرفات و أعمال منسوبي الجامعة من إداريين و أكاديميين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية و أي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء و جودة المعلومات سواء تم بأسلوب إدارة الجودة الشاملة أم بأسلوب آخر سيتطلب إحداث تغييرات في القيم و قواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية. لجميع منسوبي الجامعة، و هذا لم يعني التضحية بقيم المجتمع الأكاديمي الخاصة بتوفير الحرية و الفكرية و الأكاديمية، إنما يعني وضع قواعد لتحسن الأداء.

د- تحديد الأهداف العامة و الفرعية :

حتى تترجم رؤية و رسالة الجامعة إلى خطوط تفصيلية توجه جهود الجميع منسوبي الجامعة في اتجاه واحد لابد من تحديد الأهداف العامة و الفرعية.

فمثلا إذا كان الهدف العم هو خدمة الوطن عن طريق التدريس و الأبحاث و خدمة المجتمع، فإن من الأهداف الفرعية التي تدرج تحته الدعوة إلى التميز في التدريس و مكافأة التدريس الجيد، و إذا كان أحد الأهداف العامة زيادة عدد الكلاب المتميزين الذين يسجلون في الجامعة فإن من الأهداف الفرعية التابعة له تحسن البرامج الأكاديمية، و رفع متطلبات القبول في برنامج الماجستير.

هـ- تطوير و تحسين العمليات :

و هي الطريقة التي تؤدي بها الجامعة المهام المطلوبة إنجازها، و من أمثلة ذلك:

عمليات قبول الطلاب، و عمليات الموافقة على مناقشة رسائل الماجستير ، و عمليات الموافق على المناهج الجديدة، و غيرها.

و- إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة و تكوين فرق العمل:

يتم في هذه المرحلة و ضع نظام تفصيلي للتخطيط و التنظيم و التنفيذ و الرقابة على كل النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة و التطوير المستمر، و يتم ذلك من خلال تشكيل فرق العمل بحيث تتسلسل حتى تصل إلى جميع المستويات الإدارية و التنفيذية.

ز- تطوير الأفراد و المهام:

الهدف في هذه المرحلة هو تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم، و يرتبط به مبدأ آخر و هو التطوير الذاتي حيث يسعى كل موظف لتطوير نفسه من خلال المراحل الآتية:

1- وضع رؤية شخصية لما يريد أن يكون عليه الشخص.

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

3- تحديد الأهداف الشخصية.

4- وضع خطة لتحقيق الأهداف.

5- تحقيق الأعمال اللازمة القيام بها لتنفيذ هذه الخطة.

<sup>2</sup>السيد منير: "إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت التعليم العالي" جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص 150.



بسمحاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تناول الباحثون التربويون مجموعة من المحاور التي تتضمن العديد من المجالات أهمها :

1- جودة الإدارة الجامعية:

ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي ، وتتألف هذه العملية عناصر أساسية هي : التخطيط ، والتنظيم والقيادة ، والرقابة ، وتقويم الأداء ، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية مثل المباني ، والمكتبات ، والمعامل والتجهيزات ، والمالية ، والمعلوماتية حتى وإن تواضع قدرها ،<sup>1</sup> وعليه فمن الضروري اختيار رئيس الجامعة أو مدير الإدارة بدقة وذلك من خلال لجنة فنية مختصة ، إذ يعتبر ذلك أساسا في حسن إدارة الجامعة وتطويرها .

2- جودة الطالب الجامعي :

بعد المتعلم أحد عناصر العملية التعليمية ، وتتعدد مؤشرات الجودة المرتبطة في هذا المحور إلى مايلي :

انتقاء الطالب : حيث يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي ، كي يكون انتقاء الطلاب واختيارهم مؤشرا مهما للجودة ، فإنه يجب أن يتم عن طريق اختيارات معينة مصممة لهذا الغرض ، ولذا فالجامعة التي تنتقي طلابها انتقاء جيدا غالبا ما تكون الجودة فيها عالية .

-نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء الهيئة التدريسية ، حيث تتوقف جودة التعليم العالي على قدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامها على مستوى ، وهذا الهدف يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتهم إلى مجموع الطلاب

- متوسط تكلفة الطالب : حيث تقاس الجودة بمعدل الإنفاق على كل طالب ، ورغم أن متوسط تكلفة الطالب مؤشر مهم للجودة إلا أنه ليس المؤشر

<sup>1</sup>-احمد حافظ فرج،محمد سبري حافظ:"إدارة المؤسسات التربوية"،ط1،،،مكتب،القاهرة،2003،ص159.

الوحيد ، لأنه نوعية الإدارة والتوجيه والحفز كل ذلك يدخل كعوامل مؤثرة في نوع الإنفاق .

- الخدمات التي تقدم للطلاب : من خدمات صحية وإرشادية ومساعدات مالية .

- دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم حيث تتوقف جودة التعليم على مدى توافر الدافعية والاستعداد للتعليم وإقبال الطلبة بحماس نحو التعليم ، فالجودة ترتبط بوجود دوافع قوية لبدء التعليم واستمراره وحفزه وإتقانه .  
- نسبة الخريجين في كلية ما والذين التحقوا في برامج الدراسات العليا إلى نسبة الخريجين من تلك الكلية .

- ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين حسب الكليات والاختصاصات باحتياجات المجتمع .

- مستوى الخريج الجامعي حيث يعد الخريج الناتج النهائي لجميع أنشطة التعليم الجامعي ، فبحسب هذا المستوى يمكن الحكم على جودة التعليم الجامعي ومؤسساته.<sup>1</sup>

3- جودة هيكل البرامج التعليمية على مستوى الكلية:

وذلك من حيث الشمول والعمق والتكامل ، وعدم الازدواج أو التكرار أو الحشو ، كما يقصد بجودة هذا الهيكل حسن مخاطبته للتحديات القوية في مجالات التكنولوجيا المختلفة ، إداريا وصناعيا وزراعيا ، وخدماتيا... الخ.<sup>2</sup>

4- جودة عضو هيئة التدريس :

حيث إن عضو هيئة التدريس بالجامعة يتطلب خصوصيات يستمد منها من قدراته البحثية ومهارته التربوية ، فهو الناشط الرئيس في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، ومن أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس في الجامعة لتحقيق الجودة والتميز :

<sup>1</sup> - نياض سهيل: مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني مجلة الجودة في التعليم الجامعي، العدد 1، غزة، 2005، ص 30-31.  
<sup>2</sup> - ناخذ حافظ فرج، محمد صبري حافظ: المرجع السابق، ص 159، 160.

7- جودة تقييم الأداء الجامعي:

مهما حسن تخطيط وتنظيم جهود الأداء الجامعي ، وحسنت قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم وتخصصاتهم فلا غنى عن تقييم هذا الأداء ويتطلب ذلك معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية التالية : الطالب ، والبرنامج التعليمي شاملا طرق التعليم والكتاب الجامعي ، والقاعات التعليمية ، وعضو هيئة التدريس ، والتمويل الجامعي ، والإدارة الجامعية .

8- جودة الجامعة و المجتمع :

و من مؤشرات ذلك :

- ربط الاختصاصات المختلفة في مؤسسات التعليم الجامعي الفلسطيني باحتياجات المجتمع .

- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحيط بالمؤسسة بهدف إيجاد الحلول الناجعة لها .

التفاعل بين المؤسسات بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقضائيه الإنتاجية والخدماتي

(استقلالية الجامعات:

ويندرج تحت المؤشر التالي:

التوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي ، والذي ينطق من حرية التعبير ، والبحث العلمي ، وبين مقتضيات الإشراف الحكومي الذي يرتبط بالتمويل ومراعاة تقاليد المجتمع .

10- التنوع والتباين بين الجامعات:

وتندرج تحته :

-مراعاة كل جامعة لاحتياجات المجتمع المحيط بها .

-مدى ملائمة الخريجين من الاختصاصات المختلفة لحاجة المجتمع .

11- جودة القاعات التعليمية وتجهيزاتها :

- تؤثر قاعات التعليم بما تشكله من مؤثرات مادية ومعنوية تأثيرا بالغا على جودة العملية التعليمية وعلى مخرجاتها ، وتتمثل جودة مكانة التعليم فيما يلي :
- مدى تناسب اتساع القاعة مع كثافة الطلاب والطالبات .
  - مدى جودة التهوية في القاعة .
  - مدى جودة الإضاءة .
  - مدى كفاية تجهيز القاعة بوسائل الإيضاح والعرض والصوت .
  - مدى كفاية وصلاحيه المقاعد والمناضد<sup>1</sup> .

12: جودة التقييم الداخلي :

حيث يتم إنشاء لجنة للتقويم الداخلي للجودة الشاملة ، مكونة من أعضاء هيئة التدريس ، والإداريين ، في كل كلية من كليات الجامعة ، تكون مسؤولة عن ضمان الجودة ، ومراقبتها داخل الكلية .

13- جودة التقويم الخارجي :

حيث يلزم إنشاء نضام لضمان الجودة والاعتماد يكون له استقلالية لا تتأثر بالسياسات الحكومية ، ولكنها تتأثر فقط بالمستوى العلمي المنافس عالميا ، وذلك من خلال تبني نظام الاعتماد ، والمعمول به في العالم ، والتي تختص باعتماد وكافة عناصر إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup> .

14 - جودة المتابعة المستمرة للخريجين :

حيث يتم في ضوءها رصد ومتابعة الخريجين لتحديد مدى توافقهم مع متطلبات العمل في كافة مؤسسات العمل ، ومن ثم إمكانية التعديل والتطوير السريع لبرامج التعليم والتدريب التي تطرحها الجامعة ، وذلك لتلافي أوجه القصور في المستويات العلمية للخريجين .

<sup>1</sup> احمد حافظ فرج، محمد صبري حافظ: "مرجع سبق ذكره" ص160.

<sup>2</sup> البيلاوي حسن حسين: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي، مصر، ص17.

ومن مجموعة المعايير التي يجب أن تتحقق في المتابعة المستمرة للخريجين :

- أن تكون مؤسسات العمل للخريجين هي مؤسسات الرئيسية لمتابعة الخريجين.

- أن تكون عملية المتابعة و تقويم موضوعية و شاملة.

- أن ركز عملية المتابعة على احتياجات الخريجين و تحديد مشاكلهم في ميادين العمل.

- أن تركز عملية المتابعة على تقييم الكفايات المهنية للخريجين.

و من الضروري الأخذ بالمحاور السابقة و محاور أخرى ترى المؤسسة الجامعية أنها ضرورية و مهمة لها حسب فلسفتها و أهدافها من ضمن لها التطوير و التحسن المستمر للإداريين و الأكاديميين و الطلاب، و ذلك لرفع جودة الكفاءة العلمية و الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو سعدة و شاذلية، عبد الغفار أحلام، "مرجع سبق ذكره" ص 190-193.

3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و كأي عملية إدارية تواجهها عراقيل و صعوبات سواء كانت داخلية مرتبطة بالطلاب والإطار التدريسي و الإدارة، أو الخارجية المتعلقة بالبيئة المحيطة التي تنشط فيها هذه المؤسسات. فكلها تحول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة و لعل من أبرز هذه المعوقات ما يلي:

- تزايد البطالة بين الخريجين في الجامعات الخاصة و الحكومية نتيجة زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين على الطلب عليهم.

- تقدم الهياكل الإدارية و التثبيت بقيم إدارية و ثقافة تنظيمية يصعب الفكك عنها.

- تغلب النظام على أعمال الفكر أي التطبيق المتطرف للنظم و القواعد و الإجراءات.

- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.

- التعليم المعتمد على التلقين و الاستظهار بدلا من التحليل و الاستنتاج و الابتكار.

- إجراء البحث العلمي لأغراض الترقية و الكسب المادي.<sup>1</sup>

- انعدام الاستقلال الذاتي و التقديس غير النقدي و التعليمات التي غالبا ما تتميز بالغموض و التناقض.

- تتركز معظم الجهود فيها على الروتينية على حساب الإشراف و التوجيه في المجالات الأكثر أهمية مما يحول دون معرفة مستوى الأداء فيها.

- ضعف نظام المعلومات و عدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق كمتطلبات العملية التعليمية.

- عدم توفر الإطار التدريسي المؤهل.

- توصل الخبرة في عملية التدريس لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية و عد قبولهم للأساليب الحديثة في التدريس.

- تعجيل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة.

- الاعتقاد بأن أجهزة الحاسوب هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

1-ميلان جبران العبيدي،"ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الذاتي عشر لوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي،المنظمة العربية للتربية والثقافة،جامعة صنعاء،2008،ص9.

- مقاومة التغيير من الإدارة، و العاملين.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك تشير العديد من الدراسات و الأبحاث إلى وجود العديد من الأمور التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، كما تشير القوانين إلى الكثير من هذه المعوقات مع تباين في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جغرافية المكان و النظم المتبعة من مكان إلى آخر، و يتدخل في هذا الأمر فلسفة المؤسسة سواء كانت تربوية أم حكومية أم غير ذلك الأمر، و بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة حظيت باهتمام بالغ في أدبيات الإدارة إلا أن هذا الأمر لا يخلو من الفشل في بعض جوانب التطبيق، و يرجع هذا الفشل إلى : " المنهج الذي يعتمد عليه لحل المشكلات، و الذي يبدأ بتقسيم المشكلة إلى أجزاء صغيرة، و دراسة كل جزء و تعديل ما يلزم فيه، و إعادة تجميع الأجزاء بعد تحسينها ، و يتجاهل هذا المنهج الحركة الديناميكية بين الأجزاء.

و يلخص (Gatchalian): أسباب فشل إدارة الجودة الشاملة في:<sup>2</sup>

- مقاومة الإدارة العليا
- تطبيق برامج الجودة بشكل غير سليم.
- عدم استمرار الدافعية للبرامج
- عدم كفاية مستوى تفويض العاملين.
- انخفاض فاعلية برامج الاتصال، و فرق تحسن الجودة.
- و يرى (دال) عوائق النجاح في :
- قيادة غير ملتزمة بالفلسفة.

<sup>1</sup> محمد قاسم أحمد القريوني، يوسف محمد المطيري: إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، عدد 1، 2007، ص 23.

<sup>2</sup> Gatchalian, n, people empowerment an over view without publisher, san diego, phe for use, 1997, p141.

- انخوف من التغيير.
- نقص المهارات و التدريب على المشكلات.
- الفشل في استكمال مشروع الجودة الشاملة.
- تفكك و عدم استمرارية مجموعات تحسين الأداء.
- نقص الموارد المخصصة، و عدم كفاية المعلومات، و طرق تحليلها.
- أما سليمان فقد أشار إلى سبعة أمراض مميتة، هي:<sup>1</sup>
  - نقص أطراد الهدف.
  - التفكير قصير المدى.
  - عدم تطوير ثقافة تحسين الجودة.
  - تكاليف الكفالة أو الضمانة.
  - تكاليف الرعاية الصحية المرتفعة للموظفين.
  - الإدارة على حسابات مرئية فقط.
  - تقويم أداء الأفراد الذي يجعل العاملين يتنافسون بدلا من التحامهم داخل فريق.
  - و أشارت (البريري) في دراستها إلى المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة: و منها:<sup>2</sup>
    - التركيز على أسباب معينة في إدارة الجودة الشاملة و نيس على النظام ككل.
    - تبني طرق و أساليب لإدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق على خصوصية المؤسسة.
    - توقع نتائج فورية، و ليست على المدى البعيد.
    - مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات، و خاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

<sup>1</sup>- سليمان نجدة إبراهيم: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي في مصر" القاهرة، 2002، ص 20: 21.

<sup>2</sup>- البريري، هند أحمد: "الجودة في مدارس التعليم العام"، بحث مقدم للجمعية السعودية لأعلوم التربية و النفسية، السعودية، 1428.



- و أشارت دراسة (السعيد، و رضا) إلى خمس صعوبات في المجال التربوي هي :<sup>1</sup>
- المركزية في اتخاذ القرار التربوي/ إن إدارة الجودة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي.
  - اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي عند الأساليب التقليدية.
  - عدم توفر الكوادر المدربة و المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.
  - التمويل المالي: يحتاج نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.
  - الإرث الثقافي و الاجتماعي هو ثقل المورث التربوي التقليدي، و عدم تقبل أساليب التطوير و التحسين.
  - و يرى (جابلونسكي) أن أوضاع التعليم لا تزال كما و كيفاً دون مستوى الطموحات و عاجزة عن مواجهة التحديات التي يواجها الواقع، و الدول المتقدمة تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم.
  - عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، و غياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
  - قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم بسبب ضعف جاذبية و استقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات، و سيطرة المركزية في الإدارة.
  - ترجع للدور المؤثر الذي ينهض به المعلمون، و شيوع الظواهر السلبية لضعف الإعداد، و فقدان المعلم لمكانته المهنية و الاجتماعية، و من المعلوم أن الكفاءات البشرية: (المواطنة المدربة و الكفاءة) هي الأقدر على تفهم أهداف التعليم و احتياجات المجتمع الذي تعيش فيه.
  - و يوضح (الريفي) عدداً من الممارسات التي تعيق جودة التعليم و التي تضعف من أداء المحاضر، و من إمكانية إشراك الطالب بفعالية، منها:
  - زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي في المساقات الاختصاصية إلى الحد الذي يجعل متابعة الطالب أمراً شاقاً جداً.
  - استخدام كتب دراسية قديمة لا تواكب ما طرأ على التعليم من تطور.

[1-السعيد بن بمنية، رضا فجة: "دور أهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي"، مجلة الجنود، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 11-12.

- ضعف الاهتمام بتطوير المنهاج، و محتوى المادة الدراسية بما يناسب الاتجاهات الحديثة في التعليم.
- ضعف برامج التي تؤدي إلى تطوير المهارات التدريسية لدى المدرّسين ، و قلة المصادر.
- ضعف الاهتمام بتوعية الطالب في مجال الدور المنوط به.<sup>1</sup>
- و يضيف (العارفة، وقران) على ما سبق:<sup>2</sup>
- عدم مراعاة الشروط الهندسية للمباني.
- عدم قدرة المقررات إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات.
- قصور المقررات في علاج مشكلات الطلاب و متغيرات النمو.
- ضعف صلة المقررات بالإدارة ذكر الباحثان:
- ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي.
- عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي.
- و يشير (Blachmur) إلى مشكلات كثير في قياس جودة الخدمات الجامعية، من أهمها:
- لا يمكن قياس مستوى ضمان الخدمات الجامعية لحقل محدد بدقة دون زيادة هذا الحقل أكثر من مرة و دون المعايضة الحقيقية للكادر التدريسي و الإداري و الطلبة.
- عدم إجابة المستجوبين عن الأسئلة القياسية بدقة و موضوعية، و هذا يعكس صورة غير الصورة الحقيقية لضمان الجودة.
- عدم توفر البيانات و المعلومات الكافية طوال مستوى ضمان الجودة في الجامعات و كلياتها المختلفة.

1-الزبي محمد "حول تحقيق جودة التعليم في الجامعة"،المجلد الأول،العدد الأول،غزة،2004،ص50-51.  
2-العارفة عبد التطيف،قران احمد،"معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمثرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة تبعة التعليمية"دراسة مقدمة المؤتمر 14،28-1428/4/29،السعودية،ص2-3.

و من هنا فإن بعض الجهات الخارجية تعمل على بناء بنك للمعلومات تتوفر فيه البيانات و المعلومات الكاملة و الكافية و المحدثة حول اختصاصات الجامعات و حول المستفيدين الحاليين و المحتملين و حول مستويات رضا الطلبة و الخريجين و المشغلين عن المهارات و المعرفة المكتسبة من الجامعة.

- تتمتع الكثير من الجامعات بسمعة طيبة بخصوص ضمان في الخدمات التعليمية، و توجهها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و لكن هذه السمعة الحسنة ممكن أن تتراجع و هذا الأمر قد يخدع بعض المحللين.

- المنافسة الشديدة بين الجامعات اليوم قد تدفع لترويج خدماتها، فتقدم بيانات و معلومات غير كافية و غير دقيقة، و ذات مصداقية متدنية، و قد يخدع هذا الطلبة الجدد و المجتمع و بعض المحللين لضمان الجودة.<sup>1</sup>

\*معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي داخل الوطن العربي:

- التبعية العلمية للجامعات الأجنبية، فالجامعات العربية تعتبر امتدادا للتقاليد الجامعية الأوروبية و الأمريكية، و تنقطع صلتها بالمجتمعات العربية و تقاليدها و ثقافتها، و تتفاعل مع الجامعات الأجنبية ثقافيا و علميا أكثر من أن تتفاعل مع بعضها البعض.

- عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب.

- اختلال التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلاب المنتحقين بالجامعات، و بين نوعية وجودة التعليم الجامعي.

- المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها.

- شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها.

<sup>1</sup> Blachmur, Douglas: "Issues in higher education quality assurance, australian journal of public administration, vol63, no2, pp105-116.

- الثقافة المنظمة السائدة في الجامعات ترعى و تشجع و ت كافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية و تشجيع و مكافأة الانجازات الجماعية التنظيمية.<sup>1</sup>
- ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين و الإداريين. 1
- أصحاب القرارات في الميدان التربوي.
- ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية و المجتمع المحلي، و ضعف عمليات المشاركة في إنجاز القرارات.
- النمطية في التخطيط و البرامج الدراسية و نظم قبول الطلاب، و نظم تعيين و ترقية أعضاء هيئة التدريس، و نظم التمويل و التقويم المعتمدة في الجامعات العربية، و نقد ترتب على هذه الظاهرة التصلب و الجمود و الشكوية في النظم و الإجراءات.<sup>2</sup>
- انعدام الموازنة و الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي و احتياجات خطط التنمية الوطنية. 2
- الاختلال أو عدم التوازن في الوظائف التي تضطلع بها الجامعات العربية
- معايير قياس الجودة غير واضحة و متجددة لقياس مدى التقدم و الإنجاز.
- حقائق غير موجودة و في حالة وجودها فإنها تتسم بضعف و قلة نتائج عملها.
- لا توجد مخصصات كافية لبرامج الجودة الشاملة.
- سلسلة الجودة مقطوعة، و قلة جهود التوثيق، و تسجيل الإجراءات و النتائج.
- انعدام التناسق أو الترابط بين سياسات التعليم الجامعي، و بين سياسات التوظيف في المؤسسات العامة و الخاصة.

1- أبو فارة يوسف احمد: "واقع تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص 253.

2- العاجز فؤاد بشوران جميل: "تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد 2، 2005، ص 118.

3- احمد الخطيب، رباح الخطيب: "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية" ط8، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 153.

- شيوع ظاهرة الإهدار في الجامعات العربية، و الذي يتمثل في ارتفاع كلفة البنى التحتية للجامعات.<sup>3</sup>

- ضعف الكفاءات الداخلية، و الكفاءات الخارجية لهذه الجامعات.

- فاعلية التدريب محدودة.

- فلسفة التحسن المستمر غائبة، و فقدان الثقة في البرامج بعد فترة زمنية طويلة من بدء التنفيذ.

و يرى (الخطيب):<sup>3</sup> أن الهيكل التنظيمي للجامعة أو الكلية يعاني من بعض القصور و الخلل التي تؤثر عل فعالية العملية التعليمية و الإدارية بالجامعة، فهناك اهتمام كبير بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف و احتياجات العمل الفرعية كما أن هناك بعض المؤثرات التي توضح أن هناك تدخلا بين الوظائف المختلفة بالجامعة، خاصة الوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسؤوليات، و لعل ذلك يرجع في عدم التحديد الواضح للمهام بكل من تلك الوظائف، فضلا عن عدم التناسب بين المسؤوليات المتوقعة من بعض الأفراد و السلطات الممنوحة لهم ووجود تكرار في بعض المهام المتعلقة ببعض الوظائف<sup>4</sup>.

و من المعوقات التي تناولها (عشبية):

- قصور إدارة الجامعة أو الكلية من خلال عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم و التمسك و الاندفاع و الاهتمام بالمصالح الفردية في بعض الأحيان، و التركيز على تقييم الأداء و ليس على التوجيه و الإرشاد الذي يساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى.

- عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة.

- كثرة القوانين و اللوائح و عدم وضوحها في بعض الأحيان.

<sup>4</sup> مصطفى مصلي "برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التربوي"، نظر، 2002، ص6.

- قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل:

إن المتتبع لهذا المجال يلاحظ هذا الجانب لا يحظى بالاهتمام الكافي، فهناك العديد من الممارسات التي تحدث في الجامعة و التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في العمل، منها:

- وجود بعض الرؤساء الذين يميلون إلى إيجاد فجوة بينهم و بين العاملين، و لا يعطونهم الفرصة الكافية للاستفادة من عملهم، و لا يشعرونهم بالنقد الموضوعي، بل إنهم من خلال سلوكياتهم يزرعون الخوف في نفوس هؤلاء المرؤوسين، و يقللون من انتمائهم الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، و اللامبالاة، في تنفيذ الأعمال التي تستند إليهم.

رابعا: الايزو 9000 في التعليم الجامعي

1- سلسلة المواصفات iso9000 في التعليم الجامعي:

- إن كلمة ايزو ترمز إلى المواصفة الدولية للجودة (international standards organisation)، وقد وضعت في هذا الأساس بهدف تسهيل عملية التجارة الدولية، حيث تبلورت كنظام للجودة تشترطه الكثير من المؤسسات والمنظمات الدولية، ويتمثل هدف الايزو في الأصل من خلال وضع نظام متكامل ومنظم يشتمل على معايير دولية متسقة متجانسة من حيث العناصر والمبادئ الرئيسية، مما يحقق اتفاقا وتماثلا دوليا في النشاط التجاري والصناعي والخدماتي بين الدول من حيث الخد والاعتماد على هذه المعايير كنظام دولي ومرجعي للجودة.
- وتتلخص أهم المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها مواصفات الايزو 9000 فيما يلي:
- 1- التناسق في الاتجاه الدولي نحو تقدير وتنمية توقعات العملاء بما يتعلق بجودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
  - 2- الشروط الخاصة للمواصفات الفنية أو التقنية لا تحقق وحدها درجة عالية من التطابق مع متطلبات أو شروط العملاء.
  - 3 نظام الجودة يتأثر بالقيم والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والمنظمات والمنشآت.
  - 4- المعايير الدولية لنظام الجودة تعتبر مكملة للمواصفات التقنية أو الفنية من أجل استمرارية تحقيق متطلبات المستفيدين.
  - 5- نظام الجودة يتأثر بمدى وضوح رسالة ورؤية المنظمة بالنسبة للعاملين.
  - 6- نظام الجودة يتأثر بالأسلوب الإداري والقيادي المتبع.

وتعتبر سلسلة مواصفات الايزو 9000 مجموعة مترابطة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق منظومات إدارة الجودة لضمان استمرارية فعاليات العمل.

2- كيفية تنفيذ و تطبيق ايزو التعليم الجامعي و إدارة الجودة الشاملة:

عادة ما تقوم الجامعات الراغبة في إدارة العملية التعليمية بأساليب الجودة الشاملة بطرح سؤالين رئيسيين:

س1: ماذا يحتاج طالب الجامعة خريج المستقبل؟

س2: ما هي متطلبات و حاجات الجامعة لتقديم تلك الخدمات؟

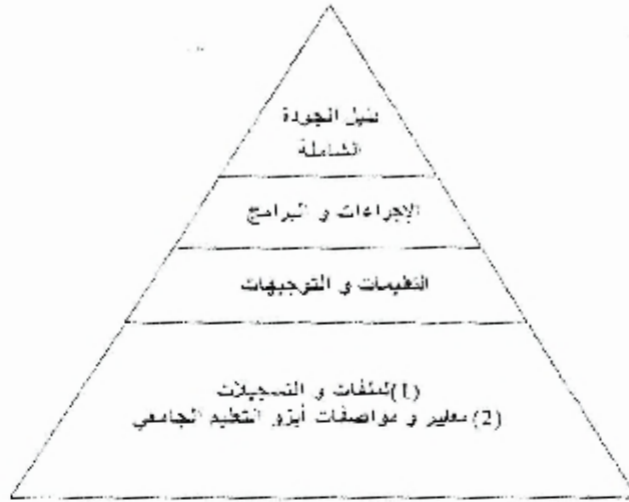
و تقوم كل جامعة بعد ذلك بمراجعة منظوماتها و هياكلها التنظيمية للتحقق من إمكانية تنفيذ الخطوات السابق ذكرها في السؤالين 1، 2 و بعدها تأخذ الجامعات بوحدة من البدائل التالية للتطبيق:

أولاً: تكوين فريق عمل لإعداد المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي. و توفير التدريب اللازم لهم للقيام بعمليات الاستشارات و الإدخال و التنفيذ و المراجعة.

ثانياً: الاعتماد على استشاري خارجي لتشخيص المشاكل و الاحتياجات و اقتراح شبكة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم العالي.

و في كلا الحالتين يجب أن يؤدي الأسلوب المطبق لبرامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إلى تعديل و تطوير السلوك الجامعي تجاه تنظيم الجودة و الانتاجية و الالتزام و التماسك و روح الفريق و التكامل و التنسيق.





و فيما يلي هيكل الملفات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

#### هيكل ملفات الجودة الشاملة للجامعة

كيف تقوم الجامعة ببناء سلسلة من مواصفات الجودة الشاملة:

- 1- فحص البيئة العالمية و الإقليمية و المحلية.
- 2- تحديد منظومة قيم الجامعة.
- 3- تحديد رؤية مستقبلية.
- 4- التعريف بالرسالة الجامعية في المدى القصير و المتوسط و طويل الأجل.
- 5- الإنفاق على جدول الأهداف.
- 6- إعداد مجموعة الاستراتيجيات.
- 7- مناقشة المواصفات النمطية للجودة.
- 8- بناء مواصفات الجودة العالية.
- 9- إعادة هندسة الجامعة.
- 10- إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الأنشطة و الكليات.
- 11- التدريب على أيزو الجامعة.
- 12- إعادة هيكلة الوظائف و الأنشطة و فق المواصفات الجديدة للجودة و مستويات الأداء التنافسية.

- 13- مراجعة الجودة و النتائج و تصويب الأخطاء.
- 14- إعادة دورة الأعمال الجامعية وفق البرامج الجديدة للمواصفات.

### الاعتراف بالمستوى العلمي للجامعات Accreditation:

تستطيع الجامعات عن طريق الحصول على شهادات الأيزو الحصول على الاعتراف العالمي بالكلية/ القسم/ الجامعة و ليس فقط الاعتراف بعالمية الأستاذ الجامعي. و بترتيب ذلك ما يلي:

- 1- تحقيق رضا الطلاب الخريجون.
- 2- تحسين مستويات الخدمة التعليمية الجامعية.
- 3- تحسين المركز التنافسي للخريجين في سوق العمل.
- 4- ترشيد التكاليف و الفاقد و الإنفاق.
- 5- تحقيق التنمية التعليمية المتواصلة.
- 6- ضمان عدم سرقة المواد العلمية من كتب و أبحاث و اختراعات و أفكار.
- 7- التوسع و الانتشار و الارتقاء.
- 8- المشاركة في حل مشاكل التنمية و المجتمع.
- 9- تحقيق الرضا الوظيفي.
- 10- بناء مناخ تنظيمي إيجابي فعال يوفر فرص النجاح العلمي.
- 11- تحقيق الالتزام و الابتكار.<sup>1</sup>

و قد أثبت تطبيق نظام الأيزو أهمية كبيرة في المستويات التعليمية، فقد استطاعت كلية "ساند ويل" في المملكة المتحدة أن تحقق التسجيل في هذا النظام نوفمبر 1998، و بذلك كانت أول مؤسسة تعليمية في القطاع العام تحقق التسجيل في هذا النظام.

وهكذا يمكن ترجمة بنود الأيزو 9001 البالغ عددها 20 بنداً، و التي وجدت أساساً للقطاع الإنتاجي، بما يناسب قطاع التعليم على النحو المبين في الجدول التالي:

1-انجار فريد: "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، بترام النشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص97.

ترجمة نظام الأيزو (9001) في قطاع التعليم:

متطلبات نظام الجودة (الأيزو 9001)		ترجمة متطلبات نظام الجودة (الأيزو 9001) في قطاع التعليم	
-1	مسؤولية الإدارة	-1	مسؤولية الإدارة
-2	نظام الجودة	-2	نظام الجودة
-3	مراجعة العقود	-3	العقود مع الزبائن و العملاء
-4	مراقبة و ضبط التصميم	-4	تصميم المنهاج الدراسي و الخطط الدراسية
-5	مراقبة و ضبط الوثائق	-5	مراقبة و ضبط الوثائق
-6	نظام الشراء	-6	نظام الشراء
-7	مراقبة المواد الموردة من قبل العميل	-7	قبول الطلبة و تزويدهم بالدعم و التشجيع و الخدمات اللازمة لهم مثل (الإرشاد، الاستشارات، و غيرها)
-8	تعريفات المنتج و متابعته	-8	الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة و أدائهم الأكاديمي في مسابقاتهم التي درسوها و يرسونها.
-9	ضبط العملية الإنتاجية	-9	تخطيط و تطوير البرامج الدراسية للطلبة و توثيق هذه البرامج و تحديد مواضيع الدراسة و أوقاتها لكل مساق.
-10	الفحص و التفتيش	-10	تقييم الطلبة الذين سيلتحقون بالدراسة في الجامعة للتأكد أن لديهم الخلفية العلمية المناسبة.
-11	أجهزة الفحص و القياس و التفتيش.	-11	مدى تناسب الفحص و التفتيش (ندى صحة و صلاحية الامتحانات و طرق التقييم الأخرى)
-12	بيان نتيجة الفحص و التفتيش.	-12	الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في المسابقات التي يدرسونها.
-13	مراقبة و ضبط المنتجات غير المتطابقة.	-13	إجراءات لتشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض المسابقات و تحويلهم من برنامج دراسي إلى آخر.
-14	الإجراءات الوقائية و العلاجية.	-14	الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين حسب أسباب الفشل و الطرق الممكنة لتحسن أدائها.
-15	مناولة المواد و التخزين و التعبئة و التسليم.	-15	المظهر الخارجي للجامعة و أبنيتها و الأجهزة التي يستخدمها الطلبة و إجراءات الأمن و السلامة فيها

16-	سجلات الجودة.	16-	سجلات الجودة.
17-	التدقيق الداخلي على الجودة و عمل مقابلات باستمرار لمراجع المنهاج الدراسي بالاستفادة من التغذية المرجعية من الطلبة و متابعة الوضع التعليمي باستمرار.	17-	التدقيق الداخلي على الجودة
18-	تدريب الكادر الوظيفي في الجامعة.	18-	التدريب.
19-	دعم الطلبة بعد تخرجهم من الجامعة.	19-	خدمات ما بعد البيع.
20-	الأساليب الإحصائية.	20-	الأساليب الإحصائية.

و كما هو ملاحظ من الجدول السابق (جدول رقم 8) فإن الخطوات الممكنة التي تمر بها الجامعة لتأسيس نظام الجودة (الأيزو 9001) كما يأتي:

- 1- تأسيس وحدة ضبط الجودة.
- 2- ترجمة بنود (الأيزو 9001) إلى مصطلحات مع قطاع التعليم الجامعي.
- 3- اختيار نظام الأيزو 9001.
- 4- اختيار مجال نظام الجودة سواء كان كلية أم قسما أكاديميا أم نظاما إداريا.
- 5- عمل مسح شامل على الممارسات و الإجراءات و السجلات الموجودة في الجامعة.
- 7- دمج الإجراءات الجديدة و الموجودة حاليا في الجامعة ووضعها في دليل للإجراءات.
- 8- إصدار الدليل و توزيعه على فرق البرنامج في الجامعة للتصديق و التعديل.
- 9- كتابة دليل نظام الجامعة.
- 10- تدريب الموظفين على استخدام الدليل و مبادئ الأيزو 9001.
- 11- تطبيق نظام الجودة في كل أقسام الجامعة.
- 12 - تعيين و تدريب عدد من مدققي الجودة الداخليين، و عدد من المدققين الرئيسيين.
- 13- عمل جولتي تدقيق داخلي.

- 14- استدعاء طرف خارجي لتقييم نظام الجودة المطبق.
- 15- تسجيل الجامعة في نظام الجودة للحصول على شهادة الأيزو 9001.
- 3- مبادئ ديمينج في تحسين جودة الجامعات:
- 1- البروفيسور ادوارد ديمينج أستاذ الجودة في جامعة نيويورك، اقترح برنامجا من 14 نقطة كالتالي:
- 1- خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
- 2- تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر.
- 3- منع الحاجة إلى التفتيش 100%.
- 4- عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط.
- 5- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- 6- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
- 7- توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية.
- 8- القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
- 9- إلغاء الحوافز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
- 10- منع الشعارات والتركيز على الانجازات والحقائق.
- 11- منع استخدام الحدود القصوى للأداء- لا حدود للتفوق- أطلقوا العنان للأداء.
- 12- تشجيع التعبير عن الشعور بالأعزاز والثقة.
- 13- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع
- 14- ترفيق التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل.

جوران وجودة التعليم الجامعي:

تؤدي فلسفة جوران في تطوير جودة التعليم الجامعي إلى مايلي:

- تخطيط الجودة،مراقبة الجودة،تحسين الجودة،إنشاء مجلس اعلي للجودة الجامعية.
- تحقيق وفورات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشكلات تدهور الجودة.

كروسبي وجودة التعليم الجامعي:

وينتج عن تطبيقها مايلي:

- 1-الجودة الجامعية هي التوافق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقا.
- 2-منع وتجنب الانحرافات.
- 3-قلة الوقوع في الأخطاء في معدل الأداء الجامعي.
- 4-قياس الجودة هي تكلفة عدم التوافق.

فلسفة بالدريج وجودة التعليم الجامعي:

تقوم على:

- 1-التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.
- 2-الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
- 3-تنمية الموارد البشرية الجامعية.
- 4-الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي.
- 5-تطوير القيادات الجامعية.
- 6-بناء شبكة معلومات متطورة.

ب- الفوائد التي حققتها مؤسسات التعليم العالي جراء تطبيقها لنظام الجودة:

- 1- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الكلية و التي أدت لمزيد من الضبط و النظام داخلها.
- 2- طريقة لنقل أو تحويل السلطة و المسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.
- 3- طريقة لتطوير المهارات الإدارية و المهنية لأعضاء فرق العمل.
- 4- إعطاء الموظفين مزيد من الفرص لتطوير إمكاناتهم و تقويتها.
- 5- وسيلة لتشجيع التحسينات داخل الكلية و ممارسة الأساليب الإدارية الجيدة.
- 6- وسيلة فعالة للاتصال داخل الكلية.
- 7- أداة تسويقية تزيد من الميزة التنافسية للكلية.
- 8- وسيلة لنشر الثقافة بين موظفي الكلية.
- 9- تقديم خدمات أفضل لطلبة الكلية و هذا ما تدور حوله أساس فلسفة الجودة.

## خلاصة الفصل:

مما لا شك فيه أن للتعليم العالي دوره الأساسي في بناء الإنسان و تنميته إذ أنه يمثل الركيزة الأساسية للتقدم و التطور في مختلف مجالات التنمية الشاملة و لأن الإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها أصبح من الضروري أن يسعى التعليم العالي و الجامعات إلى تزويده بالكفاءات و المهارات المناسبة حتى يقوم بدوره الكامل في إحداث التنمية الشاملة في ميادين الحياة المختلفة في ظل التوجهات المحلية و العالمية و قضايا العصر المتجددة و لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تحظى باهتمام متنام في مختلف دول العالم بوصفه الرصيد الاستراتيجي المنظور للتنمية الشاملة في المجتمع.

و ينظر لمؤسسات التعليم العالي بوصفها الرافد الأساسي للموارد البشرية التي تحتاج للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة ذلك أن مستقبل مجتمعاتنا يتقرر في أروقة جامعاتنا و قاعاتها الدراسية و مخبرها و معالمها، لأن مخرجات التعليم العالي توصف أنها مدخلات التنمية.



منظمة القياس الدولية الإيزو 9000

الفصل الخامس: منظمة القياس الدولية

تمهيد

أولاً: ماهية منظمة القياس الدولية

1- المراحل التاريخية لمواصفات الأيزو 9000

2- مفهوم منظمة القياس

3- أهمية منظمة القياس

ثانياً: منظمة القياس الأهمية، الأهداف والفوائد

1- أهمية الحصول على شهادة الأيزو

2- أهداف منظمة القياس الدولية

3- فوائد تطبيق الأيزو

ثالثاً: أساسيات منظمة القياس الدولية

1- متطلبات الأيزو وأهم اشتراكاته

2- خطوات بناء الأيزو

3- أهمية منظمة القياس الدولية

رابعاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو

1- فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على الأيزو

2- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو

3- علاقة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

الأيزو هي مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي. إن المواصفة الدولية الأيزو تمثل إحدى المتطلبات التي تسعى إلى تحقيق جودة المنتج.

أولاً: ماهية منظمة القياس الدولية

### 1- المراحل التاريخية لمواصفات الأيزو 9000:

إن البداية التاريخية لهذا الاتحاد تعود بدرجة كبيرة إلى الصناعة العسكرية و النووية و الإلكترونية حيث أن الحاجة إلى هذه المواصفات فرضتها ظروف الحرب العالمية الثانية، حيث كان يتم تصنيع المعاد الحربية في عدد من المصانع الإنتاجية و كان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات، و ضمان عدم وجود عيوب فيها لأن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة.<sup>1</sup>

وعليه كان نقل التركيز من سياسة الكشف عن العيوب إلى منع حدوثها من خلال تأسيس أنظمة الجو التي تضمن أن يلبي ناتج عملياتها حاجات الزبائن و متطلباتهم.<sup>2</sup>

#### 1- مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية:

خلال فترة الخمسينيات و الستينات من القرن الماضي احتاجت وزارة الدفاع البريطانية إلى نظام للتأكد من جودة المعدات الحربية، التي يتم توريدها عن طريق المؤسسات المنتجة، و هكذا بدأ العمل بمواصفات الدفاع للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات.<sup>3</sup>

و في هذا السياق أيضا ظهرت 1959، المواصفة العسكرية MIL-Q-9859 حول برامج إدارة الجو التي أعقبها 1968 صدور منشورات حلفاء Nato لضمان الجودة.

ولعل ما يميز هذه المرحلة هو سعي العديد من الشركات إلى تبني المواصفات العسكرية الصادرة حد بغية تحسين إنتاجياتها و الاختيار الأفضل للمجهزين بالاعتماد على مبادئ الجودة، حيث أن المؤسسات قامت بإصدار مواصفات تأكيد الجودة الخاصة بها لكل عملياتها و تجهيزها.

و صممت هذه المواصفات حسب المتطلبات الفردية و التي استخدمت لتقويم المجهزين أمام مجمو كبيرة و متباينة و أحيانا متعارضة من متطلبات تأكيد الجودة، حيث أن من يقوم بالتقييم (المجهز)

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي و آخرون: "إدارة الجودة الشاملة"، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 116، 115.

<sup>2</sup> - إنجي بانيدو، ترجمة فواد هلال: "الدليل الصناعي للأيزو 9000"، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1997، ص 24.

<sup>3</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي: "أنظمة إدارة الجودة و البيئة iso 14000، iso 9000"، دار وائل للنشر، الأردن ط 1، ص 31.

نفسه أمام تقارير تقييم متباينة من مختلف الزبائن و من الشركات للمنتوج و نظام الإنتاج نفسه بسبب اختلاف المتطلبات الخاصة بكل مواصفة.

## 2- مرحلة المواصفات الوطنية:

في هذه المرحلة برزت الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات، نظراً للانتشار الواسع لأنظمة الجودة و قيا المؤسسات في أمريكا و أوروبا بوضع مواصفات قياسية لأنظمة لجودة لها ولمجهزها و ذلك للتأكد من قدرة المؤسسة و تجهيزها على إنتاج و تجهيز منتجات تتوفر على جميع متطلبات نظام تأكيد أو ضمان الجودة.

و عليه و نظراً لما حققته مواصفات اندفاع، فإنه مع بداية السبعينيات كانت تلوح بوادر احتياج المؤسسات لنظام مماثل للجودة، صالح للتطبيق على مختلف الصناعات سواء في مجال السلع أو الخدمات، أو أيا كان نشاط المؤسسة ، هذا ما دفع بالعديد من الحكومات الأوروبية إلى توحيد إصدار المواصفات وطنية لأنظمة الجودة تمكثها من التفوق و تحقيق مكاسب لمؤسساتها داخليا و خارجيا خاصة بعد ظهور العملاق الياباني في مجال الصناعة كمنافس قوي، و لذلك سعت العديد من هيئات التقييس الوطني في تلك الدول إلى إصدار المواصفات وطنية، و كانت للهيئة البريطانية للمواصفات إصدارها للمواصفة القياسية (B55750) متطلبات تأكيد الجودة للأغراض التعاقدية 1979، وفي نفس السنة و باعتبار هذه الهيئة عضو في منظمة الأيزو 9000 تقدمت بطلب رسمي إلى المنظمة تدعوها في إلى تطوير المواصفات عالمية لتقنيات و ممارسات تأكيد الجودة ، في حين قامت دول أخرى مثل: كندا أستراليا بتبني إصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة مشابهة للمواصفات البريطانية B55750.<sup>1</sup>

و انطلاقاً من هدف منظمة الأيزو 9000 بتسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع و الخدمات كان لزاماً عليها توحيد المواصفات الوطنية لأنظمة الجودة حتى لا تكون هناك عقبة أمام التبادل التجاري بين دول العالم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي: "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهن للأيزو 9000، دار غريب للنشر و التوزيع القاهرة 1995، ص 91.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الضائي و آخرون: "مرجع سبق ذكره"، ص 116.

## 3- مرحلة المواصفات العالمية:

مع تسارع التجارة و خلق منتجات جديدة، و لضمان المتعاقدين، بادرت منظمة إيزو 9000 إلى إيجاد مواصفات عالمية لتكون الحكم في الصفقات التجارية.

ففي 1984 قام المعهد البريطاني للمواصفات BSI بمراجعة المواصفة B5575 و إصدارها من جديد مع دعم و تشجيع المنظمة للقياس على إصدار مواصفة عالمية.

و قامت هذه الأخيرة بتشكيل اللجنة التقنية ISO/TC 176 بعضوية 26 دولة و حددت مهمتها في إصدار مواصفة خاصته بإدارة الجودة، و في 1987، تم إصدار سلسلة المواصفات الإيزو 9000 لنظم إدارة الجودة لمواصفات عالمية و التي حملت المواصفة العسكرية الأمريكية و المواصفة البريطانية B5575.

و في 1994 قامت المنظمة الدولية للقياس بمراجعة بعض هذه المواصفات و إدخال التعديلات عليها على أن يتم مراجعتها بواقع مرة كل 7 سنوات كما تم ذلك 2000.

و الشيء الجدير بالذكر هنا عدم الخلط بين مواصفات الإيزو 9000 كنظم لإدارة الجودة مع المواصفات الفنية للسلع، فالإيزو 9000 ليست بديلا للمواصفات الفنية للسلع و الخدمات التي تحدد الحد الأدنى لجودة المنتجات، حيث أنه لضمان و توكيد الجودة لابد من أن يكون إنتاج السلع و الخدمات من خلا نظام جودة يتطابق مع مواصفات محددة.

و قد لاقت المواصفات الدولية الإيزو 9000 منذ صدورها 1987، إقبالا واسع لم تشهد مواصفا أخرى من قبل حيث أن نولا عديدة سارعت إلى تبنيها و اعتمادها كمواصفات وطنية حيث يحقق للدو وضع مواصفات وطنية خاصة بها على نهج المواصفة العالمية و في حدودها.

## 2- مفهوم منظمة القياس الدولية ISO

هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية International standardisation organisation ISO لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات و الخدمات المختلفة.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه عبارة عن مجموعة من المواصفات و المعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس و الأيزو (ISO) جاءت اختصار للمنظمة الدولية للتقييس. International standardisation organisation الكلمة اليونانية ISOS و التي تعني "EGUAL" متساوي.

و يعبر الرقم 9000 عن سلسلة المواصفات لتي تخص بإدارة الجودة في المنظمات المتعددة و تطبق هذه المواصفات على التعليمات التشغيلية و ليس على المنتج أو الخدمة.<sup>2</sup>

المنظمة الدولية للمواصفات ISO هي إتحاد معني بإصدار المواصفات تأسست بعد الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة 1946 و باشرت عملها 1947/02/23 حيث تتخذ من جنيف (سويسرا) مقرا لها.

و تضم في عضويتها هيئات و أجهزة المواصفات و المقاييس لمختلف دول العلم ، حيث أن لكل جهاز مقعدا و دائما في الجمعية العامة، كما أنها تضم أعضاء مراسلين من بعض الدول التي لا تملك أجهزة للمواصفات و المقاييس بصفة مراقبين.

كما أن انجاز الأعمال التقنية في المنظمة يتم من قبل لجان فنية (IC) أو لجان فرعية (SC) مجموعات عمل (WG)، وذلك لتغطية مختلف برامج اللجنة الفنية حيث أنه مع انقضاء عام 1941 كانت هناك حوالي 1985 لجنة فنية و 636 لجنة فرعية و 1975 مجموعة عمل من خلال هذا مهمة منظمة الأيزو هي تطوير المواصفات كافة باستثناء المجالات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعات

<sup>1</sup> مستويات الجودة (http://www.jeddah.edu.gov.sa/developer/iso)

<sup>2</sup> - علي السلمي: "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، ص 258

- الاستخدام الأمثل لمعدات المنشأة مما يساهم في تقليل التكلفة الخاصة للمواد الأولية المستخدمة في المنشأة.

- المساعدة في تقليل نسبة التالف للمنتج أو المعيب للخدمة.

- تشجيع و تحسين التعاون و التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

- المساهمة في رفع العمل بين العاملين في المنظمة.

- الاستعداد لمواجهة متطلبات و احتياجات السوق المحلية و الدولية.

- المساهمة في كسب رضا العملاء و استمرارهم في التعامل مع نفس المؤسسة.

## 2- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو

1 - تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل المباشر مع المستهلك و ذلك من

خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها و خدماتها

في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة و تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من

خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم للعمل و توفيرها لهم ، أي أن الإيزو لا تركز كثيرا على

العميل و الذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة...<sup>1</sup>

2 - يمكن اعتبار نظام الإيزو و مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة

مستقبلا لأنها الأشم و الأعم من الإيزو.

3 - تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة و على جميع

الجوانب الفنية و الإدارية، بينما تركز الإيزو و على الأمور الفنية و الإجرائية في العمل فقط.

4 - المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي تم على أساسها حصلت

على شهادة الإيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المؤسسات و ليس هناك خصوصية لأي مؤسسة

على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

<sup>1</sup>- محمد عابد عامر المجالد: " أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاز المنظومة الإدارية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص 92.



5- جميع مؤسسات التي حازت على شهادة المؤسسة و خاضعة إلى المراجعة و التفتيش الدوري من قبل المؤسسة الدولية للمواصفات و المقاييس للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء 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 و تفتيش دوري عليها و نموذجها خاص بها و لها حرية التصرف.

6- تسعى الشركات للحصول على شهادة الأيزو لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما المؤسسات الكبيرة و الدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض قدراتها التنافسية و ذلك بالتأمل المباشر و الواسع مع الزبائن.

### 3- علاقة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة

- إن الأيزو ليس نظام لإدارة الجودة الشاملة و إنما هو نظام لضمان و توكيد الجودة و الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- إن الشروع بتطبيق مبادئ و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الأيزو حيث أن المنظمة التي تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الأيزو.<sup>1</sup>

- إن تطبيق نظام الأيزو لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و لكن تطبيق الأيزو يؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- يوفر الأيزو معيار للنشاطات و العمليات التي تتم داخل المنظمات لضمان و توكيد الجودة و بالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات نظام الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

إن الأيزو وإدارة الجودة الشاملة متكاملتان و ليستا بديلتان أو متعارضتان فيمكن الحصول على الأيزو بدون إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> علي السلمي: "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو"، دار الغروب للطباعة و النشر و التوزيع ، ص 91.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص 205.

و يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الأيزو .

أو يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الأيزو...<sup>1</sup>

ولكن لا يمكن أن نقول أنهما نظامان مترادفان و متضابقان.

يمثل نظام الأيزو جزءاً من مكونات و اهتمامات إدارة الجودة الشاملة، فهناك مؤسسات استطاعت أن

تحصل على إحدى شهادات الأيزو و لكنها لم تبدأ في إدارة الجودة الشاملة، و يمكن اعتبار شهادة

الأيزو إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة و يمكن اعتبارها خطوة تمهيدية...<sup>2</sup>

فيمكن أن تكون المؤسسة لديها إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الأيزو و يمكن للمؤسسة أن

تطبق إدارة الجودة الشاملة...<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد سيد صحنفي "إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 دليلي علمي" ، عصر 1998، ص 11.

<sup>2</sup> - سمير محمد عبد العزيز : "اقتصاديات الجودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو" ، دار الإبداع للطباعة و النشر ، القاهرة 2000 ، ص 119

<sup>3</sup> - محمد رضوى الشندي : "الجودة الكلية الشاملة و الأيزو بين النظرية و التطبيق" ، مطبعة 2 ، مصر ، 1996 ، ص 38-39.

## خلاصة الفصل:

بفضل إدارة الجودة لشاملة و منظمة القياس الدولية حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق، و سمحت ببناء استراتيجيات تنهج أسلوب إداري حديث و عملت على تطوير هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصة بها .

الكهربائية و الهندسة الإلكترونية والتي هي من اختصاص منظمات أخرى تأسست كاللجنة العالمية للإلكترونيات و التقنية (EIS).<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن منظمة الأيزو وظيفتها تطوير المواصفات وليس من صلاحيتها منح شهادات المطابقة أو إرغام المؤسسات على تطبيق هذه المواصفات.

سلسلة المواصفات القياسية الخمسة للجودة:

### 1- الأيزو 9000:

إدارة الجودة و معايير ضمان ، إرشادات للاختبارات و الاستخدام و هي عبارة عن توجيهات إرشادات لاختيار معايير الأيزو و هي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية، وتعرف المصطلحات الأساسية و تقدم إرشادات لاختيار و استخدام معايير الأيزو 9001،9003،9002 فهي توضح و ترسم الطريق لاستخدام كل معايير (الأيزو).

### 2- الأيزو 9001:

نظام الجودة، نموذج لضمان الجودة في التصميم و التطوير و النتاج و التركيب و تقديم الخدمات و هي أكثر المعايير شمولاً و تحتوي على 20 عنصر تغطي احتياجات نظام الجودة الفعال منذ تسليم التعاقد و خلال مراحل و عمليات التصميم و التطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم .

### 3- الأيزو 9002:

نظام الجودة، نموذج لضمان الجودة في الإنتاج و التركيب و تعالج عمليات الوفاية و اكتشاف المشاكل و معالجتها خلال الإنتاج و التركيب و هي موجهة للاستخدام في حالة المؤسسات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم الخدمات بعد التسليم و تضم هذه السلسلة 18 عنصراً في الأيزو 9000.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي: " أنظمة الجودة و النيلة إيزو 9000 و إيزو 14000 "، دار وائل، النشر و التوزيع، الأردن، 1، 2002، ص 29، 30.

<sup>2</sup> - موسى النورزي: " التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل، النشر و التوزيع، الأردن، ص 48.

## 4- الأيزو 9003:

نظام الجودة، نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي و الاختيارات و هي أقل هذه السلسلة شمولا و تغطي 12 عنصرا من العناصر التي يقدمها الأيزو 9001، و هي لا تعتبر نظام لرقابة الجودة، و تتضمن فقط المتطلبات العملية لاكتشاف المشاكل و الرقابة عليها و التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص و التفنيش.

## 5- الأيزو 9004:

عناصر و إرشادات نظام الجودة و إدارة الجودة و تقدم هذه السلسلة توجيهات و إرشادات للمردودين يتم استخدامها في تطوير نظم الجودة و تحديد مدة و إمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة ، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، و هي هامة و مفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.<sup>1</sup>

## 3- أهمية منظمة القياس الدولية (ISO):

- خلق عمليات أكثر كفاءة و فعالية.
- زيادة رضا العملاء و الاحتفاظ بهم.
- الحد من مراجعة الحسابات.
- تعزيز التسويق.
- تحسين تحفيز الموظفين و الوعي و الروح المعنوية.
- تشجيع التجارة الدولية.
- زيادة الأرباح.
- زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup>- سمير محمد عبد العزيز: "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو"، دار الإنداع للطباعة و النشر، القاهرة، 2000، ص 19.

ثانياً: منظمة القياس الأهمية، الأهداف والفوائد

1- أهمية الحصول على شهادة الأيزو:

تكمن أهميتها في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر و مفتاح النجاح و الوصول إلى قلب المستهلك ومن أهميتها ما يلي :

1- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك و مساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية و مواابقتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية الجات.

2- توفير و تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للمعضيات الإدارية و الفنية و المساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.

3- المساعدة في رفع مستوى أداء شركات و تحقيق الكفاءة و الكفاية المطلوبة و تقليل الفاتدة من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع و الخدمات المعروضة من قبل الشركات.

4- تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.

5- تمكين الشركة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة و التقييم الذاتي.

6- تحفيز موظفي الشركة على العمل و رف الروح المعنوية لديهم و تشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق.

7- ثبات الجودة و تطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة و التقييم المستمر.

8- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج و تقليل نسبة التالف و العيب و زيادة المبيعات.

2- أهداف منظمة القياس الدولية (ISO):

- وضع معايير عالمية مقبولة من أغلب الدول و المنظمات و ذلك لتوحيد القياس لعالمي في مختلف مجالات العمل.

- العمل على تطوير المعايير الدولية.

- الإسهام في تحرير التجارة العالمية و صياغة منتج عالمية منافسة و الإسهام في تقارب ظروف العمل و رفع مستوى جودة العمل العالمي و تقليل التكاليف.

- تسهيل تطبيق نظام الجودة في مختلف التخصصات.

- تعطي متطلبات و إرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة الجودة تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة.

3- فوائد تطبيق ISO:

1- توحيد المعايير.

2- لغة تفاهم دولية مشتركة.

3- رفع الكفاءة الإدارية و الفنية للمنشأة.

4- رفع مستوى الجودة بشكل عام لمنتجات و الخدمات.

5- تخفيض التكاليف مع تعزيز المنافسة في الأسواق.

6- تحقيق شروط التعاقد.

7- تحقيق الاعتراف المتبادل.

8- ترشيد استهلاك الطاقة و الموارد الطبيعية و الحد من لتلوث.

9- تحقيق التحسين المستمر.

10- يؤمن النظام ثباتية في العمل مما يحسن صورة المؤسسة بشكل عام.

ثالثاً: أساسيات منظمة القياس الدولية (ISO):

المتطلبات الأيزو وأهم اشتراطاته

أولاً: متطلبات منظمة ISO:

من أجل بناء نظام فعال يجب تحديد و توثيق العمليات و الإجراءات حسب نشاط المنشأة، و للحصول على التسجيل لابد من توثيق المتطلبات الإلزامية العامة و هي:

- إجراء ضبط الوثائق.
- إجراء ضبط السجلات.
- إجراء التدقيق الداخلي.
- إجراء حالات عدم المطابقة.
- الإجراء التصحيحي.
- الإجراء الوقائي.

ثانياً: أهم اشتراطات الأيزو:

أن يكون هناك نظام إداري موثق و يجب أن يشتمل هذا النظام على مايلي:

- دليل الجودة.
- العمليات.
- الإجراءات.
- تعليمات العمل.



- النماذج و السجلات....<sup>1</sup>

2- خطوات بناء الأيزو

- تحليل الاختلافات.

- تدريب فريق الجودة.

- التخطيط للمشروع.

- توثيق العمليات و الإجراءات.

- تدريب العمليات و الإجراءات.

- تدريب أعضاء فريق التدقيق الداخلي.

- تقييم مبدئي.

- التسجيل للتدقيق الخارجي...<sup>2</sup>

رابعاً: العلاقة بين إدارة الجودة و الأيزو.

1- فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على الأيزو:

- المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة.

- تحسين سمعة المنشأة في نفس بيئة الأعمال.

- المساعدة في زيادة نصيب المنشأة في الأسواق التنافسية

- التخطيط الجيد و التصميم الأمثل للمنتجات أو الخدمات المقدمة للعميل.

- ضمان استمرارية التطوير و التحسين لجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

- المساهمة في تخفيض تكلفة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة للعملاء.

<sup>1</sup>- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص58.

<sup>2</sup>- سمير عبد العزيز: "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة و الأيزو"، دار الإشعاع للطباعة و النشر، القاهرة، ص 130.

- الاستخدام الأمثل لمعدات المنشأة مما يساهم في تقليل التكلفة الخاصة للمواد الأولية المستخدمة في المنشأة.

- المساعدة في تقليل نسبة الخلف للمنتج أو المعيب للخدمة.

- تشجيع و تحسين التعاون و التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

- المساهمة في رفع العمل بين العاملين في المنظمة.

- الاستعداد لمواجهة متطلبات و احتياجات السوق المحلية و الدولية.

- المساهمة في كسب رضا العملاء و استمرارهم في التعامل مع نفس المؤسسة.

2- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو

1 - تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل المباشر مع المستهلك و ذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها و خدماتها

في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة و تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم للعمل و توفيرها لهم ، أي أن الإيزو لا تركز كثيرا على العميل و الذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة...<sup>1</sup>

2 - يمكن اعتبار نظام الإيزو و مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا لأنها الأشمل و الأعم من الإيزو.

3 - تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة و على جميع الجوانب الفنية و الإدارية، بينما تركز الإيزو و على الأمور الفنية و الإجرائية في العمل فقط.

4 - المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي تم على أساسها حصلت على شهادة الإيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المؤسسات و ليس هناك خصوصية لأي مؤسسة على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

<sup>1</sup> - محمد عابد عامر المجلاد " أهمية لتخطيط الإستراتيجي في إنجاز المنظومة الإدارية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص 92.

5- جميع مؤسسات التي حازت على شهادة المؤسسة و خاضعة إلى المراجعة و التفتيش الدوري من قبل المؤسسة الدولية للمواصفات و المقاييس للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها شهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المؤسسة الدولية بتغيير معاييرها.

كما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة و تفتيش دوري عليها و نموذجها خاص بها و لها حرية التصرف.

6- تسعى الشركات للحصول على شهادة الأيزو لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما المؤسسات الكبيرة و الدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض قدراتها التنافسية و ذلك بالتأمل المباشر و الواسع مع الزبائن.

### 3- علاقة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة

- إن الأيزو ليس نظام لإدارة الجودة الشاملة و إنما هو نظام لضمان و توكيد الجودة و الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- إن الشروع بتطبيق مبادئ و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الأيزو حيث أن المنظمة التي تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الأيزو.<sup>1</sup>

- إن تطبيق نظام الأيزو لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و لكن تطبيق الأيزو يؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- يوفر الأيزو معيار للنشاطات و العمليات التي تتم داخل المنظمات لضمان و توكيد الجودة و بالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات نظام الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

إن الأيزو وإدارة الجودة الشاملة متكاملتان و ليستا بديلتان أو متعارضتان فيمكن الحصول على الأيزو بدون إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> علي السنفي: "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو"، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ص 91.  
<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب الزاوي: مرجع سبق ذكره، عمان 2005.

و يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الأيزو .

أو يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الأيزو...<sup>1</sup>

ولكن لا يمكن أن نقول أنهما نظامان مترادفان و متطابقان.

يمثل نظام الأيزو جزءا من مكونات و اهتمامات إدارة الجودة الشاملة، فهناك مؤسسات استطاعت أن

تحصل على إحدى شهادات الأيزو و لكنها لم تبدأ في إدارة الجودة الشاملة، و يمكن اعتبار شهادة

الأيزو إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة و يمكن اعتبارها خطوة تمهيدية...<sup>2</sup>

فيمكن أن تكون المؤسسة لديها إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الأيزو و يمكن للمؤسسة أن

تطبق إدارة الجودة الشاملة...<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد سعيد مصطفى: "إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 نهلي عملي"، مصر 1998، ص 11.

<sup>2</sup> - سمير محمد عبد العزيز: "اقتصاديات الجودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو"، دار الإشعاع للطباعة و النشر، القاهرة، 2000، ص 119.

<sup>3</sup> - محمد راضي الشندي: "الجودة الكلية الشاملة و الأيزو بين النظرية و التطبيق"، طبعة 1، مصر، 1996، ص 38-39.

خلاصة الفصل:

بفضل إدارة الجودة لشاملة و منظمة القياس الدولية حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق، و سمحت ببناء استراتيجيات تنهج أسلوب إداري حديث و عملت على تطوير هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصة بها .

# الدراسة الميدانية

## تمهيد:

إن الاهتمام بدراسة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أصبح ضرورة ملحة تملئها الظروف الدولية الراهنة وذلك لانهوض والرقي بالجامعة الجزائرية لمواكبة التطورات الحاصلة وسنحاول من خلال تحليلنا لجداول الدراسة المبنية على أساس البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية لعينة البحث، معالجة فرضيات الدراسة وهذا بهدف التوصل إلى نتائج جزئية على ضوء الفرضيات وكذا الوصول إلى النتائج العامة للدراسة.

أولاً: عرض البيانات و تحليلها:

### 1-البيانات العامة:

(1) الجدول رقم 01 الخاص بجنس المبحوثين:

النسبة %	التكرار	الجنس
66.67%	04	ذكر
33.33%	02	أنثى
100%	06	المجموع

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يتضح أن نسبة الذكور تمثل 66.67% أي ما يعادل 4 أساتذة يمارسون وظائف إدارية في حين أن نسبة الإناث تمثل 33.33% أي ما يعادل أستاذان.

و هذا يدل على أن نسبة الذكور تقدمت على نسبة الإناث.

(2) جدول رقم 02 الخاص بالسن:

النسبة %	التكرار	السن
16.67%	01	أقل من 35 سنة
50%	03	سن 36-45 سنة
33.33%	02	من 46 فما فوق
100%	06	المجموع

يبين الجدول أن نسبة 16.67% من أفراد العينة عمرهم أقل من 35 سنة ، بينما نسبة 50% يتراوح أعمارهم بين (36-45) سنة، أما نسبة 33.33% فكانت أعمارهم أكثر من 46 سنة.



## (3) جدول رقم 03 خاص بالرتبة:

الرتبة	التكرار	النسبة %
أستاذ التعليم العالي	-	-
أستاذ محاضر	1	16.67%
أستاذ مساعد	5	83.33%
المجموع	6	100%

يتضح لنا من خلال هذه النسب أن الرتبة الغالبة هي رتبة الأستاذ المساعد بنسبة 83.33%، تليها الأستاذ المحاضر بنسبة 16.67%

## (4) جدول رقم 04 خاص بالمؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ماجستير	04	66.67%
دكتوراه	02	33.33%
المجموع	06	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 66.67% تمثل الأساتذة الحائزين على شهادة الماجستير، تليها نسبة 33.33% و تمثل الأساتذة المتحصلين على الدكتوراه، أي أن الاستمارة شملت كلا من المترجيتين

## (5) جدول رقم 05 خاص بالتخصص:

التخصص	التكرار	النسبة %
علوم اجتماعية	04	66.67%
تاريخ و آثار	02	33.33%
المجموع	06	100%

توضح معطيات هذا الجدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب التخصص فتوصلنا إلى أن نسبة 66.67% يشكلون العلوم الاجتماعية في حين أن نسبة 33.33% يمثلون تاريخ و آثار.

#### (6) جدول رقم 06 خاص بسنوات الخبرة:

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
33.33%	2	أقل من 5 سنوات
33.33%	2	من 5 - 10 سنوات
33.33%	2	من 11-15 سنة
-	-	أكثر من 15 سنة
100%	06	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن سنوات الخبرة لدى الأساتذة الذين يمارسون وظائف إدارية مختلفة إذ نجد نسبة 33.33% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و نجد نفس النسبة 33.33% لديهم خبرة من 5-10 سنوات و نجد نفس النسبة 33.33% لديهم خبرة من 11-15 سنة وهذا يدل على أن الأساتذة يتمتعون بمستوى تعليمي عالي و خبرة جيدة.

#### (7) جدول رقم 07 خاص بالوظيفة الحالية:

النسبة %	التكرار	الوظيفة الحالية
16.67%	1	عميد
16.67%	1	نائب عميد
33.33%	2	رئيس قسم
33.33%	2	نائب رئي قسم
100%	06	المجموع

8

(8) جدول رقم 08 يبين إذا كان المسؤول الإداري يستفيد من الدورات التدريبية الخاصة بالتسيير الإداري:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	-	-
لا	06	100%
المجموع	06	100%

يتضح لنا من خلال هذا الجدول النسب أن نسبة 100% من أفراد العينة أقرروا بأن المسؤول الإداري لا يستفيد من الدورات التدريبية الخاصة بالتسيير الإداري.

(9) جدول رقم 09 يوضح إذا كانت اقتراحات الأساتذة حول تسيير الكلية تأخذ بجدية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	02	33.33%
لا	04	66.67%
المجموع	06	100%

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يتضح لنا أن نسبة 66.67% من أفراد العينة يرون بأن اقتراحات الأساتذة حول تسيير الكلية لا تأخذ بجدية، بينما نجد نسبة 33.33% يرون بأنها تأخذ بجدية.

(10) جدول رقم 10 يبين سعي المنظومة الجامعية لتطوير التعليم العالي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	02	33.33%
لا	04	66.67%
المجموع	06	100%

يتضح لنا من خلال هذه النسب أن المنظومة الجامعية تسعى لتطوير التعليم العالي المقدر بنسبة 66.67%، أي ما يعادل 4 أساتذة إداريين، بينما نجد

نسبة 33.33% يرون أنها لا تسعى لتطوير التعليم العالي أي ما يعادل أساتذيين يمارسان وظائف إدارية.

**(11) جدول رقم 11 يوضح محاولات الجامعة لتحسين التكوين المقدم للطلبة:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	02	33.33%
لا	04	66.67%
المجموع	06	100%

يبين هذا الجدول أن نسبة 66.67% من عينة الدراسة يرون بأن الجامعة لا تقدم محاولات لتحسين التكوين المقدم للطلبة، في حين نجد نسبة 33.33% يرون بأن الجامعة تقدم محاولات لتحسين التكوين المقدم للطلبة.

**(12) جدول رقم 12 يبين إذا كان للبرنامج الإصلاحية التي استفادت منها الجامعة دور في تطوير المنظومة الجامعية:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	01	16.67%
لا	05	83.33%
المجموع	06	100%

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أنه لم يكن للبرامج إصلاحية دور في تطوير المنظومة الجامعية و ذلك بنسبة 83.33% أي ما يعادل 5 أساتذة إداريين، و نسبة 16.67% يرون بأن للبرامج الإصلاحية دور في تطوير المنظومة الجامعية.

و منه نستنتج أن الجامعة الجزائرية استفادت من برامج إصلاحية حققت من خلالها تحسنا ملحوظا في تخرجات المنظومة الجامعية.

1- الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
61.76%	21	ذكر
38.23%	13	أنثى
100%	34	المجموع

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بنسبة 61.76% بينما نسبة الإناث 38.23%.

2- العمر:

النسبة	التكرار	العمر
35.29%	12	أقل من 35
38.23%	13	35-45
28.17%	09	46 فما فوق
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن أفراد العينة أعمارهم من (36-45) بنسبة 13% كما أن 35.29% أعمارهم أقل من 35 سنة، أم نسبة 26.47% فكانت أعمارهم أكثر من 46 سنة.

و هذا يدل على أن نسبة التوظيف لدى الفئات الشبانية المتخرجة حديثا ذو نسبة ضئيلة.

3- المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
55.88%	19	دكتوراه
44.11%	15	ماجستير
100%	34	المجموع

يتضح لنا من خلال هذه النسبة أن المؤهل العلمي و المستوى الثقافي لأستاذة التعليم العالي، بنسبة 55.88% دكتوراه، بينما 14.11% ماجستير، و هذا يدل على أنها الشهادة العلمية لديها مكانة في التوظيف.

#### 4- الرتبة:

النسبة	التكرار	الرتبة
17.65%	06	أستاذ التعليم العالي
26.47%	09	أستاذ محاضر
17.65%	06	مكلف بالمدرسين
38.23%	13	مساعد
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الجامعة لديها أستاذة بنسبة 17.65% و هم أستاذة التعليم العالي، في حين الأساتذتين المحاضرتين بنسبة 26.47% ماجستير، و هذا يدل على أنها الشهادة العلمية لديها مكانة التوظيف.

#### 5- التخصص و القسم:

النسبة	التكرار	التخصص
47.06%	16	تاريخ
52.94%	18	ع.ا.ج
100%	34	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة الأساتذة الدائمين هي من قسم علم الاجتماع بنسبة 52.94% أي ما يعادل 18 أستاذ بينما قسم التاريخ و الآثار بنسبة 47.06%.

6- سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الرتبة
29.41%	10	أقل من 5 سنوات
23.53%	8	من 5-10
29.41%	10	10-15
17.65%	6	أكثر من 15
100%	34	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الأساتذة لديهم الخبرة. إذ نجد نسبة 29.41% لديهم أقل من 5 سنوات، و من 11-15 سنة خبرة بينما نجد أقل من 5 سنوات النسبة 23.53% و هذا يدل على وفرة الأساتذة و تمكنهم من مهنتهم.

07- جدول يبين مدى توفر الوسائل السمعية و البصرية:

النسبة	التكرار	الإجابة
47.06%	16	نعم
52.94%	18	لا
100%	34	المجموع

من خلال نتائج التي توصلنا إليها يتضح أن أعلى نسبة 52.94% يرون بأن الوسائل السمعية البصرية غير متوفرة في حين أن نسبة 47.05% يرون بأنها متوفرة.

08- جدول يبين توفير الكتب للمصادر و المراجع اللازمة في:

النسبة	التكرار	الإجابة
35.29%	12	دروسك
23.53%	08	أبحاثك
41.18%	14	مطالعتك
100%	34	المجموع

يتضح لنا بأن المكتبة توفر المصادر و المراجع للمطالعة بنسبة 41.18% في حين توفر للدروس بنسبة 35.29%، بينما الأبحاث بنسبة 23.53%.

#### جدول يبين مجال البحث الذي يترك:

النسبة	التكرار	الإجابة
58.82%	20	نعم
41.18%	14	لا
100%	34	المجموع

يتضح لنا من خلال هذه النسب أن نسبة 58.82% من عينة الدراسة لديهم مجال البحث، في حين نجد نسبة 41.18% أجابوا بأنه ليس لديهم مجال للبحث.

#### جدول يبين المحاور الأساسية للجودة الشاملة في التعليم العالي:

النسبة	التكرار	الإجابة
44.12	15	جودة عضو هيئة التدريس
00	0	جودة الطالب
23.53	08	جودة الإدارة الجامعية
32.35	11	التعليم العالي
100	34	المجموع

من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن المحور الأساسي للجودة الشاملة في التعليم العالي هو جودة عضو هيئة التدريس بنسبة 44.12% تليها جودة الإدارة الجامعية بنسبة 23.53%، ثم جودة إستراتيجيات التعليم ووسائله بنسبة 32.35%.



جدول يبين مؤشرات الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

النسبة	التكرار	الإجابة
17.65%	06	مستوى الطلاب
38.23%	13	مستوى هيئة التدريس
00	0	نسبة النجاح
17.65%	06	المناهج الدراسية
26.47%	09	فعالية الإدارة الجامعية
00	0	الإمكانات المادية
100	34	المجموع

يتضح لنا من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن مؤشرات الجودة تتمثل في

فاعلية مستوى هيئة التدريس بنسبة 38.23 %

المعوقات التدريسية

1- قلة الأساتذة بالنسبة لعدد الطلاب

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	منخفضة جدا
0%	0	منخفضة
31.25%	10	متوسطة
59.57%	19	مرتفعة
05.37%	03	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

يتضح لنا من خلال النسب أن نسبة 31.25% من عينة الدراسة يرون بأن

متوسطة، في حين نجد نسبة 59.57% يرون بأن الأساتذو قليلون مقارنة تعدد

الطلاب، تليها النسبة 9.37% و الذين يرون مرتفعة جدا.

## 2- ضعف الكفاءة الأكاديمية لدى هيئة التدريس:

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	منخفضة جدا
31.25%	10	منخفضة
31.25%	10	متوسطة
31.25%	10	مرتفعة
1.25%	02	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يتضح لنا أن أعلى نسبة ترى بأن الكفاءة الأكاديمية لدى هيئة التدريس مرتفعة بنسبة 31.25% تليها نسبة 31.25% يرون نسبة متوسطة بنسبة 31.25% ثم نسبة 6.25% يرون بأنها مرتفعة جدا.

## 3- افتقار أعضاء الهيئة التدريسية الخبرات التربوية

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	00	منخفضة جدا
28.12%	09	منخفضة
50%	16	متوسطة
6.25%	02	مرتفعة
15.62%	05	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

يتضح لنا من خلال النسب أن نسبة 50% من العينة يرون بأن الخبرة التدريسية لديها خبرات تربوية متوسطة، تليها نسبة 28.12% الذين يرون بأنها منخفضة ثم نسبة 15.62% الذين يرون بأنها مرتفعة جدا.

4- استخدام أعضاء الهيئة التدريسية للوسائل التقليدية في التدريس:

النسبة	التكرار	الإجابة
15.62%	05	منخفضة جدا
00%	00	منخفضة
28.12%	09	متوسطة
50%	16	مرتفعة
6.25%	02	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يتضح لنا أن الهيئة التدريسية تستخدم الوسائل التقليدية بنسبة مرتفعة 50%، تليها النسبة المتوسطة 28.12% الذين يرون بانها منخفضة 6.25% يرون بانها مرتفعة جدا.

5- قلة توفر الحوافز الكافية:

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	منخفضة جدا
31.25%	10	منخفضة
18.75%	06	متوسطه
18.75%	06	مرتفعة
31.25%	10	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الحوافز غير ت فيه غير كافية بنسبة 31.25% مرتفعة جدا، تليها النسبة المنخفضة 31.25% ثم النسبة المتوسطة 18.75%.

6- قلة توافر التخصصات المطلوبة لدى أعضاء هيئة التدريس:

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	منخفضة جدا
31.25%	10	منخفضة
31.25%	10	متوسطة
18.25%	06	مرتفعة
18.25%	06	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

من خلال النتائج التي توصلنا إليها و التي تبين قلة توافر التخصصات بنسبة متوسطة 31.25% تليها النسبة الموثقة.

7- ضعف التزام أعضاء الهيئة التدريسية:

النسبة	التكرار	الإجابة
6.25%	2	منخفضة جدا
6.25%	2	منخفضة
62.25%	20	متوسطة
6.25%	2	مرتفعة
18.75%	6	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

يتضح لنا الخينة التدريسية غير ملتزمة النسبة المتوسطة بنسبة 62.5 تليها نسبة 18.75% و هي المرتفعة جدا.

8- افتقار أعضاء الهيئة المعرفة الكافية لمبادئ إدارة الجودة:

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	منخفضة جدا
31.25%	10	منخفضة
18.75%	06	متوسطة
18.75%	06	مرتفعة
31.25%	10	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن أعضاء الهيئة يفتقرون لمعرفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويجهلون مدى أهميتها في التعليم العالي بنسبة 31.25% تليها نسبة 18.75%.

9- قلة تعاون أعضاء لهيئة التدريس مع إدارة القسم:

النسبة	التكرار	الإجابة
6.25%	02	منخفضة جدا
12.5%	04	منخفضة
50%	16	متوسطة
00%	00	مرتفعة
31.25%	10	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

من خلال نتائج يضح لنا أن الهيئة التدريسية غير متعاونة مع إدارة القسم بنسبة 50% تليها نسبة 31.25% بنسبة مرتفعة.

10- قلة اهتمام الإدارة الجامعية بخلق روح معنوية عالية لدى أعضاء الهيئة التدريسية:

النسبة	التكرار	الإجابة
6.25%	02	منخفضة جدا
0%	00	منخفضة
31.25%	10	متوسطة
12.5%	04	مرتفعة
50%	16	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

يتضح لنا ان الادارة الجامعية لا تهتم بخلق روح معنوية لدى اعضاء الهيئة التدريسية بنسبة مرتفعة جدا 50% تليها المتوسطة 31.25% ثم النسبة المتحفظة 6.25%

11- ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية:

النسبة	التكرار	الإجابة
00%	00	منخفضة جدا
00%	00	منخفضة
18.75%	06	متوسطة
18.75%	06	مرتفعة
62.5%	20	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

من خلال نتائج المتحصل عليها نرى بأن العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة بنسبة مرتفعة جدا 62.5% تليها نسبة 18.75% و هي نسبة متوسطة.

فالهئية التدريسية هي الركيزة الأساسية لعمليية التعليمية و لذ يجب على أرباب المؤسسات العمل على تذليل كل الصعوبات التي يمكن أن تواجه الهئية التدريسية، و أن تعمل على راحتهم و الإرتقاء بهم بالرغم من كل المعوقات و العراقيل التي تحول دون ذلك.

معوقات تتعلق بالبحث العلمي:

1- تركيز الجامعة على مواضيع تقليدية:

النسبة	التكرار	الإجابة
6.25%	2	منخفضة جدا
12.5%	4	منخفضة
18.75%	6	متوسطة
56.25%	18	مرتفعة
6.25%	02	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

ينضح من خلال الجدواالنتائج المنحصل عليها أن الجامعة تركز على مواضيع تقليدية بنسبة 56.25% تليها نسبة 18.75% و هي نسبة متوسطة،

2- ضعف التعاون بين الجامعة و المؤسسات المحلية و العالمية في البحث العلمي:

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	00	منخفضة جدا
0%	00	منخفضة
18.75%	06	متوسطة
18.75%	06	مرتفعة
62.5%	20	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن الجامعة غير متعاونة مه المؤسسات المحلية و العالمية بنسبة 62.5% و هي نسبة مرتفعة جدا. ثلها النسبة المتوسطة 18.75%.

### 3-شيخ الحوافر المادية و المعنوية التي تقدمها الجامعة:

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	منخفضة جدا
6.25%	2	منخفضة
37.5%	12	متوسطة
37.5%	12	مرتفعة
18.75%	06	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

يتضح لنا من خلال النتائج أن الجامعة لا تقدم حوافر لإجراء البحث العلمي بنسبة مرتفعة تقدر ب 37.5% ثلها نسبة 18.75% و ذلك راجع إلى عدم توفر الإمكانيات تشكل كاف من أجهزة و معدات.. ألخ بالإضافة إلى قلة الدافعية لدى الكثير من الطلبة.

و يرجع كذلك إلى إغفال دور البحث العلمي كمعيار لرقية عضو هيئة التدريس، و عدم وجود مراكز داخل الجامعة تعنى بتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس،

بالإضافة إلى افتقار التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و يرجع هذا الشح كذلك إلى اعتماد توظيف عضو هيئة التدريس حسب طبيعة العلاقات الشخصية مع الإدارة لأ حسب كفاءته العلمية.



4- غياب التعاون بين الباحثين في الجامعات المختلفة:

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	منخفضة جدا
6.25%	2	منخفضة
37.5%	12	متوسطة
18.75%	06	مرتفعة
37.5%	12	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

يتضح لنا من خلال النسب غياب التعاون بين الباحثين في الجامعات المختلفة بنسبة مرتفعة جدا تقدر ب 37.5% تليها النسبة 18.75% و هي النسبة مرتفعة أيضا

و هذا راجع إلى عدم التجديد الابتكاري عضو هيئة التدريس و ذلك بالإعتماد على المعلومات القديمة دون تحديثها كذلك عدم إكتساب الكفيرة من أعضاء الهيئة التدريسية لمهارات التكنولوجيا و التقنيات الحديثة.

5- عدم توافر استراتيجية وطنية للبحث العلمي في الجزائر:

النسبة	التكرار	الإجابة
6.25%	2	منخفضة جدا
12.5%	4	منخفضة
12.5%	4	متوسطة
18.75%	6	مرتفعة
50%	16	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

من خلال النتائج المتوفرة عليها يتضح لنا عدم توافر استراتيجية وطنية للبحث العلمي في الجزائر بنسبة مرتفعة هي 56.25% و هي نسبة مرتفعة.

و هذا راجع إلى قلة توافر الحوافز الكافية في أعضاء هيئة التدريس.

كذلك افتقار الجامعات لمراكز التدريبية تهتم بتطوير عضو هيئة التدريس من الناحية التربوية.

6-افتقار الجامعة إلى شبكة معلوماتية تقنية حديثة لاستخدامات الكلية و العاملين:

النسبة	التكرار	الإجابة
18.75%	06	منخفضة جدا
0%	00	منخفضة
6.25%	02	متوسطة
56.25%	18	مرتفعة
18.75%	06	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

يتضح لنا من خلال النسب أن الجامعة تفتقر للتقنيات الحديثة بنسبة مرتفعة

56.25% تليها نسبة 18.75% و هذا راجع إلى عدم تطبيق فلسفة إدارة الجودة

الشاملة تطبيقا صحيحا في الجامعة الجزائرية.

7- قلة إصدارات المجالات العلمية المحكمة:

النسبة	التكرار	الإجابة
12.5%	4	منخفضة جدا
0%	0	منخفضة
18.75%	6	متوسطة
18.75%	6	مرتفعة
50%	16	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

## الدراسة الميدانية

يتضح لنا من خلال النتائج قلة إصدارات الجامعة للمجالات العلمية المحكمة بنسبة مرتفعة جدا 50% تليها نسبة 18.75.

و هذا راجع إلى عدم وجود شبكة معلومات تقنية حديثة لدى المكتبات.

جدول يبين العوامل الداخلية التي تعيق بتطبيق ا.ج.ش في ت ع:

النسبة	التكرار	الإجابة
00%	0	الطلاب
52.94%	18	الأساتذة
47.06%	16	الإدارة
100%	34	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن الأساتذة يعيقون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة 52.94% تليها الإدارة بنسبة 47.06%.

جدول يبين العوامل الخارجية التي تعيق سير نجاح تطبيق ا.ج.ش في ن ع:

النسبة	التكرار	الإجابة
61.76%	21	البيئة المحيطة
38.23%	13	الثقافة الخارجية
100%	34	المجموع

يتضح لنا من خلال النتائج أن معوقات إدارة الجودة الشاملة تمثلت في البيئية المحيطة بنسبة 61.76% تليها الثقافة الخارجية بنسبة 38.23%.

جدول يبين العراقل التي تعيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصفة عامة

النسبة	التكرار	الإجابة
44.12%	15	التعليم المعتمد على التلقين
32.35%	11	إجراء البحث العلمي لأغراض الترقية و الكسب
23.53%	08	انعدام الاستقلال الذاتي
100%	34	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها تتبين أن هراقل الجودة في التعليم المعتمد على التلقين بنسبة 44.12% يليها معيق البحث العلمي لأغراض الترقية و الكسب بنسبة 32.35% ثم يأتي إنعدام الإستقلال الذاتي بنسبة 23.53%.

جدول يعبر عن مستوى التعليم العالي:

النسبة	التكرار	الإجابة
00%00	0	ستاز
%	0	جيد
44.12%	15	مقبول
55.88%	19	ضعيف
100%	34	المجموع

يتضح لنا من خلال النسب المتحصل عليها أن مستوى التعليم العالي بالجزائر ضعيف بنسبة 55.88% تليها 44.12% و هي نسبة مقبولة.

### 3- غياب النزاهة و الشفافية عند التوظيف:

النسبة	التكرار	الإجابة
%0	0	منخفضة جدا
%16.66	1	منخفضة
%50	3	متوسطة
%0	0	مرتفعة
%33.33	2	مرتفعة جدا
%100	06	المجموع

نستخلص من خلال النتائج التي تحصلنا عليها أن النزاهة و الشفافية غائبة في التوظيف بنسبة %50 تليها نسبة %33.33 نت أفد العينة الذين يرون بأنها مرتفعة جدا أي غائبة تماما تليها نسبة %16.66 يرون بأنها منخفضة.

### 4- غياب الثقة بين الإداريين:

النسبة	التكرار	الإجابة
%0	0	منخفضة جدا
%0	0	منخفضة
%66.66	04	متوسطة
%16.66	1	مرتفعة
%16.66	1	مرتفعة جدا
%100	06	المجموع

يتضح لنا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها أن الثقة بين الإداريين متوسطة بنسبة %66.66 تليها نسبة %16.66 لاعتمادهم على طبيعة العلاقات الشخصية التي تربطهم إدارة الجامعة.

عدم وجود التجانس بينهم بالإضافة إلى تضخم الهياكل الإدارية و تصادم النظم المالية و الإدارية.

5- قلة الاحترام الدارسين السلم الإداري في العمل:

النسبة	التكرار	الإجابة
16.60%	1	منخفضة جدا
0%	0	منخفضة
16.60%	1	متوسطة
50%	3	مرتفعة
16.60%	1	مرتفعة جدا
100%	06	المجموع

يتضح لنا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها أن الإداريين لا يحترمون السلم الإداري للعمل بنسبة مرتفعة تثبت في 50% تليها نسبة 16.60% و هي نية متوسطة.

6- ضعف قيام إدارة الجامعة بتدريب الإداريين على تحديد المشاكل و من ثم حلها

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	منخفضة جدا
0%	0	منخفضة
16.66%	1	متوسطة
83.33%	5	مرتفعة
00%	0	مرتفعة جدا
100%	32	المجموع

من خلال النتائج التي لدينا يتضح لنا ضعف الجامعة و عدم تدريبها للإداريين على تحديد المشاكل و حلها بنسبة مرتفعة 83.33% تليها نسبة 16.66%.

7- إهمال إدارة الجامعة الشكاوى و اقتراحات الإداريين:

النسبة	التكرار	الإجابة
00%	0	منخفضة جدا
00%	0	منخفضة
00%	0	متوسطة
100%	06	مرتفعة
00%	0	مرتفعة جدا
100%	06	المجموع

يتضح لنا من خلال دراستنا أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار شكاوي الإداريين و ذلك بنسبة مرتفعة شملت كل أفراد العينة و تقدر ب 100 %.

8- ضعف تشجيع إدارة الجامعة للإداريين على المشاركة في المؤتمرات و الندوات التكوينية:

النسبة	التكرار	الإجابة
00%	0	منخفضة جدا
00%	0	منخفضة
33.33%	02	متوسطة
66.66%	4	مرتفعة
00%	0	مرتفعة جدا
100%	06	المجموع

إن إدارة الجامعة لا تشجع الإداريين على المشاركة في المؤتمرات و ذلك بنسبة مرتفعة 66.66% تليها نسبة متوسطة 33.33% و ذلك بسبب غياب الحوافز المادية و المعنوية التي تشجع البحث العلمي، و عدم انفتاح الجامعة على المؤسسات المحلية و العالمية لدى الأبحاث العلمية.

9- تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة لهم:

النسبة	التكرار	الإجابة
33.33%	2	منخفضة جدا
50%	3	منخفضة
16.66%	1	متوسطة
00%	0	مرتفعة
00%	0	مرتفعة جدا
100%	06	المجموع

من خلال النتائج نرى بأن عدد الإداري غير مضخم بالنسبة لمهامهم بنسبة منخفضة 50% تليها النسبة المتوسطة 16.66% ثم النسبة 33.33% المنخفضي جدا و هذا راجع إلى الهياكل الادارية، و تقاوم النظم المالية و الإدارية التي تتناسب و طبيعة المؤسسات التعليمية.

10- ضعف عمل إدارة الجامعة على تنمية كفاءات العاملين من خلال قدراتهم:

النسبة	التكرار	الإجابة
16.66%	1	منخفضة جدا
50%	3	منخفضة
16.66%	1	متوسطة
16.66%	1	مرتفعة
00%	0	مرتفعة جدا
100%	06	المجموع

يتضح من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن قدرة الجامعة على تنمية كفاءات العاملين من خلال تدريبهم منخفضة بنسبة 50% تليها النسبة 16.66% و هي نسبة متوسطة.



و ذلك راجع إلى عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى عدم حصول الموظفين على المشاركة في برنامج إدارة الجودة الشاملة.

#### 11- ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين:

النسبة	التكرار	الإجابة
00%	0	منخفضة جدا
16.66%	1	منخفضة
16.66%	1	متوسطة
16.66%	1	مرتفعة
50%	03	مرتفعة جدا
100%	06	المجموع

يتضح لنا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها أن العلاقات بين الإدارة و العاملين نسبتها ضعيفة 50% نليخا نسبة 16,66% و هي نسبة متوسطة.

بسبب تركيز المؤسسة على تبنى طرق و أساليب لإدارة الجودة الشاملة التي لا تتفق مع نظام إنتاجها و موظفيها.

مقومة التغيير سواء كان من العاملين أو الإدارة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية و الالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.

#### 12- وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة:

النسبة	التكرار	الإجابة
00%	0	منخفضة جدا
00%	0	منخفضة
00%	0	متوسطة
33.33%	02	مرتفعة
66.66%	04	مرتفعة جدا
100%	06	المجموع

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها يتضح لنا وجود مركزية عالية اتجاه القرارات في الجامعة بنسبة مرتفعة جدا 50% تليها نسبة 16.66%.

ثانياً: من خلال تحليل استجابات أفراد العينة الدراسة ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بالنسبة للنتائج للمعوقات التي تتعلق بالجانب الإداري فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت 57.41% أقرت بوجود معوقات في هذا المجال و على رأس المعوقات: " وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية"

2- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين 51.25% أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، على رأس المعوقات: " افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة".

3- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي: فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت 69.56% أقرت بوجود معوقات في هذا المجال.

- أظهرت النتائج أن أعلى معوق من معوقات مجالات الدراسة هو :

- المعوق الإداري و البحث العلمي

### ثالثاً: التوصيات و الاقتراحات:

- الحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية؛ و ضرورة مشاركة العاملين في الجامعة، و النخبة في المجتمع من أجل التطوير و التحسين المستمر، و القضاء على العضلات و المشاكل بأسلوب علمي وواع.
- العمل الجاد على نشر ثقافة الجودة و مبادئها داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس.
- العمل على تهيئة القاعات الدراسية بحيث تتلاءم مع عدد الطلاب.
- تعزيز البحث العلمي من خلال توفير ميزانية مجزية و مراجع، و مختبرات، و تخفيض ساعات للعمل الأكاديمي من أجل التفرغ للعمل البحثي.
- اهتمام الجامعة بخرجيها من خلال تأمين فرص عمل لها عن طريق التواصل مع السوق المحلي و العالمي، و التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- توفير الأجواء النفسية و العلمية و الاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي بحيث تكون قائمة على المودة و الاحترام المتبادل بين الإدارة و العاملين من جهة و بين الأعضاء الهيئة التدريسية و الطلاب من جهة أخرى، و هذا ينعكس إيجاباً على المؤسسة.
- اعتمادا الإدارة الجامعية ووحدة الجودة في الجامعات لمنهج المقارنة المرجعية لتحسين مستوى خدماتها الإدارية و الأكاديمية و المساعدة مع ضرورة مقارنة هذا المنهج بنماذج جامعتان متميزة عالمياً.

خاتمة:

إن جودة التعليم العالي هي مسؤولية المجتمع كله بجميع مستوياته الأكاديمية و السياسية و الاجتماعية، و لا يجب أن يتحمل هذا العبء الجهاز الإداري للجامعة، بل تتجلى براعة الإدارة الناجحة في حشد و حفز كافة الطاقات البشرية منها و المادية و تنسيقها و خلق بيئة تنظيمية ملائمة للعمل كفريق واحد حتى تحقق أهدافها و تنجز رسالتها.

و منه فإن تبني إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة ملحة لفرضها التغيرات العملية و التكنولوجية و المعرفية على المستوى العالمي لذي يجب أن تكون الجامعة الجزائرية ضمن هذا التحول حتى تستطيع البقاء و الاستمرار و التجديد، و العمل على غرس ثقافة الارتباط بالمكان و خدمته، بالإضافة إلى غرس النوعية و ضبطها، و لأن الجامعة تشكل أهم مؤسسات التعليم العالي، كما أنها محور أهدافه، و بما أن الجامعة مصنع القوى العالمية في المجتمع، فليس أفضل من أن تتشكل هذه القوى على أساس النوعية و الكيفية بدلا من التركيز العام.

# المراجع

- 11- السيد منير: إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في منشآت التعليم العالي ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ب ت .
- 12- العاجز فؤاد و نشوان جميل تقرير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني، الأردن 2006.
- 13- العزاوي محمد عبد الوهاب: إدارة الجودة الشاملة دار اليزوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان 2005.
- 14- العلي عبد الستار محمد : تطوي التعليم الجانعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، الإمارات، ب ت..
- 15- العلوي حسن محمد: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي جامعة الملك عبد العزيز، جدة 1994.
- 16- أنطوان نعمة المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق ، بيروت، لبنان ، 2000.
- 17- بولفجة أغياث: التربية و التعليم في الجزائر دار العرب للنشر و التوزيع، وهران الجزائر، 2006.
- 18- بولفجة أغياث: التربية و التكوين بالجزائر ديوان المقطوعات الجامعية، 1999.
- 19- توفيق محمد عبد المسن: قياس الجودة و قياس المقارنة، دار الفكر العربي، 2006..
- 20- جمال الدين العويساتي : إدارة الهومة للطباعة و النشر و التوزيع، ط3، الجزائر 2003.
- 21- حافظ فرج أحمد الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية عالم الكتب، مصر، القاهرة ، 2007.
- 22- خفخاوي عباس الجودة الشاملة جامعة الاسراء عمان، 1994.

- 23- حمود خضير كاظم: إدارة الجودة و العملاء دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن 2002.
- 24- حمود خضير كاظم: إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ب ت.
- 25- رجاء قدار طاهر: المدخل لإدارة الجودة الشاملة و الإيزو دار الحصاد دمشق ، 1998.
- 26- رشاد علي عبد العزيز الموسوي و دينايس يسري سليم زعل: دور الجودة التعليمية الشاملة في تنمية إبداع الطفل، دار الوفاء لنديا الطباعة.
- 27- رضا صاحب أبو حمد ، سان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن.
- 28- زيم محمد الشرقاوي: التعليم و الجودة الشاملة في مكتبة النهضة المصرية، دار النهضة العربية، القاهرة 2009.
- 29- سامي فريجج آخرون مناهج البحث العلمي و أسابيله، دار مجدلاوي للنشر الأردن ب ت.
- 30- سالم مستهيل شماس: الدراسات في مناهج الادارة التعليمية رؤية نقدية معاصرة دار الكتب الجامعية الحديثة، ليبيا.
- 31- سعيد بن حمد الربيعي و آخرون العولمة و التعليم الجامعي عالم الكتب للنشر و التوزيع، مصر 2006.
- 32- سمير محمد عبد العزيز : إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو دار الاشعاع للطباعة و النشر القاهرة 2000.
- 33- سلامة كايدو و آخرون: تطوير نظم الجودة في التربية المركز العربي للتكوين و النشر، دمشق، 1999.



- 34- شلبي محمد سامي: نظم معلومات الادارة للمكتبات و مراكز المعلومات المفاهيم و التطبيقات ، دار المريخ للنشر الرياض، 1994.
- 35- سليمان عبد الفتاح محمود إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات التشييد، إترك للطباعة و النشر، القاهرة 2001.
- 36- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث دار العلوم للنشر و التوزيع، عناية .
- عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، المكتبة الأنجلومصلاية ، ب ت.
- 37- عبد الغني:المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز 2001.
- 38- عبد المحسن توفيق محمد تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة جامعة الزقازيق، القاهرة.
- 39- عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدري: مناهج و طرق البحث الاجتماعي دار المعرفة الجامعية، بيروت 2000.
- 40- عبد النبي و سعاد سيبوتي: بحوث و دراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2001.
- 41- عبد الهادي جوهرى: قاموس علم اجتماع المكتب الجامعي الحديث، ط3، الاسكندرية، 1998.
- 42- عصام نور الدين: معجم نور الدين الوسيط، دار الكتب العلمية لبنان.
- 43- عمر حسن مساد الادارة التعليمية دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الأردن 2005.
- 44- عقيلي عمر وصفي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة و جهة نظر دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2000.

- 45- علي السلمي إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع .
- 46- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر و التوزيع القاهرة.
- 47- علوان قاسم: الدراسات في الإدارة التروية دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2005.
- 48- فايد عبد الحمدي: إدارة الانتاج مكتبة عين الشمس، القاهرة 1997.
- 49- فريد عبد الفتاح المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الفكر للطباعة و النشر، القاهرة، 1996.
- 50- قاسم الناييف علوان المحياوي: إدارة الجودة و متطلبات الإيزو 2001، 2002. دار الثقافة للنشر و التوزيع 2005.
- 51- محمد بن حمودة : علم الادارة الدرسة نظريات و تطبيقاته في النظام التروي الجزائري دار العلوم للنشر عنابة الجزائر 2000.
- 52- محمد بهجة جاد الله كشك: المنظمات، و أسس إدارتها المكاتب، الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 1999.
- 53- محمد عابد عامر المجلاد: أهمية التخطيط الاستراتيجي في انجاز المنظومة الادارية دار وائل للنشر و التوزيع الأردن.
- 54- محمد مذكور: التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل دار الفكر العربي القاهرة 2000.
- 55- محمد الرضي الشندي: الجودة الكلية الشاملة و الإيزو بين النظرية و التطبيق، مصر 1996.
- 56- محمد عوض الترتوري: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة عمان، 2005.

67- عساف عبد المعطي معوقات إبداع الإداري في المنظمات المعاصرة مجلة الإدارة العدد 62 سبتمبر.

68- عشيبة فتحي درويش الجودة الشاملة و امكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية الجامعة اللبنانية، بيروت 17-19 أفريل 2000.

69-نشوان يعقوب تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، مجلة البحوث و الدراسات التربوية الفلسطينية العدد 2000، ص 148-149.

70- العارف عبد اللطيف، قران أحمد معوقات تطبيق الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر المسؤولين زو المشرفين التربويين و مديري المدارس في منظمة البحت التعليمية ، دراسة مقدمة للمؤتمر 14 ، 28-29 جويلية.

## د-المراجع الأجنبية:

71-Adam E ;Ebert.R.production and operation management,5th.ed,englewood cleffs,london.

72-Heier ,J,Render,B,production and operation management,alyn and bacsinnnc,london.

73-jaboloski,j,implementing total quality management,U.S.A,1991.

74- Kanji and other :total quality management,inuk higher education institution,10,1999.

75-Bachmur,Doglas :issues in higher education quality assurance,austrelian journal of public adminstration,vol63,no2.

76-Gatchalian,n,people empowerment an over view without publisher,san diego,phc for U.S.A,1997.

## مواقع الانترنت:

77-www.mesro 2007 إصلاح التعليم العالي،جوان

78-(http//www.jeddah.edu.gov.sa/devloper/iso)مستويات الجودة

79- فارس شلال ،أسيل علي مزهر: "جودة معايير اختبار عضو الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي" نقلا عن موقع مهيبير 3/9358ط

www.abegs.org/sites/uplad/docli.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 45 قالمة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

تنصص تنظيم و عمل

استمارة حول:

معوقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

مذكرة لثيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ:

بلعادي ابراهيم

إعداد الطالبان:

- حداد أسماء

- تريعي مفيدة

ملاحظة:

-إن بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي و فقط  
-الرجاء منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب و التعاون معنا من خلال إجاباتكم

السنة الجامعية

2013/2012

استمارة موجهة للاساتذة الذين يمارسون وظائف ادارية

I/بيانات شخصية:

1 - الجنس: ذكر

2 - العمر: اقل من 35 سنة

من 36 - 45 سنة

من 46 - فما فوق

3 - المؤهل العلمي:  دكتوراه

ماجستير

4 - الرتبة:

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

استاذ مساعد

5 - التخصص:.....

6 - سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5- 10 سنوات

من 11-15 سنة

أكثر من 15 سنة

7 - الوظيفة الحالية:.....

8 - القسم:  علوم اجتماعية  تاريخ و اثار

- 9- هل المسؤول الاداري يستفيد من الدورات التدريبية الخاصة بالتسيير الاداري؟  
 نعم  لا
- 10- هل اقتراحات الاساتذة حول تسيير الكلية تأخذ بجدية ؟  
11 - في حالة الاجابة بـ "نعم " كيف ؟  
12 - في حالة الاجابة بـ "لا" لماذا ؟
- 13- هل سعت المنظومة الجامعية لتطوير التعليم العالي حسب رايك؟  
 نعم  لا
- 14- ا اذا كانت الاجابة بـ "نعم " اعطي مثالا على ذلك ؟  
15- هل قدمت الجامعة محاولات لتحسين التكوين المقدم للطلبة؟  
 نعم  لا
- 16- في حالة الاجابة بنعم فيما تكمن هذه المحاولات؟  
17- هل كان للبرامج الاصلاحية التي استفادت منها الجامعة دور في تطوير المنظومة الجامعية ؟  
 نعم  لا
- 18 - اذا كانت الاجابة بـ " نعم " كيف ؟  
19 - اذا كانت الاجابة بـ " لا " لماذا ؟



20- كيف تقويم هذه المعوقات لتبولوج ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية ؟

درجة المعوق					معوقات تتعلق بالهئية الادارية
منخفض جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	
					- ضعف مناسبة كفاية الموظفين مع مسؤولياتهم
					- ضعف الاهتمام الكافي من قبل الاداريين بقانون الجامعة
					- غياب النزاهة والشفافية عند التوظيف
					- غياب الثقة بين الاداريين
					- قلة احترام الاداريين للسلم الاداري في العمل
					- ضعف قيام ادارة الجامعة بتدريب الاداريين على تحديد المشاكل ومن ثم حلها
					- اهمال ادارة الجامعة لشكاوى واقتراحات الاداريين
					- ضعف تشجيع ادارة الجامعة للاداريين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التكوينية
					- تضخم عدد الاداريين بالنسبة للمهام الموكلة اليهم
					- ضعف عمل ادارة الجامعة على تنمية كفاءات العاملين من خلال تدريبهم
					- ضعف العلاقات الانسانية بين الانرارة والعاملين
					- وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة
					- معوقات اخرى

21- ما هي المتطلبات الاساسية لدى المؤسسات الجامعية حتى تستطيع تقبل مفاهيم ادارة الجودة الشاملة؟

- دعم الادارة العليا وتأييدها لادارة الجودة الشاملة
- ترسيخ ثقافة ادارة الجودة الشاملة في جميع الأفراد
- اعطاء الاستقلالية اللازمة في الكليات و الأقسام

22- ما هي المعوقات الادارية التي تعيق تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

- داخلية
- خارجية

23- كيف تعتبر مستوى التعليم العالي في الجزائر؟

- ممتاز
- جيد
- مقبول
- ضعيف

24- اذا كانت الاجابة "ضعيف" الى ماذا يرجع ذلك حسب رايك ؟

## استمارة موجهة للاساتذة و الاساتذة الاداريين

### 1/ بيانات شخصية:

1 - الجنس: ذكر  أنثى

2 - العمر: اقل من 35 سنة

من 36 - 45 سنة

من 46 - فما فوق

3 - المؤهل العلمي: دكتوراه

ماجستير

4 - الرتبة:

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

استاذ مساعد

5 - التخصص:

6 - سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة

أكثر من 15 سنة

7 - الوظيفة الحالية:

8 - القسم: علوم اجتماعية  تاريخ و آثار