

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: العيد دحماني

تحت عنوان

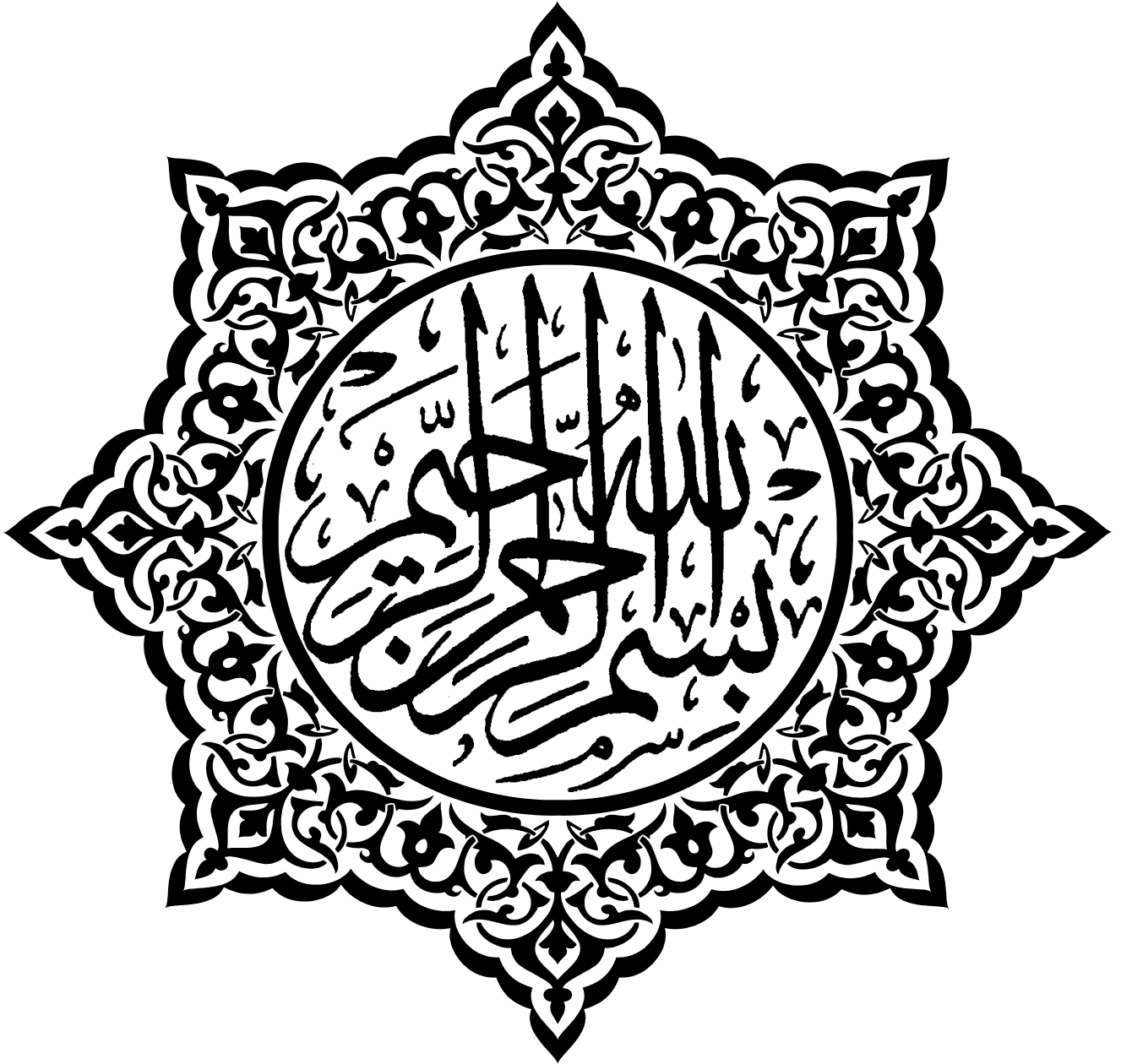
## واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

"دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"

لجنة المناقشة:

- |              |                            |                           |
|--------------|----------------------------|---------------------------|
| رئيسا        | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 1. الدكتورة: إسمهان بلوم  |
| مشرفا ومقررا | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 2. الدكتور: بومدين مخلوف  |
| مناقشا       | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 3. الأستاذة: بلعباس فضيلة |

السنة الجامعية: 2017/2016



# ألفاظ ثمة حلالها:

إله من قال فيهما المولى عز وجل:

والفضل لهما لئن آلنا من الرحمة، وقل رب ارحمهما

كما ربياني صنميا

إله اللذين موما قلت، وموما كتبت، وموما فعلت فلن

أوفيمما لقمما

إليك يا من تعبت من أجلنا وقاسيت، وأرطت لنا

السمامة والأفناء وتمنيت، إلهي والحبيب الغفار

إله وأطال في عمره ما ليبت

إله منبع الجنان الصافية، إلهي من سهرت الليالي،

إليك يا نعمة ربي الخالية "أمي"

لفضلها إله وأطال لنا في عمرها

إله من أعتز بهم وأفتخر:

الحائلة والإقارب وكل الإصطفاء

كل باسمه فرحاً فرحاً .

## شكر وتقدير

الحمك لك العلي العظيم، صاحب الحم والثناء، والفكر والبلاء، والمن  
والعطاء، والعزة والبقاء، والجود والنعمة، فلو سنب وقوتني، وعنتني  
عنت شنتني، وكأيلني عنت ليرتني، الكني أمانني على إنجازنا العمل  
والحراجه إلى النور، فله جزيل الحم والشكر والثناء.

أنتقدم بخالص شكرني، وعظيم تقديري إلى:

الإستاذ المشرف الدكتور الفاضل: "بومدين مخلوف" شكرا جزيلنا ل  
تعميه لقه لفته الكلمات المنطوقة ول تلك الحروف المكتوبة،  
تعمني بتوجيهاته القيمة ومعارفه الثمينة، فلناه الك لير جزاء على  
صبره و حلمه وسعة صدره.

كما أنسى الأستاذة الأفاضل أمضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة  
لنا البحث وإثراء مضمونه.

الشكر موصول إلى كل أستاذة وعمال قسم علم الاجتماع الذين كان  
لهم الفضل في وصولنا إلى هذا المستوى.

وشكر تام إلى كل من ساعدني في إنجاز لفته المناقشة من قريب أو

بعيد

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، والله ولي طالك ومصلاه،

والحمك لك رب العالمين

# فهرس الدرسة

الإهداء

كلمة شكر

1	فهرس الموضوعات
5	فهرس الجداول
6	مقدمة

## الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي والمنهجي للدراسة

### المبحث الأول: التأسيس المفاهيمي للدراسة

9	I. إشكالية الدراسة
13	II. فرضيات الدراسة
13	III. أسباب اختيار الدراسة
13	IV. أهمية الدراسة
14	V. أهداف الدراسة
14	VI. الدراسات السابقة
15	1. الدراسات الجزائرية
15	أ. دراسة يسعد فائزة
16	ب. دراسة يزيد قادة
17	2. الدراسات العربية
17	أ. دراسة معزوز جابر علاونة
18	VII. تحديد مفاهيم الدراسة
18	1. مفهوم الجودة
20	2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
22	3. الجودة الشاملة في التعليم
22	4. مفهوم المؤسسة

## المبحث الثاني: التأسيس المنهجي للدراسة الميدانية

I	منهج الدراسة	24
II	مصادر جمع البيانات الميدانية	24
	1. الملاحظة	24
	2. الاستمارة	25
III	مجالات الدراسة	26
	1. المجال المكاني	26
	2. المجال الزمني	26
	3. المجال البشري	26
IV	عينة الدراسة	27
	1. الفضاء التنظيمي لعينة الدراسة	27
	2. خصائص حجم عينة الدراسة	28
V	القواعد والقياسات الإحصائية	30

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة رؤية سوسيوتنظيمية

I	إدارة الجودة الشاملة مقاربات تنظيرية	32
	1. والتر شيوارت walter shewhart	32
	2. إدوارد ديمينج Edward Deming	33
	3. جوزيف جوران Joseph Juran	36
	4. فليب كروسبي Philip Crosby	27
II	إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية مقارنة تنظيمية	40
	1. الهدف	40
	2. الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة	40
	3. التخطيط	40
	4. أسلوب العمل وتحمل المسؤولية	41
	5. السياسات والإجراءات	41

41	6. اتخاذ القرارات وحل المشاكل
41	7. نظام الحوافز
41	8. عملية التطوير والتحسين
41	9. الأفراد
42	III. مبادئ وآليات إدارة الجودة الشاملة
42	1. القيادة الفعالة
42	2. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
43	3. التخطيط الإستراتيجي
43	4. المشاركة والعمل الجماعي
44	5. التركيز على رضا المستفيد
45	6. التحسين المستمر والتميز
45	IV. فوائد تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة
46	1. الفوائد التي تعود للمؤسسة
46	2. الفوائد التي تعود إلى العملاء والموردون
47	V. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

#### المبحث الأول: طبيعة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

49	I. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
50	II. متطلبات إدارة الجودة الشاملة
50	1. الثقافة التنظيمية
51	2. القيادة التربوية الفعالة
52	III. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
52	1. التركيز على المستفيد
53	2. التركيز على جودة أداء هيئة التدريس
53	3. الاهتمام بالعمل الجماعي

54	4. القيادة التربوية الفعالة .....
54	5. التحسين المستمر والتميز .....
55	IV. أهداف إدارة الجودة الشاملة.....

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

57	I. نظم إدارة الجودة الشاملة .....
57	1. المواصفة البريطانية.....
57	2. توكيد الجودة .....
57	3. بيت الجودة.....
58	II. نماذج إدارة الجودة الشاملة .....
58	1. نموذج مونتغري.....
59	2. نموذج إيرفن.....
59	3. معيار مكافأة بالدرج.....
60	4. نموذج MOTWEN ASHOK .....
61	III. الإيزو ومتطلبات تطبيقه في المؤسسة الجامعية .....
62	IV. معوقات تطبيق الجودة الشاملة .....

### الفصل الرابع: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

64	I. تحليل وتبويب وتفسير نتائج الدراسة .....
75	II. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .....
76	III. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.....
77	IV. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
78	V. النتائج العامة.....
80	- خاتمة .....
83	- قائمة المصادر والمراجع .....
87	- الملحق .....
89	- ملخص الدراسة .....

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
06	عدد مشاريع الماجتر الفعلية لكل قسم.	29
07	عدد مشاريع الدكتوراه الفعلية.	29
08	عدد مخابر البحث لكل قسم.	30
09	المنتوج الفكري لكل قسم (كتب).	30
10	مدى مرونة وتفعيل عملية الاتصال ضمن الفضاء الأكاديمي.	64
11	العلاقة بين مشاركة الأساتذة بيداغوجيا وبين التزامهم باللوائح التعليمية.	64
24/12	<u>العلاقة بين امتلاك القدرة على التمكين وبين التفاعل والتجديد في التخصص.</u>	65
13	مدى تشجيع البحث وتطوير الذات.	66
31/14	<u>العلاقة بين استراتيجية النوعية في العمل والملتقيات والندوات والأيام الدراسية.</u>	66
15	مدى الاعتراف بالرقابة الذاتية والتحسين المستمر كقيمة محورية.	67
16	واقع الشبكة العلائقية اتصاليا وبمستوى قيمي.	68
17	مدى التكيف مع التطور التكنولوجي.	68
25/18	<u>العلاقة بين ترويج البرامج بكل الوسائل المتاحة وتفعيل التكنولوجيات المستحدثة.</u>	69
19	فيما إذا هناك دورات تدريبية خاصة بالجانب الإداري.	70
26/20	<u>استثمار آراء الأساتذة في مجال التسيير ومواكبة المناهج وتحسين المستوى.</u>	70
27/21	<u>الإبداع والتجديد والتحسين المستمر و تشجيع البحث والارتقاء بالثقافة التنظيمية.</u>	71
22	واقع شبكة الاتصال البيداغوجية المشتركة.	72
28	مدى احتواء المكتبة على المراجع العلمية الضرورية.	73
29	واقع العمل الجماعي والمناخ الملائم للتدريس.	73
30	مدى المشاركة في مخابر البحث.	74

## مقدمة:

يشهد عالم اليوم تحديات كثيرة ومتنوعة في شتى المجالات قد تتمثل أبرزها في الموارد المتاحة وتزايد الحاجات المجتمعية، والتغيرات المتسارعة للأحداث وما يتطلب ذلك من تحديد للأولويات والتوزيع الفاعل لما هو متاح من الموارد البشرية والمادية.

هذه التحديات فرضت على المؤسسات مجهودات كبيرة للحفاظ على التوازن المطلوب في ظل هذه الموارد والإمكانيات المتوفرة، كما استدعى ذلك من المنظرين والمفكرين البحث عن أفضل السبل والوسائل للتعامل مع مثل هذه التحديات، ولعل ما يزيد من حدة هذه التحديات وجود المنافسة الشديدة بين هذه المؤسسات، وما تفرضه تلك المنافسة من متطلبات تطوير أساليب الأداء والإستفادة من الثروة التكنولوجية التي يشهدها العالم، وصولاً إلى خدمة أفضل أو منتج أكثر قدرة على الصمود في أسواق المنافسة التي تعددت منافذها وأشكالها، والتقنيات المستخدمة فيها، بعد أن أجبرت علالتعامل مع مستفيد أكثر وعياً وتطلعا للخدمة أو المنتج الأكثر جودة، ولذلك استحقت إدارة الجودة الشاملة أن تكون أحدث المداخل كمنهج متكامل يعتمد على أداء إدارة القوى البشرية.

ويعتبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة ضمن فضاء المؤسسة الجزائرية علامة ارتكازية محورية بارزة، بإمكانها تفعيل وهندسة وتمكين إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة والاصلاح التربوي، باعتبارهما وجهين لعملة واحدة بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة

فمدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أنسب المداخل التي استحوذت على اهتمام دولي كبير في السنوات العشرة الأخيرة من القرن العشرين كمدخل غير تقليدي ومبتكر لتطوير التعليم، فقد تم عقد العديد من المؤتمرات حول هذا الموضوع وإجراء العديد من الدراسات التي توصلت إلى ضرورة الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم

لهذا فقد شهد التعليم بشكل عام تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم والتي تمثلت عموما في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي إضافة لاعتماد المنافسة الاقتصادية في

الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، من هنا فقد أصبح التعليم مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية اللازمة والقادرة على التعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر.

وهذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم قصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المدرسة والمتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات المدرسية وتبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر والأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وجمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل فعال وتفويض السلطات والعمل بالمشاركة وتطوير مقاييس الأداء والتحسين المستمرين لكافة العمليات التربوية والإدارية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين والمعلمين بالمدرسة وتحسين قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية التربوية.

فالمؤسسات التعليمية هي التي يركز عليها في بناء الإنسان وتطوير مهاراته وزيادة قدراته وتنمية شخصيته لأن التعليم وحده القادر على بناء الإنسان الذي يملك الإرادة لمواجهة خصائص هذا العصر وتداعياته بما يحفظ للعلم والتعليم دوره الذي بات يتعاضد في كافة الميادين.

ولقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح وتفوق المؤسسات التي اعتمدت على نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري في العمل وأن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها، وتعتبر المدرسة الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري وينمي قدراته ومهاراته وطاقاته لكي يكون إنساناً مبدعاً ومنتجاً.

إن نظام التعليم في الجزائر كغيره من الدول النامية يعاني العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمنهج ومنها ما يتعلق بالمدرسين وبيئة العمل ومنها ما يتعلق بالإدارات التعليمية، بالإضافة إلى تدني مستوى خريجي هذا النظام، وعدم رضا المجتمع عن هذه المنتجات، وبالتالي فإن مشكل التعليم في الجزائر عموماً يكمن في عدم جودته، فلا يزال التوجه منصفاً على التوسع الكمي على حساب الاهتمام بمسألة النوعية وضبط إجراءاته في كافة المستويات إذ يغلب على

التعليم التلقين والسلطوية وسيادة الطابع التقليدي وتقييد فرص الإبداع وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد وتدني مستوى التعليم ومستوى أداء العاملين.

إن هذه المشكلات يمكن التقليل منها أو معالجتها إذا تم إصلاح وتطوير الجهاز الإداري والتربوي داخل المؤسسات التعليمية وذلك بإقامة نظام تعليمي ذو جودة عالية كحتمية لابد منها من أجل مواجهة هذه التحديات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم اليوم.

إن الحديث عن إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية الجزائرية عامة والتعليم العالي خاصة يستدعي البحث والدراسة الدقيقة في إطار ما يعرف بأجل الأعمال قبل عاجلها، حتى تجتنب عواقب النقل الحرفي والتطبيق غير المؤسس على قواعد علمية، الذي يكبد البلاد خسائر أكيدة على كل المستويات وفي مختلف جوانب الحياة.

وتأسيسا على ما تقدم تأتي الدراسة الراهنة لتحاول الوقوف بشيء من التحليل على أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النجاح والتفوق على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي، وضرورة الاستثمار فيه من خلال إمكانية اعتماده كإستراتيجية علمية حديثة لإدارة التعليم العالي.

## الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي والمنهجي للدراسة

### المبحث الأول: التأسيس المفاهيمي للدراسة

- I. إشكالية الدراسة
- II. فرضيات الدراسة
- III. أسباب اختيار الدراسة
- IV. أهمية الدراسة
- V. أهداف الدراسة
- VI. الدراسات السابقة
- VII. تحديد مفاهيم الدراسة

### المبحث الثاني: التأسيس المنهجي للدراسة الميدانية

- I. منهج الدراسة
- II. مصادر جمع البيانات الميدانية
- III. مجالات الدراسة
- IV. عينة الدراسة
- V. القواعد والقياسات الإحصائية

## المبحث الأول: التأسيس المفاهيمي للدراسة

## I. إشكالية الدراسة:

أسهمت التحولات المستحدثة وبفضاءات تخطيطية إدارية منظمة تغيرات ارتكازية محورية عميقة في تشكيل البنية المجتمعية والارتقاء بها وذلك في أغلب المستويات ومختلف المجالات، وهذا التصور ضمن محور التغيير قد يفرض على أفراد المجتمع التكيف ومتطلبات ذلك التغيير، وقد تعتبر المؤسسة نسق استدلاي بارز ضمن البنية التأسيسية للمجتمع، وبالتالي فهذا التغيير قد يؤثر وبكيفية دالة على حركية المؤسسة كنسق تنظيمي داخل البناء المجتمعي من حيث الدور والوظيفة، خاصة في ظل وجود قوة المنافسة كمؤثر جانبي مستحدث وانتشار الأنظمة المعلوماتية، وكذا شبكات الإعلام والاتصال TIC ومنظمة المواصفات العالمية ISO، وهذا قد يخلق حتميات عميقة من حيث تفعيل الأدوار والوظائف المؤسساتية والارتقاء بها، وكذا التميز بالجودة ضمن محور إعادة تصميم الإجراءات وهندسة التصورات الاستشرافية المضافة واستثمار الموارد البشرية، وهذا بهدف التميز في الأداء والكفاءة والمهنية وتحقيق التكيف والبقاء والنمو والنجاح والمواكبة.

وضمن هذا التصور فالتمعن وبدقة ضمن حقل العلوم في كل اتجاهاتها واختصاصاتها يلاحظ أنها قد بلغت شوطا من التطور والتخصص والمهنية والنضج والاهتمام بأجهزة مفاهيمية مستحدثة تحقق التميز والجودة والنوعية، ويشكل التنظيم والعمل كقيمة وفن ومهارة مرتبة النموذج المرجعي الأساسي لدى أغلب الفاعلين ضمن بنية المؤسسات والارتقاء بها، وهذا بهدف التأقلم والتناسق والانسجام ومسايرة التطورات المستمرة المستحدثة والبارزة في محيطها الداخلي والخارجي، وكذا إثبات وجودها وضمان وحداتها النسقية المشكلة لبنائها وبقائها واستمراريتها، وتغيير أساليبها التقليدية وتجديد أجهزتها المفاهيمية وتمكينها وتوظيفها ضمن حركية أهدافها بكفاءة عالية وفعالية متميزة.

وضمن هذا السياق فسوسيولوجيا التنظيم والعمل تمثل دورا هاما وفاعلا في نجاح المنظمات والمؤسسات والتجمعات الإنسانية خاصة منها الأكاديمية البحثية وفي مختلف الأزمنة، كما تشكل الإدارة العامل الاستدلاي المحوري القوي والارتكازي في نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها وتصوراتها الاستشرافية، وضمن هذا المسار يلاحظ ظهور ممارسات إدارية أكاديمية

متعددة ومتنوعة، وقد تجسدت في أفكار ونظريات تفسيرية للإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية، وكذا بروز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) التي انتشرت ضمن الجهاز المفاهيمي للمؤسسات المعاصرة، وأصبحت حتمية قيمة على سلوك وقرارات الإداريين باختلاف مستوياتهم في مختلف مجالات العمل الإداري.

وعليه فبروز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم التنظيمية الإدارية الحديثة الأكثر انتشاراً واهتماماً ضمن أغلب الفضاءات المؤسساتية، حيث تشكلت بفضل التدفق والتنوع المعلوماتي وتطور تقنيات الاتصال، وكذا السمات المميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وقابليتها لمبدأ تطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته، وهذا لتحقيق أقصى درجة من أهداف المؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقاً للأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق والأساليب وبأقل جهد وكلفة، ويشكل بروز مفهوم المنافسة العالمية بين المؤسسات منطلق رئيسي في مدى حتمية تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وهذا بهدف تفوق وتميز المؤسسات في جميع مجالاتها خاصة منها مؤسسات التعليم العالي.

وبالتالي فمفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في قطاع التعليم على كافة المستويات اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم لما له من أهمية كبيرة في تطور المجتمع والارتقاء به ومواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات، وهذا عن طريق تغطيته بالمؤهلات العلمية والعملية وإعداد قيادات إدارية أكاديمية تساهم في تكوين جيل المستقبل، وقد تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تحديات وفجوة معرفية قد تنشأ بسبب التطور التكنولوجي المتسارع والمتغيرات والأنظمة العالمية، وهذا قد يتطلب الاستناد إلى موارد ممكنة تنظيمياً وعملياً وإلى تقنيات عالية تساهم في تقدم وتفوق الحقول الإدارية والأكاديمية، مما يخلق برامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها.

وضمن فضاء الجامعة الجزائرية فبروز مفاهيم الجودة الشاملة في قد يتجسد في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية، وقد يتجسد الانتشار التنظيمي لمفهوم الجودة في تشكيل خلايا للجودة ومدى إنجازها في مختلف الكليات والمعاهد، وقد يمثل الجهاز المفاهيمي المتمثل في العمل الجماعي والتكوين الجيد وطرق التقويم الدقيقة، ومدى توفر الوسائل التعليمية واستعمالها وكذا

مستوى الإنتاجية التعليمية، وهذا التجسيد قد يساهم في ارتقاء الجامعة الجزائرية وجعلها في مصاف الدول المواكبة لركب التطور، وقد تشكل التعديلات ببرامج شاملة وحديثة في الهياكل الإدارية والمناهج الأكاديمية والأنظمة التعليمية فضاءات خصبة للتفاعل مع التغيرات المتسارعة الذي يفرضها النظام العالمي الجديد الذي يعتمد الاكتشاف العلمي والتطور التكنولوجي أساسا.

وضمن هذا الطرح وفي ظل المنافسة كعلامة استدلالية في بروز مفهوم حتمية إدارة الجودة الشاملة يتحدد سؤال تفهيمي ارتكازي للدراسة يتمثل في:

كيف يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية كأداة رئيسية في تفعيل مستوى الوعي، وتمكين الموارد البشرية إداريا وأكاديميا بهدف تشكيل وبناء نظام تعليمي ينافس مؤسسات التعليم العالمية في عملية الارتقاء بالمستوى التعليمي؟ وهذا التساؤل المحوري تم تأسيسه ضمن تسييق مفاهيمي تمثل في:

- هل تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من الجانب الإداري؟
- هل تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من الجانب البيداغوجي الأكاديمي؟

الملاحظ وبدقة وكتصور استشرافي أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بجانبه الإداري والبيداغوجي في المؤسسات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح وتحديد وتحقيق الأهداف، ووضع الخطط التنفيذية والاهتمام بمتطلبات جميع العاملين في المؤسسة وتحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم المناهج وتوفير وتفعيل الأساليب الاتصالية، كما أن تحقيق النتائج على كافة المستويات الإدارية يتطلب أنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بمبدأ المشاركة والتعاون في العملية التعليمية، إضافة إلى الدور الوظيفي لقيم التقدير والاحترام والتمتع بالروح المعنوية العالية والدافعية نحو التغيير للأفضل من خلال الالتزام باللوائح والأنظمة والتعليمات المنظمة للأداء التعليمي، والتفاعل مع المتغيرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير والتجديد في التخصص، والاستفادة من البرامج التدريبية في مجال الجودة التعليمية، وانتهاج طرق تدريسيه بعيدة عن التلقين وتشجيع البحث والإبداع وبلوغ أعلى درجات المعرفة العلمية، باعتبار هذا التوجه قد يساعد المؤسسة التعليمية الجزائرية بطريقة منهجية منظمة على إحداث التغييرات الاستشرافية التي تساهم في بناء وارتقاء المؤسسة وتطوير المهارات الإدارية وزيادة القدرات الأكاديمية.

وضمن هذا الاستشراق البحثي أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح وتفوق المؤسسات التي اعتمدت نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري في العمل وأن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد في هذه العملية.

## II. فرضيات الدراسة:

### - الفرضية الرئيسية:

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إداريا وأكاديميا.

### - الفرضيات الجزئية:

1. يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من الجانب الإداري.

2. يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من الجانب الأكاديمي.

## III. أسباب اختيار الدراسة:

1. مقارنة موضوع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجزائرية.

2. الرغبة في تجسيد رؤية أكاديمية سوسيو تنظيمية ضمن فضاء التعليم والارتقاء به

3. تفعيل مفهوم إدارة الجودة كقيمة ارتكازية ضمن المجالات الإدارية والأكاديمية البحثية.

4. موضوع الجودة الشاملة سمة من سمات العصر الحديث وأصبحت العديد من المؤسسات تتبعه للوصول إلى أعلى المراكز والمستويات.

5. الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

6. حاجة المؤسسات التعليمية الجزائرية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح والتميز.

## IV. أهمية الدراسة:

1. تتناول أحدث مداخل التطوير وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية.

2. التأخر الملموس في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.

3. مستوى حتمية الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى القائمين على المؤسسات التعليمية الجزائرية.

4. تزويد القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم الجزائري بتغذية راجعة وإمكانية تمكينها إداريا وأكاديميا.

## V. أهداف الدراسة:

1. الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
2. التعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
3. توضيح طبيعة العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الإداري والأكاديمي.
4. التعرف على العوامل والوسائل والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات.
5. اقتراح بعض تصورات استشرافية قد تساعد على انتهاج أسلوب الجودة الشاملة.
6. إثراء رصيد المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية حول بعض الجوانب المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة.
7. إثراء الفكر الإداري والتراث العلمي في مجال الدراسة من خلال التعرف على خصائص تطبيق الجودة الشاملة ونتائجها.

## VI. الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة منطلق ارتكازي وبأهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك أنها تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي، كما أنها تؤكد له بأنها لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية، وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها، وهكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها. (فضيل دليو وآخرون: 1999، ص104)

ومن هذا المنطلق يتحدد للدراسات السابقة وزن علمي ومنهجي في حقل البحوث العلمية، لاسيما الاجتماعية منها، وبناء على كل هذا فقد اعتمد الموضوع على بعض الدراسات السابقة التي قد تعطي الدراسة الحالية تصورا استشرافيا منهجيا يرتقي إلى مستوى القيمة التحليلية والتفسيرية.

## 1. الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الأولى بعنوان: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، دراسة بجامعة (فرحات عباس، سطيف: 2007م، إعداد الباحث: يسعد فائزة)، وهي دراسة ميدانية هدفت إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات: (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات المحددة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة (1014 عضو هيئة تدريس)، إضافة إلى الهيئة الإدارية ذات التسلسل الوظيفي (42 إداري)، وقامت الباحثة بانتقاء عينة الدراسة بالمعينة الاحتمالية الطبقيّة بنسبة (10 بالمئة) حسب الشروط الإجرائية لروسكو فتحصل على عينة (103 عضو هيئة تدريس)، (42 إداري)، وقامت الباحثة باستخدام مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للنعمان الموسوي (2003م)، ويهدف هذا المقياس إلى قياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي التعرف على مواطن القوة والضعف في أدائها والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة.

وبعد فرز فقرات المقياس تم دمجها في أربع مجالات هي: (تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي، متابعة عملية التعليم والتعلم وتطويرها، تطوير القوى البشرية، اتخاذ القرار وخدمة المجتمع)، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة (فرحات عباس) من وجهة نظر الهيئة التدريسية وحسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الكلية، وفي مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة الإدارية حسب متغيرات (التسلسل الوظيفي، الخبرة، الكلية)، ومستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية.

تشكل هذه الدراسة منطلق ارتكازي تم الاستفادة منها في العديد من المعطيات التي أسهمت في بناء تصورات نظرية وتحديد مؤشرات محورية ضمن فضاء الجودة في التعليم العالي ومجال التعليم العالي في الجزائر، إضافة إلى الجانب الميداني حيث تمت الاستعانة بها في بناء الاستمارة، ومقاربة ميدان الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية.

- الدراسة الثانية بعنوان: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة ميدانية مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (بمتوسطات ولاية سعيدة، إعداد الباحث: يزيد قادة)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية والتعرف على أهداف تطبيقها، وتحدد سؤال الانطلاق لهذه الدراسة في: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة؟ وتضمنت بناء فرضي تجسد في أنه: لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور: (المدرء، الأساتذة، التلاميذ).

وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج محددة، والمنهج الإحصائي في الفصل الأخير أيضا تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2012/2011 تم خلالها اختيار عينة من 27 متوسطة، وبعد تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها تم التوصل إلى أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور (المدرء، المدرسين، التلاميذ).

وضمن هذا الطرح للدراسات السابقة فقد قد استفادت منها هذه الدراسة في عدة محاور سواء في الجانب المنهجي أو الكم المعلوماتي الوفير وهذا فيما يتعلق بالجانب النظري، أما الجانب الميداني فتم الاستفادة منها في التطلع على كيفية بناء الاستمارات وطريقة التفرغ والمعالجة والتحليل للوصول إلى أفضل النتائج المتوقعة.

2. الدراسات العربية:

- دراسة بعنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية: (فلسطين، معزوز جابر علاونة)، وتجسدت في ورقة علمية أعدت لمؤتمر: النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، والذي نظمه برنامج: (التربية وضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004م)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ومقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقاً للمتغيرات المستقلة الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرج فيها، الكلية التي يُدرس فيها، العمر).

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأهداف هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الجامعة العربية الأمريكية للعام الجامعي (2003-2004)، وبلغ مجتمع الدراسة (70 عضو هيئة تدريس)، وقام الباحث باستخدام مقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للموسوي (2003)، حيث بلغ عدد فقراته (48 فقرة) موزعة على أربع مجالات وهي: (متطلبات الجودة، والمتابعة والتطوير، والقوى البشرية، واتخاذ القرار).

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss)، وتم التوصل إلى نتائج تمثلت في: أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة على مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ومجال متابعة العملية التعليمية والتطوير، وكانت درجة تطبيق مجال تطوير القوى البشرية، ومجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع متوسطة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، فقد كانت كبيرة، وهذه النتيجة تعني أن الجامعة العربية الأمريكية تطبق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة.

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الجدولية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية حسب متغيرات:

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، الكلية التي يدرس فيها، العمر).

وقد أرجع الباحث هذه النتائج إلى أن هناك انسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في الجامعة العربية الأمريكية بغض النظر عن خصائص أفراد العينة، وهذا قد يعود إلى أن الجامعة العربية تركز في اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء قادرين على التواصل مع العمل الجامعي والعطاء، وذلك حرصاً من إدارة الجامعة على مواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، وأن مجالات إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة ومتابعة العملية التعليمية التعليمية وتطوير القوى البشرية وخدمة المجتمع، وقد تم توظيف هذه الدراسة كمقاربة للأساليب الإحصائية المستعملة والتي توافق بشكل محوري أساليب الدراسة الحالية، وكذا الإطلاع على الاختلافات بين استجابات أفراد العينة باختلاف المتغيرات المحددة، إضافة إلى النتيجة التي توصلت إليها الدراسة والتي مفادها أن مجالات إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة، والتي أعطت البحث تصوراً استشرافياً عن الجوانب الواجب إدراجها، حيث تشكل متطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي أحد المحاور الأساسية في الدراسة الحالية، كما تشكل منطلقاً تأسيسي في بناء فرضيات الدراسة ومؤشرات القياس، أما عن الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسة والدراسة الحالية فتتمثل في: (عنوان الدراسة، الهدف، متغير الجامعة أو الكلية، المنهج، حجم مجتمع العينة، البلد).

## VII . تحديد مفاهيم الدراسة:

### 1. مفهوم الجودة:

- الجودة لغة:

- تشتق كلمة الجودة من الفعل أجاد، وجود وهو ما يدل على الشيء الجيد من القول أو الفعل وهو نقيض الرديئ. ( ابن منظور: 1984، ص720).

- الجودة في علم الأخلاق صفة تحمل صاحبها على بذل ما ينبغي من الخير بغير عوض. (معجم الوسيط: 1996، ص126)

- الجودة اصطلاحاً:
- الجودة (Qualité) من الكلمة اليونانية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على المنتج الجيد أو الخدمة الجيدة. (الدراركة مأمون، وشبلي طارق: 2002، ص15)
- عرف معهد (الجودة الفيدرالي الأمريكي) الجودة بأنها: أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء. (مهدي السامرائي: 2007، ص28)
- تعرفها (المنظمة العالمية للتقييس) على أنها: مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً. (tarfaya Nassima : 2004, P13)
- أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر ارضاءً للمستهلك. (Seddiki :2004, P24)
- كما يمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور روادها كما يلي:
- جوران (Juran) عرف الجودة بأنها: مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.
- فيجنباوم (Feigenbaum) عرف الجودة بأنها: الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.
- كروسبي (Crosby) عرف الجودة بأنها: المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة.
- تاجيشي (Taguchi) عرف الجودة بأنها: تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات

الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.

- أما ديمينغ (Deming) فقد عرف الجودة بأنها: درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات. (العزاوي محمد: 2005، ص15)
- الجودة إجرائيا:

- هي أداء العمل بالشكل الصحيح والمناسب للوصول إلى الخدمة أو المنتج النهائي  
جاء دمج عوامل الإنتاج والتي يمكن من خلاله تلبية حاجيات الزبون ورغباته، ويحقق درجة التوافق والاعتمادية.

## 2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- لقد تعددت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر، ونظرا لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال، نجد منها ما يلي:

- يعرف سيهكتر (Sehcter) إدارة الجودة الشاملة بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن. (عليما صالح ناصر: 2004، ص18)

- تعرف (منظمة التقييس العالمية) إدارة الجودة الشاملة بأنها: عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، وهذا بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين. (العزاوي محمد: 2005، ص39)

- أما (معهد المقاييس البريطاني) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، وهذا عن طريق

- الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. (جودة محفوظ أحمد: 2009، ص22)
- وعرفها كروسبي (Crosby) بأنها: تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية. (شيهاني سهام: 2010، ص81)
- يعرفها (هوفر وزملائه) بأنها: فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي. (خضير كاظم حمود: 2009، ص16).
- يعرفها (هود جاتس) بأنها: عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة. (JeanBrilman:2000, P217)
- ويعرفها جابلونسكي Jablonski بأنها: عبارة عن نمط تعاوني لإنجاز الأعمال يقوم على القدرات والمهارات المشتركة للعاملين والإدارة من أجل التحسين المستمر للإنتاج والجودة من خلال العمل الجماعي والفردى. (Joesph R. Jablonski:1991,P4).
- يعرفها (معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية) بأنها: القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء. (توفيق محمد عبد المحسن: 1998، ص119)
- أما (منظمة الأيزو) فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع. (ISO: 2000, P17)

- التعريف الاجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

من خلال هذه التعاريف يمكن تجسيد تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، وقائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة، وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

3. الجودة الشاملة في التعليم:

- يعرف رودز Rhodes الجودة الشاملة في التربية بأنها: عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة. (أحمد سيد مصطفى: 1997، ص 367)

- ويعرفها أحمد درياس بأنها: أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة، ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب، وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا، وزيادة نصيبها في سوق العمل. (حافظ فرج أحمد: 2003، ص 155)

- ومن هذين التعريفين يمكن تعريف المصطلح على أنه: عملية إدارية لتطوير مستمر وشامل يقوم على الجهد الجماعي المبذول في كافة مراحل التعامل مع الطالب الجامعي، منذ الالتحاق بالمؤسسة الجامعية، ومرورا بعمليات التعليم والتدريب والخدمة، وحتى التقديم إلى ممثلي سوق العمل، وكذا متابعة قبول ورضا هذا السوق عن الخريج.

4. مفهوم المؤسسة:

- المؤسسة لغة:

- تشتق كلمة المؤسسة من الفعل أسس أي بنى هيكلا أو أنشأ إطارا فكريا أو أوجد تنظيما معينا على أساس أو صرح أو قواعد متينة، فهي إذن نتيجة فعل التأسيس الذي

- يرجح حدوثه في الماضي كحدث يظهر صفة التنظيم والأهداف المرتبطة بالأفراد المؤسسين. (القاموس العربي الشامل: 1997، ص517)
- المؤسسة هي مشروع عمل اجتماعي واقتصادي يقوم على توفر رأس المال وموارد طبيعية ويد عاملة. (فريدريك معتوق: 1998، ص144)
  - المؤسسة اصطلاحاً:
  - يعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة بأنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة. (عمر صخري: 1993، ص24)
  - وتعرف المؤسسة كذلك على أنها: تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج. (محمد كنفوش: 2005، ص4)
  - ويعرف (ليبيرتون) المؤسسة بأنها: كل شيء تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً والذي يقترح لنفسه الإنتاج أو خدمات السوق. (ناصر داي عدون: دت، ص10)
  - المؤسسة إجرائياً:
  - يمكن القول أن المؤسسة عبارة عن خلية اجتماعية تعيش تفاعلاً مستمراً من أجل تحقيق أهدافها من خلال التنسيق والدمج بين عوامل الإنتاج المادية، البشرية والمالية وتخضع في تفاعلها إلى ميكانيزمات تحدد هذا التفاعل للمحافظة على كيانها واستمرارها وتطورها.

المبحث الثاني: التأسيس المنهجي للدراسة الميدانية

I. منهج الدراسة:

طبيعة الدراسة والأهداف التي تحاول الدراسة الكشف عنها وتحقيقها تطلبت اعتماد المنهج الوصفي باعتباره: "طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بُغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية". (رشيد زرواتي: 2007، ص 87)

وتعرف الباحثة (غرافيتس) المنهج بأنه: مجموعة من العمليات المتفق عليها والتي تسعى للوصول إلى الهدف أو مجموعة من الأهداف، كما أنه مجموعة من المعايير والمبادئ التي يقوم عليها كل بحث منظم، والتي تسمح باختيار وتنسيق التقنيات المختلفة للبحث. (مورسين أنجرس: 2004، ص 62)

وضمن هذا الطرح الأكاديمي فإن أي باحث يجد نفسه ملزماً على اختيار منهج معين قصد الوصول إلى نتائج موضوعية، وكذا اختيار المنهج المناسب يكون حسب طبيعة الموضوع وعلى هذا المنطق فإن موضوع الدراسة يدخل في إطار المنهج الوصفي، وكذلك لأن طبيعة الدراسة تتفق مع الخصائص التي يتميز بها هذا المنهج إذ يهتم بوصف ما هو كائن ويشرحه ويفسره، كما يحدد الظروف والعلاقات الموجودة أو التي يمكن أن توجد بين الوقائع محل الدراسة.

II. مصادر جمع البيانات الميدانية:

تشكل أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث وسائل الانتاجية التي يعمل بواسطتها على دراسة الواقع وفهمه عملياً وليس حدسياً وتخمينياً، لذا تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في عملية الانتاج العلمي، وتم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على:

1. الملاحظة:

الملاحظة باعتبارها "إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية

أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه الباحث من المبحوث سواء كان كلاماً أم سلوكاً. (رشيد زرواتي: 2007، ص214).

وتعتبر الملاحظة عن "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها، وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهاذف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهات لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (محمد عبيدات وآخرون: 1999، ص73)

واعتمدت الدراسة الملاحظة أداة منظمة في جمع المعلومات والبيانات الميدانية باعتبارها "المشاهدة المباشرة الموجهة والمضبوطة، والمحددة الأهداف والمحكومة بإطار مرجعي نظري وبناء منهجي ميداني للإحاطة بموضوع البحث، وعن طريق هذه المشاهدة تتم عملية جمع المعلومات والبيانات العلمية لتزويد وإثراء موضوع البحث بمادة علمية تخدم البحث. (رشيد زرواتي: 2000، ص258)

حيث ثم اللجوء إلى هذا النوع من الملاحظة لتسجيل ما يتعلق بالجانبين الإداري والأكاديمي محل الدراسة، حيث ثم ملاحظة ورصد مختلف طرق الاتصال بين الإداريين وبين الإدارة والأساتذة، وكذلك بين الأساتذة والطلبة من خلال سهولة التواصل ونقل المعلومات واستراتيجيات العمل وتشجيع البحث وتطوير الذات، كما تم ملاحظة التكيف مع مختلف التطورات والبرامج التكنولوجية الحديثة، وكذا ملاحظة طرق تعاملهم مع البيئة وغيرها من السلوكيات.

## 2. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين، تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح لا يحتاج إلى شرح إضافي، وتجمع معا في شكل استمارة. (أحمد عياد: 2009، ص121)

وهي عبارة عن تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة، من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميما فيما بعد، ونقارن بها مع ماتم اقتراحه في الفرضيات. (سعيد سبعون، حفصة جرادي: 2012، ص155)

- وقد تم بناء أداة الاستمارة كأداة أساسية بهدف الكشف عن الجوانب المحورية في الدراسة والمحددة ضمن مستوى الفرضيات، وقد ضم (04 محاور)، وبشكل مفصل على النحو التالي:
- المحور الأول: ويشمل البيانات العامة: القسم، الدرجة العلمية، التخصص، المنصب الإداري، عدد الأساتذة الدائمين، عدد مشاريع الماجستير والدكتوراه الفعلية، عدد مخابر البحث، المنتج الفكري المتمثل في الكتب.
  - المحور الثاني: وتم فيه عرض مختلف النقاط المتعلقة بالجانب الإداري التي يتم من خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وشمل هذا المحور (12 سؤالاً) منها: مرونة وتفعليل الإتصال، تشجيع البحث والتطوير، الرقابة الذاتية في العمل، التكيف مع التطورات التكنولوجية.
  - المحور الثالث: وهو محور خصص لمختلف النقاط التي تتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب الأكاديمي (البحثي)، وشمل هذا المحور (11 سؤالاً) منها: التزام الأساتذة باللوائح التعليمية، التفاعل والتجديد في التخصص، مواكبة المناهج الحديثة وتحسين المستوى، المشاركة في مخابر البحث.

### III. مجالات الدراسة:

#### 1. المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

#### 2. المجال الزمني:

تم الاتصال بالكلية بتاريخ 2017/03/13م، وهذا هو تاريخ الزيارة الميدانية الاستطلاعية، وقد تم إجراء مقابلة مع المسؤول وتكررت الزيارة بعد ضبط الاستمارة، وقد تم توزيع الاستمارة بتاريخ: 2017/04/08م، وتم جمعها في مدة (11يوم).

#### 3. المجال البشري:

يشتمل مجتمع البحث التي أجريت عليه الدراسة على جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وعددهم 255 أستاذ.

IV. عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها تؤخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد زرواتي: 2007، ص334)

وبغرض إجراء الدراسة تم اختيار عينة قصدية على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلى مستوى الأقسام وشملت (30 أستاذا)، والذين يشغلون وظائف إدارية وأكاديمية، وكذا على مستوى أعضاء خلية الجودة للكلية ومسؤولي مخابر البحث العلمي.

1. الفضاء التنظيمي لعينة الدراسة:

تعتبر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من ضمن كليات وهياكل جامعة المسيلة تسعى إلى تأطير الطلبة، وتشجيع المعرفة والبحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية وخدمة الفرد وتنمية المجتمع، وتضم الكلية حاليا 06 أقسام: (علم الاجتماع، علم النفس، علوم الإعلام والاتصال، التاريخ، الفلسفة، العلوم الإسلامية).

وضمن محور تفعيل عملية الاتصال فالكلية لها موقع إلكتروني على الإنترنت يسهل عملية التفاعل بين كل أطراف الجامعة من طلبة وأساتذة وإدارة، والمساهمة في تطوير ونشر المعرفة العلمية، وتشكل وحدة تعليم وبحث في ميدان العلم والمعرفة توفر التكوين في التدرج وما بعد التدرج، ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف، وتتشكل من: (الأقسام، المكتبة، المجلس العلمي)، وهي بهذه القراءة تشكل تنظيم عملي له مهام محورية تتمثل في:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

## 2. خصائص حجم عينة الدراسة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن هناك تنوع في عينة الدراسة بين أقسام الكلية، وهذا بقصد إثراء الدراسة بوجهات نظر مختلفة من كل أقسام الكلية، حيث أن أعلى نسبة سجلت بقسم: التاريخ بلغت 23.33%، تليها النسبة المسجلة بقسم علم الاجتماع وعلم النفس والتي بلغت 20%، تلتها نسب متقاربة بين الأقسام الباقية، وهذا قد يرجع إلى قدم هذه الأقسام بالنسبة للأقسام الأخرى بالكلية.

كما أن عينة الدراسة ذات درجة علمية عالية تنوعت بين ذوي درجة أستاذ بنسبة 13.33%، والأساتذة المحاضرين بأكبر نسبة قدرت 70%، والمساعدين بنسبة 16.67%، وأن هؤلاء الأساتذة ذو تخصصات متعددة ما يدل على عدم احتكار تخصص دون الآخر في الكلية، وقد تزوجت أعمالهم بين الجانبين الإداري والأكاديمي.

وفيما يخص توزيع العينة حسب المنصب الإداري فهناك تنوع لأفراد العينة بين المناصب الإدارية، بداية بعميد الكلية ونائبيه ومرورا برؤساء الأقسام ونوابهم ووصولاً إلى أعضاء خلية الجودة ومخابر البحث، حيث بلغت أعلى نسبة عند مخابر البحث 30%، تليها نسبة نواب رؤساء الأقسام 23.33%.

- الجدول رقم (06): يبين عدد مشاريع الماجستير الفعلية لكل قسم.

القيم	التكرار	النسبة المئوية
قسم علم اجتماع	03	23.07%
قسم علم النفس	04	30.76%
قسم التاريخ	03	23.07%
قسم علوم الإعلام والاتصال	01	7.70%
قسم الفلسفة	02	15.40%
قسم العلوم الإسلامية	00	00.00%
المجموع	13	100%

- فيما يتعلق بمشاريع الماجستير نجد أن هناك عدة مشاريع في أغلب الأقسام باستثناء العلوم الإسلامية لحدائته، كما أن أكبر عدد من المشاريع سجل بقسم علم النفس بتعداد أربع مشاريع، يليه قسم علم الاجتماع والتاريخ بثلاث مشاريع، والفلسفة بمشروعين وعلوم الإعلام والاتصال بمشروع واحد.

- الجدول رقم (07): يبين عدد مشاريع الدكتوراه الفعلية.

القيم	التكرار	النسبة المئوية
قسم علم اجتماع	02	22.22%
قسم علم النفس	03	33.33%
قسم التاريخ	03	33.33%
قسم علوم الإعلام والاتصال	00	00.00%
قسم الفلسفة	01	11.11%
قسم العلوم الإسلامية	00	00.00%
المجموع	09	100%

- نجد أن الكلية تمتاز بعدد معين من مشاريع الدكتوراه وتنوعها، حيث وجدت ثلاث مشاريع بكل من قسم علم النفس والتاريخ، ومشروعين بقسم علم الاجتماع فيما سجل مشروع واحد بقسم الفلسفة.

- الجدول رقم (08): يبين عدد مخابر البحث لكل قسم.

القيم	التكرار	النسبة المئوية
قسم علم اجتماع	03	%37.50
قسم علم النفس	02	%25.00
قسم التاريخ	02	%25.00
قسم علوم الإعلام والاتصال	01	%12.50
قسم الفلسفة	00	%00.00
قسم العلوم الإسلامية	00	%00.00
المجموع	08	100%

- هناك عدد معتبر من مخابر البحث قدر بـ (8 مخابر بحث) حاز قسم علم الاجتماع منها على (3 مخابر بحث)، ومخبرين بحث لكل من قسم علم النفس والتاريخ، بينما وجد مخبر بحث واحد في قسم الإعلام والاتصال.

- الجدول رقم (09): المنتج الفكري لكل قسم (كتب).

قسم علم الاجتماع	08
قسم علم النفس النفس	10
قسم التاريخ	08
قسم علوم الإعلام والاتصال	09
قسم الفلسفة	12
قسم العلوم الإسلامية	03

- خلال التحليل الإحصائي قد تم تسجيل منتوجات فكرية متنوعة على مستوى الكلية (50 مؤلفاً)، وتشكل في مجملها مؤشرات تساهم في ارتقاء مستوى الجودة الى مستوى القيمة.

#### V. القواعد والقياسات الإحصائية:

تعتبر القواعد والقياسات الإحصائية من أهم أدوات التحليل الإحصائي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما أنها ضرورية لمعالجة البيانات الميدانية إحصائياً، وكانت معالجة بيانات دراستنا كالاتي:

- تمت مراجعة كل استمارة للتأكد من تعبئتها بالطريقة المطلوبة.
- تم ترميز الأسئلة وخيارات الإجابة.
- تم إدخال البيانات في الحاسوب وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات.
- وتم تحليل البيانات وفق الخطوات الآتية:
- تكوين جداول بسيطة للقراءة الإحصائية والسوسولوجية.
- تحليل البيانات الواردة في الجداول حسب النسب المئوية والاختبارات الإحصائية الخاصة بمقياس معنوية الارتباطات حسب مستوى البيانات.
- وقد استخدم مقياس  $\chi^2$  بصورة رئيسة لتحليل التباين، واختبار الفرق المعنوي.

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة رؤية سوسيو تنظيمية

I. إدارة الجودة الشاملة مقاربات نظيرية

II. إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية مقارنة تنظيمية

III. مبادئ وآليات إدارة الجودة الشاملة

IV. فوائد تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة

V. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ضمن مختلف الفضاءات المجتمعية قد تواجه المنظمات سواء منها المحلية أو العالمية العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وميزة الارتقاء، وما يصاحبها من تغير في سلوك المستفيد الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج الأفضل، وهذا بعد اعتماده الجودة كمعيار ارتكازي استدلالي، مما قد يتطلب على المنظمات تفعيل مفهوم الجودة كقيمة محورية ضمن مختلف أجهزتها التنظيمية.

### I. إدارة الجودة الشاملة مقاربات نظيرية:

فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها والمداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد، الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه الفلسفة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية ومنهم:

#### 1. والتر شيوارت: walter shewhart

ويعد الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931م بعنوان الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة، حيث يرى أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، وقد وضع تصميماً يتماثل مع الطريقة (PDCA) العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة ( الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ).

- **الخطة (Plan):** وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم وتحديد: أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

- **العمل (DO):** ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

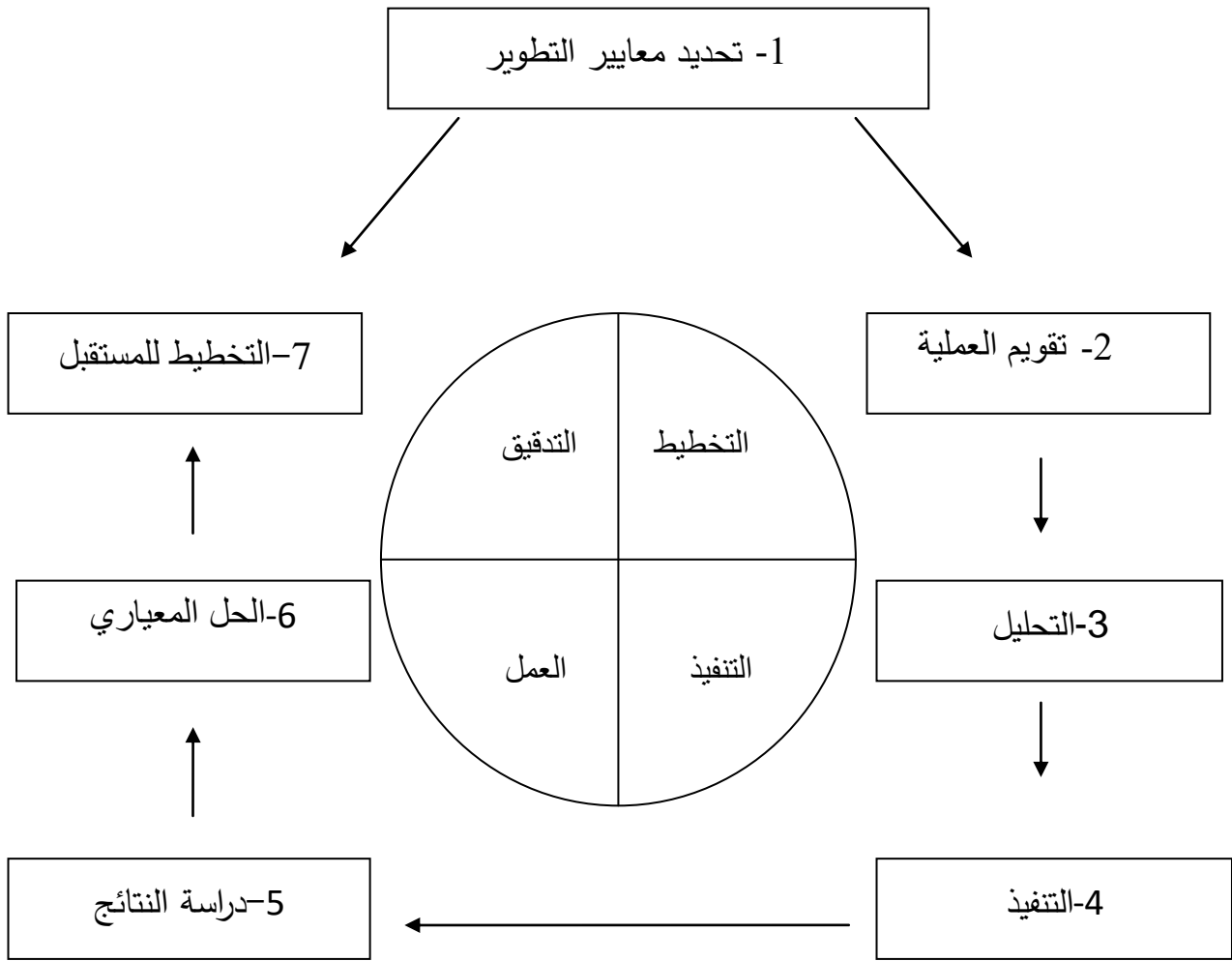
- **التدقيق (Check):** وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.

- **التنفيذ (Act):** وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها

بعملية النظام الجاري. (مهدي السامرائي: 2007، ص 81)

والشكل الموالي يقدم توضيحاً لنموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة:

- شكل رقم (01): نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: (مهدي السامرائي: 2007، ص. 82)

2. إدوارد ديمينج ( w.Edward Deming ) 1900-1993

مساهماته في حركة إدارة الجودة التي كانت سببا رئيسيا في ازدهار الاقتصاد الياباني، وقدم ديمينج نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع والتي سماها آنذاك (الرقابة الإحصائية على الجودة) ، ومن خلال محاولاته تطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة، لم يلقى أي تجاوب لأن مجتمع الصناعة الأمريكية أحبطه لأسباب عديدة منها ربط مبادئ نظرية ديمينج وأسسها بمبادئ وأسس الإدارة العلمية التي قدمها فريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين الميلادي، وما صاحبها من أفكار إدارية خبت جذورها في الأربعينات، وبذلك وصفت فكرة الجودة بأنها ارتداد فكري إداري إلى الماضي وإلى الخلف، خصوصا بعد أن ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة كالوظيفية والسلوكية وسواها، ومن ناحية أخرى فقد وضعت الحرب العالمية أوزارها،

وانتصرت الولايات المتحدة وحلفاءها وتم القضاء على غول النازية المرعب وبقية دول المحور، فأفرز الانتصار طفرة مادية ومرحلة جديدة من الاستقرار والرخاء في الولايات المتحدة، وكان من الطبيعي أن يرافقها إنتاج كثيف يركز على إغراق السوق بالمنتجات والخدمات دونما اهتمام كبير بالجودة وتقديرها على نحو مبالغ فيه سيزيد من التكلفة ويقلل من عدد الوحدات المنتجة ويقدم فرصة سانحة للمنافس بكسب السوق وخطف العملاء. وكنتيجة لهذا الإحباط انتقل الدكتور ديمينج كما انتقل كثيرون من خبراء الصناعة والإدارة من أمريكا إلى اليابان، ونتيجة لإيمانه بنجاح وجدوى نظريته فقد وجد أرضا خصبة لتقديمها في اليابان التي كانت متلهفة لدخول عالم الصناعة بعد الحرب والانتقال إلى حياة سليمة مستقرة بعيدا عن ويلات الحرب ومن خلال هذه البيئة لاقت نظريات ديمينج الإعجاب ونتج عنها ( دوائر الجودة ) المشهورة والتي كانت السبب الرئيسي لما وصلت إليه اليابان من تقدم في عصرنا الحاضر، إن النظرة التقديرية العالية لمساهمات ديمينج في اليابان تعتبر أحد الأسباب الأولية لما يطلق عليه (ثورة الجودة اليابانية ومما أدى بالحكومة اليابانية إلى تأسيس جائزة ديمينج التي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية ) ( المنيف إبراهيم عبد الله: 1998، ص 205 )

- وإذا كان ديمينج يتمتع بسمعة عالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة فذلك يرجع النقاط القيمة التي وضع فيها أربعة عشر معيارا كأسس عملية لإدارة الجودة الشاملة وهي:
- تثبيت الفرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن ذلك خلق ثبات واستقرار في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
  - التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل وإعادة التصنيع.
  - توقف الاعتماد على الفحص الشامل: كطريقة أساسية في تحسين الجودة وتتناول اعتماد الفحص والنقش والاختبار باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخليص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.

- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع المادة الأولية والأجزاء نصف المصنعة وإقامة علاقات طويلة الأمد مع المجهزين في هذا الصدد.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع وتجهيز الخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب والخرائط الإحصائية.
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني اعتماد الطرق والوسائل الحديثة في البرامج والأساليب التدريبية والتعليم المستمر مع تبني الأبعاد القيادية البديلة التي تؤمن بأهمية النوعية واستمرارية التحسين والتطوير بشأنها.
- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: ويعني ذلك تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين غي العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة وتعميق توجهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو إنجاز الأهداف المبتغى تحقيقها.
- إقصاء الخوف وإبعاده عن العاملين: ويتضمن ذلك إزالة الخوف من القوى البشرية العاملة وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
- إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام والإدارات المختلفة في المنظمة: ويعني ذلك كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.
- تقليل الشعارات: وكذلك الأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك حيث تتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية بالإنجاز الإنتاجي والخدمي.
- تقليل الإجراءات: التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع، إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية

محددة من مهندس ما بمفرده سوف تتيح في النهاية عملا وتخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء .

- إزالة العوائق في الاتصالات: ويتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين، والعمل على تجنب الأنظمة السنوية في تقويم الأداء للعاملين في مختلف الأنشطة الإنتاجية والخدمية في المنظمة.
  - بناء وتأسيس البرامج التطورية: ويعني ذلك إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للعاملين وتزويدهم بالمهارات الفنية والإدارية والتنظيمية بصورة مستمرة.
  - تشجيع الأفراد في العمل: والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطوير المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة والسعي بشكل جاد في إقصاء الأساليب التقليدية القديمة واعتماد الأساليب الحديثة في التطوير وبشكل مستمر.
- (خضير كاظم حمود: 2002، ص 21-22)

### 3. جوزيف جوران: ( Joseph Jouran )

هو أحد الذين أسهموا في تطوير مفهوم الجودة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الأمبراطور الياباني آنذاك وساما تقديريا لإسهاماته الفاعلة في هذا المجال. كما قام بتدريب اليابانيين على مبادئ الجودة في الخمسينات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة. (الدرادكة مأمون، وآخرون: 2001، ص 48)

وقد تميز جوران بدعوته للتركيز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتنال رضاهم مع عدم احتوائها على النواقص. ولذا فإن جوران يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل، وهي كما يلي:

- تحديد المستهلكين الحاليين والمرتقبين .
- تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم .
- تطوير مواصفات المنتج لكي يستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين.
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز المواصفات أو المعايير المطلوبة.

و قد أشار جوران إلى تطوير المنتج وهذا يمثل أحد إسهاماته في إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن الرقابة على النوعية تعكس دور الصيانة التي يتم إنجازها على مستوى المنتج المعين، في حين أن تطوير المنتج كما يراه جوران يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة تكاد لا تنتهي ن ولذا فإنه يتعرض من خلال ذلك لنوعين من المستهلكين وهما:

- المستهلك الخارجي: ويمثل العميل الذي يشتري السلع أو يحصل على الخدمات ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية أو أحد العاملين فيها.
- المستهلك الداخلي: ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة ذاتها.(خضير كاظم حمود:2002، ص24-25)

#### - خطوات جوران لتحسين الجودة: تتمثل فيما يلي:

- خلق شعور بالحاجة والتنبه إلى التحسن.
- وضع أهداف التحسين.
- التنظيم لبلوغ الأهداف.
- توفير التدريب.
- الإضطلاع بالمشاريع لحل المشكلات.
- إثبات التقدم.
- إعطاء تقديرات.
- إيصال النتائج.
- الحفاظ على النقاط المحققة.
- الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية. (عواطف ابراهيم الحداد:2009، ص39)

#### 4. فليب كروسبي: ( Phlip Crosby )

يعد الأمريكي Crosby من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها، طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة، تعتمد فلسفته على مبدأ "العيوب الصفرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة ومن إسهاماته الآتي:

أ- النقاط الأربعة عشرة في الجودة:

- لقد وضع برنامجا لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي:
- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة وتوثيق سياساتها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة
- تشكيل فرق الجودة تضم أفرادا يعملون بأقسام المنظمة كلها.
- صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين
- تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية.
- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها.
- اعتماد إجراءات التصحيح آنيا وتحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الأخطاء.
- إنشاء برنامج المعيب الصفري والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها.
- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
- تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة.
- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.
- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة.
- دعم العاملين المتميزين المشاركين.
- تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة.
- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية. (يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي دباس: 2005، ص 226)

ب- ثوابت Crosby

- أربع أركان أطلق عليها (ثوابت كروسبي) ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة Crosby حدد في منتجاتها الإلتزام بها وهذه الثوابت هي:

- تعريف الجودة هي المطابقة للمتطلبات وأنها من مسؤوليات الإدارة والتي يجب إحترامها بشكل صارم.
- منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.
- يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.
- مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

### ج- لقاح الجودة:

إن لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي: (التحديد، التعليم، التنفيذ).

إن تحديد الجودة ومستواها أولاً ثم تدريب الجميع وتعليمهم أساليب تحقيق الجودة وتحسينها في فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها باتجاه الجودة بشكل تضامني يجعل الجودة مسؤولية الجميع. (محمود عبد المسلم الصليبي: 2008، ص36)

### 5. كاورو ايشيكافا: kaoru Ishikawa

يعتبر كاورو إيشيكافا المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وقد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كلا من "Juran" و "Deming" ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسؤول عن نشر مفاهيم " حلقات ضبط الجودة " Quality Control Circles والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة، الإنتاجية، أو بيئة العمل.

طور "إيشيكافا" مخطط السبب -الأثر "Cause-Effect" والذي عرف أيضا بمخطط "عظمة السمكة" والذي اعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسية أيضا كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من لدن العاملين، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال:

- وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام.
- تدريب العاملين على حل المشكلات وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية.
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات.
- مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة.

- طور إيشكاوا مفهوم مواصفات الجودة الصحيحة والتي تتمثل بوجهة نظر المستهلك حول أداء المنتج أما مواصفات الجودة البديلة فتتمثل بوجهة نظر المنتج عن أداء المنتج.
- درجة التوفيق بين مواصفات الجودة الصحيحة والبديلة هي التي تحدد رضا الزبون.
- اقترح إيشكاوا ثلاثة خطوات كأساس في تخطيط الجودة وأساليب نشر وظيفة الجودة وهي:
- فهم مواصفات الجودة الصحيحة.
  - تحديد طرائق قياس واختيار مواصفات الجودة الصحيحة.
  - اكتشاف مواصفات الجودة البديلة والفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة ومواصفات الجودة البديلة.
- كما تضمن مفهوم إيشكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ أساسية هي:
- الجودة أولاً وليس الأرباح قصيرة الأجل.
  - التوجه نحو الزبون وليس التوجه نحو المنتج.
  - العملية التالية هي الزبون - تحطيم التعصب الإقليمي.
  - استخدام الوقائع والبيانات لتقديم العروض - استخدام الأساليب الإحصائية.
  - احترام الإنسانية كفلسفة إدارية، المشاركة الكاملة للإدارة.
  - الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف. (عاطف ابراهيم الحداد: 2009، ص 47)

## II. إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية مقارنة تنظيمية:

من الممكن أن نفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية في عدة مجالات كما يلي:

1. **الهدف:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح.
2. **الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة:** تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لامركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي.
3. **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.

4. أسلوب العمل وتحمل المسؤولية: يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفرداً وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي التعاوني في فرق ولهذا تحمّل المسؤولية يكون جماعي.
5. السياسات والإجراءات: تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.
6. اتخاذ القرارات وحل المشاكل: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية بينما الإدارة التقليدية تختص بها جهة معينة بذلك.
7. نظام الحوافز: يتّسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت. (عمر وصفي عقيلي: 2001، ص 57).
8. عملية التطوير والتحسين: من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر غير أنّ الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلاّ لمرات محدودة وذلك عند الحاجة .
9. الأفراد: بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيها كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤونها بإبداء آرائهم ومقترحاته بينما إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد وشريك يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به. بالإضافة إلى أنّ الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام أي أنها تركز على النتائج فحسبها تتم عملية التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصحيحات المناسبة وهذا يعتبر مكلفاً أكثر لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية وتركّز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها. (صلاح محمد عبد الباقي: 2001، ص 156).

## III. مبادئ وآليات إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، وعلى الرغم من تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية يمكن تفعيلها على النحو التالي:

## 1. القيادة الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف. (عاهد مطر المقيد: 2006، ص 96).

والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعنى القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف. (محمد عبد الوهاب العزاوي: 2005، ص 65).

وطبقاً لرأي أحد الباحثين، فإن الهدف من توفر القيادة الفعالة هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة العمل التي تقدمها منظمته. (منير عبد الله حربي، 1998، ص 139).

ويشير الأدب الإداري إلى وجود مجموعة من الأنماط القيادية المتنوعة، إلا أن هنالك نمطاً قيادياً ملائماً لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل، وهو النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق، من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العاملين وتنمية علاقات حسنة معهم، كما يولي اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية، ويضع افتراضات وقيماً إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق، وتعظيم النواتج التي تحقق مصلحة الفرد والمؤسسة. (أحمد الخطيب، رداح الخطيب: 2003، ص 80).

## 2. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

إن الاعتماد على الحقائق يدفع إلى اتخاذ القرارات الناجحة، وهذا يكشف عن الفرق بين الإدارة الفعالة والإدارة غير الفعالة، وما هو إلا إنعكاس للفرق بين قدرة الأولى على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الثانية على اتخاذه. (دلال محمد الزعبي: 2001، ص 194).

ويمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة. (محمد عبد الوهاب العزاوي: 2005، ص 62).

وفي إدارة الجودة الشاملة يستلزم الأمر توفير قاعدة بيانات متكاملة يتم استحداثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يُتخذ من قرارات. (منير عبد الله حربي: 1998، ص 139).

### 3. التخطيط الإستراتيجي:

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهدافاً واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة. (محمد عبد الوهاب العزاوي: 2005، ص 59).

فالتخطيط الإستراتيجي هو تفكير إستراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، يستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

### 4. المشاركة والعمل الجماعي:

إن تحقيق الجودة ليست عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسناً مستمراً للمدخلات والعمليات وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين، والتزاماً مؤسسياً شاملاً، فجهود مجموع العاملين في المؤسسة، وليس جهود الأفراد، هو ما يعول عليه، فالجودة تتحقق فقط حينما يخلق المديرون في المؤسسة مناخاً تنظيمياً يشجع ويركز بشكل مستمر على جودة المنتجات. (أحمد الخطيب، رداح الخطيب: 2003، ص 256).

وطبقاً لرأي أحد الباحثين فإن الرؤية المشتركة تعني ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من جميع الأطراف ذات الصلة، أما العمل الجماعي فالهدف منه هو التركيز على التعاون وبناء روح الفريق في ظل ضوابط ومعايير جيدة. (منير عبد الله حربي: 1998، ص 139)

باحث آخر أشار إلى أن العمل الجماعي يتطلب تدريباً على آليات العمل الجماعي، وزيادة الرضا الوظيفي والانتماء، وسهولة حل المشكلات، وتدعيم الاتصال بين الأفراد، وتبادل الخبرات لحل المشكلات، واتخاذ قرار أكثر رشداً. (عاهد مطر المقيد:2006، ص94)

وعليه يمكن القول أن العمل الجماعي يعد من الأمور الهامة في مجال المؤسسات الصناعية، وهو ما يُطلق عليه العمل بروح الفريق، حيث أن فريق العمل يتكون من عدد الأعضاء المحددة مسبقاً إختصاصاتهم، وعن طريق التنسيق بين أعضاءه.

##### 5. التركيز على رضا المستفيد:

المستفيد هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة المستفيد على المستفيد الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد كلمة المستفيد إلى المستفيد الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، ولكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالمستفيد الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المؤسسة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الاهتمام بالمستفيد وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق الرضا. (محمد عبد الوهاب العزاوي:2005، ص60)

وطبقاً لرأي أحد الباحثين، فإن احتياجات ورغبات المستفيد تمثل قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين أو المنتفعين من الخدمة المقدمة. (أحمد الخطيب، رداح الخطيب:2003، ص257)

وفي هذا الصدد فإن المؤسسات الصناعية يجب أن يسعى دوماً إلى تحقيق رضا أفراد المجتمع الذين يستفيدون من المنتجات المقدمة.

##### 6. التحسين المستمر والتميز:

يشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الإضافي (Incremental)، والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Break-Through) بوصفها جزءاً من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم

وتطبيق نظام إبداعي يحقق باسئم ارر رضاً تاماً للمستفيد، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل. (مجد عبد الوهاب العزاوي:2005، ص60)

فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة، من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل وتحقيق التميز. (عاهد مطر المقيد:2006، ص98)

أما التميز فيعني تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك من خلال جودة البرامج التي تقدمها، أو تقديم مهارات فريدة من نوعها، أو من خلال تحديث هذه البرامج وتطويرها وفقاً للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا. (منير عبد الله حربي:1998، ص138)

ونرى أن التميز والتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية يتطلب الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة وقواعد المعلومات التي تمكن أصحاب القرار من اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

وبعد حصر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، نجد أن كثيراً من هذه المبادئ ليست جديدة ولكنها موجودة وتستعمل منذ عقود، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معاً لتكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناءً على بعض المعتقدات الأساسية المنطق عليها، وحتى تكون المنظمات والمؤسسات الحديثة، وما تشتمل عليه من أقسام جديدة في مجتمع جديدة، فهي مطالبة ببذل أقصى الجهود البشرية والمادية حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### IV. فوائد تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة:

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المكاسب والتي يمكن توزيعها على النحو التالي:

##### 1. الفوائد التي تعود للمؤسسة: وتتمثل في:

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها.

- تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
- التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.
- إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة.

## 2. الفوائد التي تعود إلى العملاء والموردون:

### أ - العملاء الداخليون:

- توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
- توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولأئهم الشديد للمؤسسة.

- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

### ب - العملاء الخارجيون:

- التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- توفير الوقت والجهد في البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.
- قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزمائنها الخاصين.

## ج-الموردون(المجهزون):

- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.
- ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين. (مهدي السامرائي:2007، ص 45-55).

## V. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.

و يمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا 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 الج ودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الج ودة الشاملة على أنها نظام متكامل.
3. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
4. بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.
5. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
6. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.

7. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.

8. اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة. (محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: 2006، ص49)

كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة ولعل

من أبرزها:

1. جمود التنظيم: فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمة ظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.

2. ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، عدم توافر اتصالات فعالة، الافتقار إلى العمل الجماعي، شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة، عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم. (محسن عبد الستار محمود عزب: 2008، ص99)

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها:

1. جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.  
2. عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.  
3. عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاز العمل.

1. تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.  
إن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة. (عواطف ابراهيم الحداد: 2009، ص212)

## **الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية**

### **المبحث الأول: طبيعة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية**

- I. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- II. متطلبات إدارة الجودة الشاملة
- III. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- IV. أهداف إدارة الجودة الشاملة

### **المبحث الثاني: آليات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية**

- I. نظم إدارة الجودة الشاملة
- II. نماذج إدارة الجودة الشاملة
- III. الإيزو ومتطلبات تطبيقه
- IV. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول: طبيعة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

ضمن محور النجاح الهائل الذي حققه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة، وبعد أن أثبت جدواه في إدارة هذه المؤسسات وتحسين منتجاتها وخدماتها وتحقيق رضا المستفيدين منها، أدى إلى الاهتمام بتطبيقه كأسلوب إداري متميز في المؤسسات التعليمية، وهذا ما دفع بالكثير من الباحثين إلى دراسة مدى إمكانية الاستفادة منه في المؤسسات التعليمية، حيث قاموا بعدة دراسات في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات التعليمية، وضرورة إكساب الطلاب المهارات التي تجعلهم قادرين على المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، لتحسين مستوى الأداء وتوظيف التكنولوجيا المتطورة لصالح العملية التعليمية لتصبح مؤسسات التعليم العالي ذات وظيفة اجتماعية مسايرة لتطورات الحياة الاجتماعية والمساهمة في أعمال المجتمع.

## I. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من أشد الاهتمامات في الوقت الحالي، ويرجع ذلك لعدة مبررات نذكر منها ما يلي:
1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.
  2. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
  3. عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث.
  4. ضرورة الحصول على ميزة تنافسه في ظل التحديات العالمية.
  5. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط به تلك الدول من فلسفة وعوامل ثقافية واجتماعية تحيط بها، واستنادا لمنهجيات وآليات تناسب ظروفها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
  6. ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.
  7. ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات العالية، فكان ذلك سببا في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي.

8. العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات العالية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية.
9. تلبية طلبات الخريجين الحاضرة والمستقبلية، وتحقيق رضاهم في الحصول على فرص العمل في سوق العمل المعولمة.
10. ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع. (خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد: 1998، ص46)
- وبين الغنوبوسي أن التعليم العالي يواجه تحديات تستدعي تبني اتجاهات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وتلك التحديات هي:

- الجودة.
  - نمو الطلب على التعليم.
  - تمويل التعليم العالي.
  - التقدم التقني والمعرفي. ( الغنوبوسي سالم بن سليم بن محمد: 2005، ص63)
- وانطلاقا مما تقدم من مبررات يتضح أن التعليم العالي يعتبر حاجة أساسية لكل من المواطن والمجتمع، حيث يقوم التعليم على صقل الموارد البشرية وإعادة تأهيلها، وهذا بدوره يساعد على تطور المجتمع وتقدمه في كافة المجالات، والجودة الشاملة قد عرفت زحفا معتبرا على مؤسسات التعليم العالي في الكثير من دول العالم التي تتوخى وترصد جودة النوعية كما تعنى كذلك بفلسفة الكمن وذلك لإحساسها بضرورة تحسين وتطوير مؤسساتها التعليمية في مختلف الأطوار، وقطاع التعليم العالي في الجزائر مدعو كذلك للاتجاه نحو هذه الفلسفة الحديثة لمجابهة تحديات العصر.

## II. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة العالية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات:
1. **الثقافة التنظيمية:** إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال إذ يؤكد فيليب اكنسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة

فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل. (خضير كاظم محمود: 2002، ص61)

- ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، وإدراكها لمسؤولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة.
- 2. القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية والمبادرة إلى التدريب واكتساب أساليب التنمية والتطوير لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة العالية التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة التنسيق والتعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQM. (الخطيب أحمد، رداح الخطيب: 2003، ص57)
- ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار، حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة العمليات عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها.
- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة.
- مشاركة جميع العاملين في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء.
- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة العالية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة.
- التشجيع على الابتكار والمخاطرة. (فرنسيس ماهوني وكارل جي ثور: 2000، ص28)

- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين، وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة.
  - تفريد المؤسسة العالية بصورة فاعلة على ممارسة التقييم الذاتي للأداء.
  - استخدام أساليب في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية والابتعاد عن الذاتية.
  - تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء الجامعة.
  - المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة والتعاون في كافة أقسام الجامعة وذلك من خلال:
  - مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.
  - تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فرق العمل.
  - العمل على إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطر والتقدم للأمام
- بروح الفريق. (جلبي أحمد إسماعيل: 1998، ص 20)

### III. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي تركز عليها، وهذه المبادئ التي وضعها (إدوارد ديمينج) تشكل إطارا معرفيا ومرجعيا لتطبيق الجودة الشاملة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، وفي هذه الدراسة سنتعرض إلى المبادئ التالية:

#### 1. التركيز على المستفيد:

حيث أن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخليا أو خارجيا .

وفي التعليم الجامعي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية التعليمية، وإن تحقق رغباته هي المهمة الأساسية للمؤسسة الجامعية، وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي

تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية.

كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل هيئة التدريس، والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة الجامعية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة. (الحمالي راشد: 2003، ص 25)

### 2. التركيز على جودة أداء هيئة التدريس:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول.

ويفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة للأساتذة وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة. (حسين سلامة: 2005، ص 63)

### 3. الاهتمام بالعمل الجماعي:

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشتركة تمثل توجيهها موحدا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات والصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة، وتبادل المعلومات والخبرات. ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد.

وفي إطار هذا المبدأ تتخذ إدارة التعليم العالي مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة الجامعية منها:

- قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدوريات، ولا يقتصر هذا على هيئة

- التدريس فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب، والمجتمع المحلي.
  - إنشاء كيانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، مثل لجنة التخصص الواحد، المجالس العلمية.
  - تفويض السلطات للجان وفرق العمل المختلفة.
  - عقد ورشات العمل والدورات التدريبية والأيام الدراسية والمعارض والمحاضرات التوضيحية.
- (بسمان فيصل محجوب: 2003، ص 139)

#### 4. القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف. والمطلوب من القيادة التعليمية توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة الجامعية ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة.

ويتطلب تحقيق هذا المبدأ من إدارة التعليم العالي القيام بما يلي:

- العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة الجامعية، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.
- التأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في المؤسسة الجامعية، واندماجهم الكامل في العمل بما يسمح باستخدام القدرات وتعبير الطاقات الكامنة لمصلحة الجامعة.
- تنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة وهيئة التدريس العاملين في المؤسسة الجامعية وأفراد المجتمع المحلي، ومساعدتهم على ترجمتها إلى خطط. (زاهر ضياء الدين: 2005، ص 176)

#### 5. التحسين المستمر والتميز:

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمؤسسة الجامعية في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد.

وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات إدارة التعليم العالي، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية الكفايات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.

وبذلك نستطيع القول أن هذه المبادئ السابقة متصلة ببعضها البعض و مترابطة وتؤيد بعضها بعضا، فعملية التحسين المستمر تركز على العمليات والنتائج، وهي تعمل على منع حدوث الأخطاء. (حسين سلامة: 2005، ص 65)

#### IV. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان، خاصة في مجال التعليم، ولا شك أن أهم الفروق بين المؤسسة التعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة، لذلك ارتأت الكثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في الدول المتقدمة تطبيق نظم الإدارة بالجودة الشاملة، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطا إداريا يوفر مناخا للتوسع والتميز في الوقت نفسه، ويمكن تلخيص فوائد تطبيق الجودة الشاملة ونظمها في التعليم الجامعي على النحو التالي:

1. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.
2. رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعلم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية.
3. مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التحسين والتطوير.
4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير، ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
5. ربط أقسام المؤسسة الجامعية وجعل عملها منسجما، بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
6. ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.
7. المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.

8. ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
9. رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعاشية اليومية لها.
10. المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للمؤسسة الجامعية.
11. المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسة الجامعية من حيث الموارد والوقت وغيرها.
12. تحسين كفايات الإداريين والعاملين وعضو هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم، من خلال التدريب المستمر.
13. زيادة الاحترام والتقدير المحلي، والاعتراف العلمي بالمؤسسة الجامعية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي. (حسين سلامة:2005، ص128 )

المبحث الثاني: آليات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

I. نظم الجودة الشاملة:

من أبرز نظم الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي في عالمنا المعاصر نجد ما يلي:

1. المواصفة البريطانية (BS57510):

وهي نظام إداري يتكون من مجالات وعمليات ومخرجات وتتضمن عدة مجالات: (التصميم، التطوير، إستراتيجية التنفيذ، الرقابة على العمليات، الفحص والاختبار)، ويعتبر هذا النظام خطوة أولى في طريق إدارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب إحداث تغيير في ثقافة واتجاهات التنظيم وتوفير الفرص المتكافئة، وإدارة الموارد البشرية للوصول إلى TQM. وباعتبار أن مكانة المواصفة (BS57505) في قلب TQM ومن ثم تبقى إدارة الجودة الشاملة في مكان يغذي مقومات التحسين المستمر.

وباعتبار أن (BS57505) قاعدة ثانوية في مشروع إدارة الجودة الشاملة ويمكن الوصول إلى الجودة بالمشاركة الفعالة للقوى العاملة في دوائر الجودة.

2. توكيد الجودة: Quality Assurance

إن مفهوم توكيد الجودة منبثق من مفهوم الجودة وتختلف تطبيقات هذا المفهوم من دولة إلى أخرى من حيث اقتصارها على جودة التدريس أم تمتد لتشمل البحث العلمي الإدارة... الخ وتتمثل صفات هذا المفهوم في:

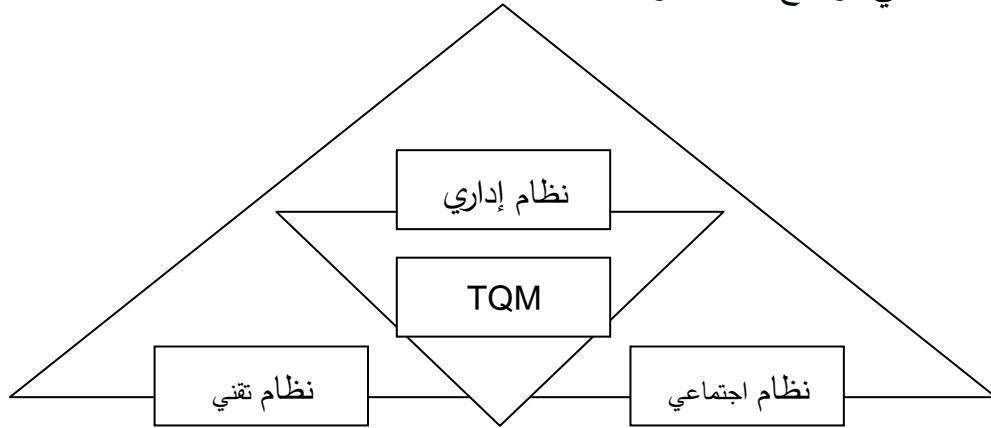
- وجود مهمة ورسالة ورؤية للجامعة والكلية تهدف إلى ضمان الجودة.
- وجود إدارة معلومات تساهم في أداء العمل بشكل فعال.
- متطلبات وإجراءات تبين كيفية إنجاز العمل لتحقيق قياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد.
- إجراءات تصحيحية ونظام إداري للمراقبة تطوير العمل.

3. بيت الجودة: The house of quality

تقوم فكرة بيت الجودة على تكامل مبادئ ديمينغ وتتكون من:

- قمة البناء: ويظم ثلاثة أنظمة تؤثر في إدارة الجودة الشاملة وهي اجتماعية، إدارية وتقنية.

- أعمدة الجودة: وعددها أربعة هي: خدمة العميل وإرضائه، التحسن المستمر، احترام البشر، الإدارة بالحقائق.
  - الأصول والأركان: التي يركز عليها السقف والأعمدة ويتكون كل منها على أربعة عمليات
  - الأصول: الاستراتيجية، العمليات، مشروع إنسانية الإدارة.
  - الأركان: مهمة، رؤية، قيم، أهداف وقضايا.
- والشكل التالي يوضح بيت الجودة:



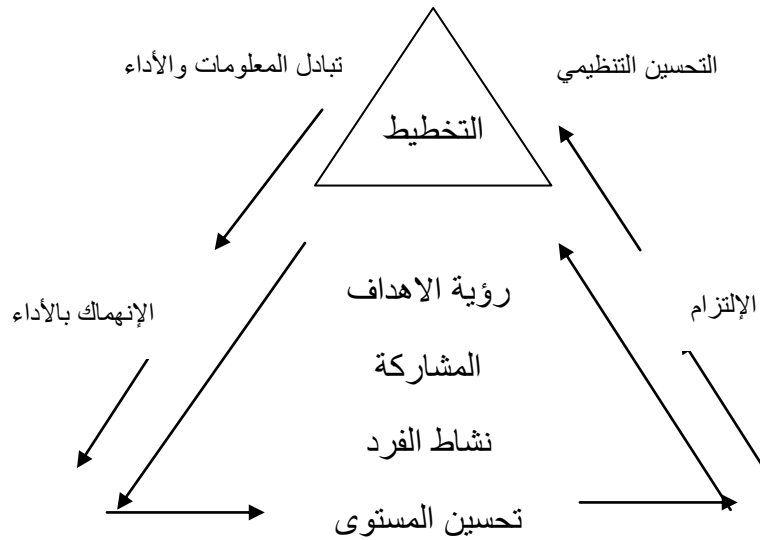
خدمة العميل	التحسن المستمر	إدارة بالحقائق	إحترام الأفراد
الاستراتيجية	العمليات	المشروع	إنسانية الإدارة
مهمة	رؤية	قيم	أهداف وقضايا

المصدر: (الرقط علي: 2009، ص49)

## II. نماذج إدارة الجودة الشاملة:

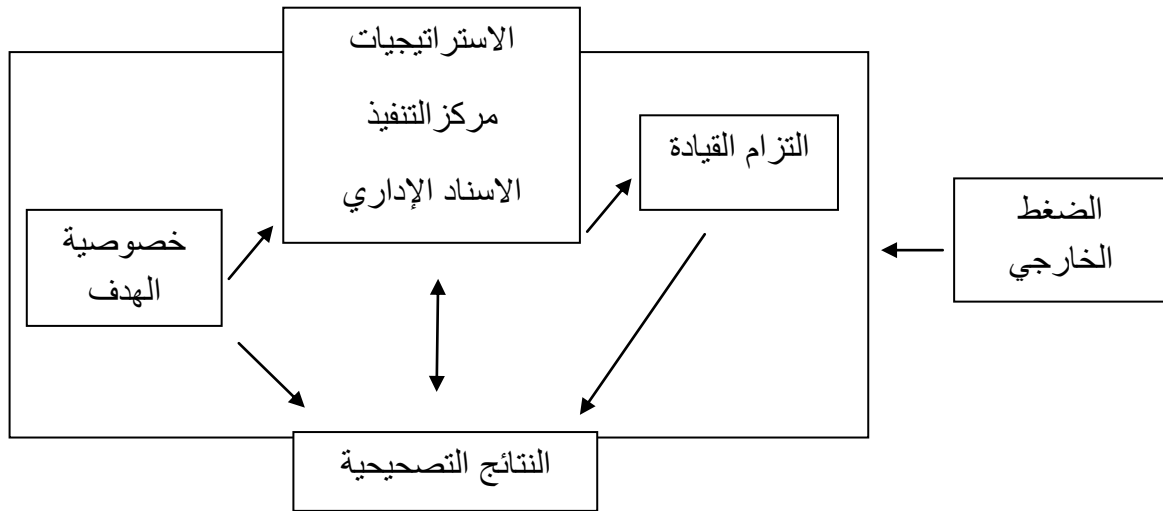
هناك عدة نماذج معتمدة في نظام TQM من أبرزها:

1. نموذج مونتغري (1991): الذي يرى TQM تتضمن ثلاثة عناصر هي: التخطيط والمشاركة وتحسين العملية وهنا التحسين يقوم على مبادئ التحكم بالجودة، أما التخطيط والمشاركة فيرتبطان بالبيانات الإحصائية المتعلقة بتحسين الجودة.
- والشكل التالي يوضح تصور حول مخطط تنظيمي ثلاثي العناصر لنموذج مونتغري:



المصدر: (عابدي عبد العظيم: 2014، ص 29)

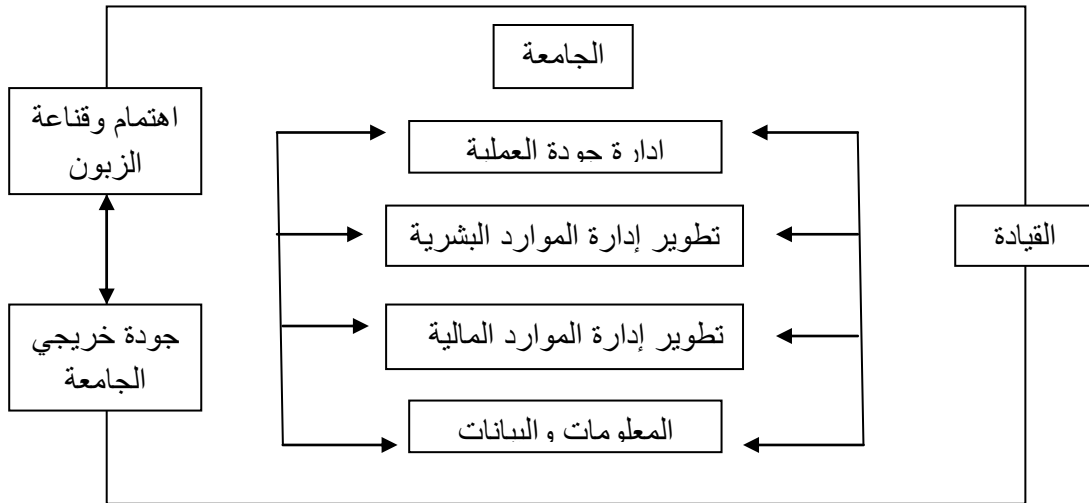
2. نموذج إرفن 1995: يقترح إرفن أبعاد تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتضم الضغط الخارجي للتغيير والتزام القيادة بالTQM وتنفيذها وإيجاد الخيارات الإستراتيجية للتغيير وإتباع النهج التقني في اختيار مؤشرات المؤسسة التعليمية لتقييم التقدم وخصوصا الهدف نحو TQM كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: (عابدي عبد العظيم: 2014، ص 30)

3. معيار مكافأة بالدرج: ويتألف من أربعة عناصر هي القيادة العليا المكلفة بإحراز التحسين، وإجراء التغيير الشامل من قبل المسؤولين عن عملية التغيير، وابتكار القيم والأهداف والنظم المساعدة على تحقيق الجودة وإحراز التقدم، أما هدف أنشطة النظام فهي تحسين قناعة الزبون وتحقيق نتائج جاهزة للعمل (خريج الجامعة)

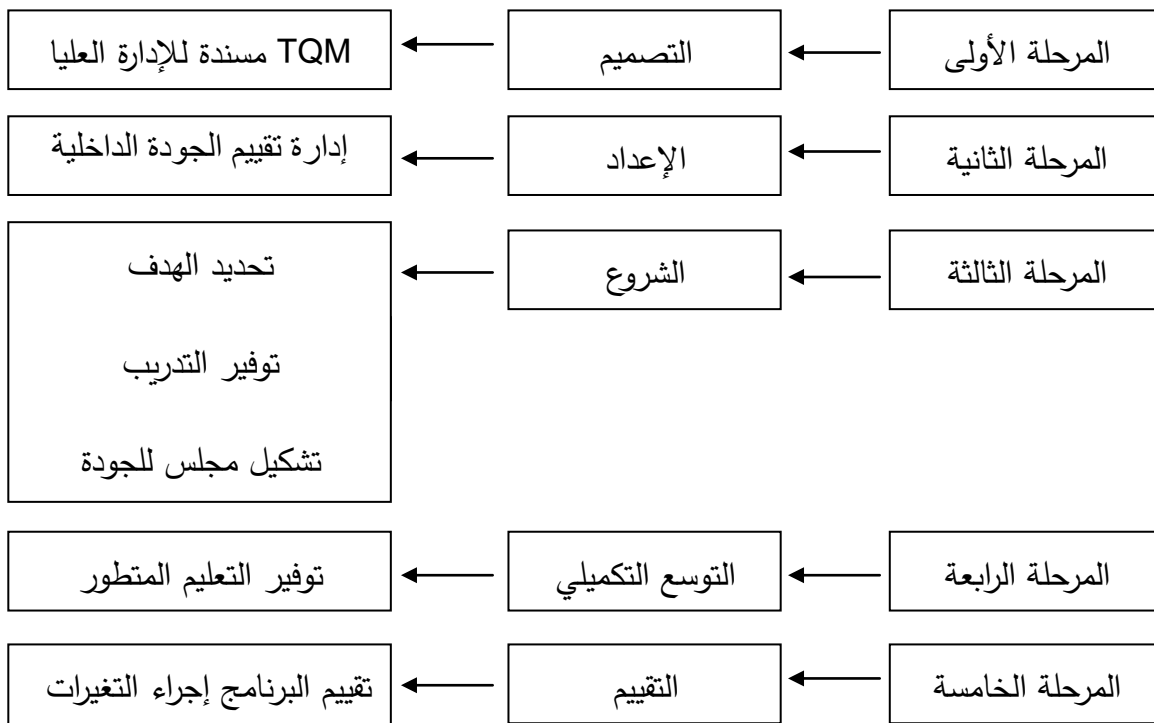
والشكل التالي يوضح إطار عمل مكافأة بالدرج:



المصدر: (عابدي عبد العظيم: 2014، ص 31)

4. نموذج MOTWEN & ASHOK: المكون من خمسة مراحل لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات التعليمية (الجامعة) وهي: التصميم، الإعداد، الشروع، التوسع التكميلي، التقييم كما هو موضح في الشكل الآتي:



المصدر: (عابدي عبد العظيم: 2014، ص 32)

### III. الإيزو ISO ومتطلباته في المؤسسة الجامعية:

إن الخطوة الأساسية في اتجاه تطبيق نظام الجودة الشاملة تنطلق من تدني نظام ISO9000، أي أن تطبيق متطلبات ISO 9000 في مؤسسات تثبت أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات TQM.

ماهي الإيزو؟ أو مؤسسة المقاييس الدولية: ISO9000 تعتبر سلسلة مواصفات ISO9000 مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توافرها في أنظمة الوجود ويتم إصدارها من طرف المنظمة العالمية للمواصفات وتشمل مواصفات ISO9000 في التعليم الجامعي مايلي:

- المواصفة 9000: عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم على تطبيق المواصفات 9001/9002/9003/9004 أما المواصفات 9001/9002/9003/9004 فهي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية على النحو التالي:
- ISO9001: تشمل تصميم التعليم الجامعي وادخال البرامج والأقسام لذلك.
- ISO9002: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية.
- ISO9003: تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والخدمات التي يقدمها الغير للجامعة كالمنح والطباعة.
- ISO9004: تضع الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة. (فريد النجار: 2002، ص 87)
- متطلبات ISO9000 في التعليم الجامعي:

لقد تم تطوير نظام إيزو 9000 ليتوافق مع الميدان التربوي والتعليمي، فظهر ما يسمى ISO9002 ويتضمن ( 16 ) بند تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسة التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية وهي:

مسؤولية الإدارة الجامعية العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات، التحقيق من الخدمات والمعلومات المقدمة للطالب، تتبع العملية العلمية للطالب، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، الاختيار والتوجيه، ضبط وتقويم الطلاب، حالة التفقيش والاختبار، الاجراءات

التصحيحية والوقائية، البيئة الدراسية في الجامعة، ضبط السجلات المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الأساليب الاحصائية. (جميل نشوان:2004، ص8)

ولكي تقوم الجامعة ببناء سلسلة من مواصفات الجودة الشاملة حسب فريد النجار يجب

اتباع الاجراءات التالية:

- فحص البيئة العالمية والمحلية.
- تحديد منظومة قيم الجامعة.
- تحديد رؤية مستقبلية.
- التعريف بالرسالة الجامعية على المدى القصير - المتوسط- الطويل.
- إتفاق على جدول الأهداف.
- إعداد مجموعة استراتيجية.
- مناقشة المواصفات النمطية للجودة.
- بناء مواصفات للجودة الجامعية.
- إعداد هندسة الجامعة.
- إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الكليات.
- التدريب على إيزو الجامعة.
- إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق المواصفات الجديدة للجودة.
- مراجعة الجودة والنتائج وتصحيح الأخطاء.
- إعادة دورة الأعمال وفق برامج جديدة للمواصفات. (فريد النجار:2000، ص9)

#### IV. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تواجه المؤسسة الجامعية عند تطبيقها ل TQM المعوقات التالية:

- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
- ضعف النظام المالي.

- اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج. (عدنان الأحمد: 2004، ص 21)
- قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية.
- نقص وعي العاملين بسياسة الجودة.
- ضعف تواصل الإدارة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة.
- استبعاد متطلبات المجتمع من مفهوم الجودة.
- تقرير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.
- TQM تحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد في بداية التطبيق.
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوقف مع مدخل TQM.
- عدم إدراك رؤساء الأقسام لدورهم الإداري في ظل TQM.
- تبني وصفان جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتفق مع احتياجات المؤسسة الجامعية
- عدم كفاية التدريب المقدم للعاملين في الجامعة على مبادئ TQM .
- صعوبة استيعاب كبار الإداريين لآليات إدارة الجودة الشاملة والتزاماتها، وكيفية اجتذاب الموظفين والعاملين في المؤسسة وتحفيزهم على تغيير أنماط التفكير السائدة واعتناق أصول الثقافة الجديدة التي تعكسها مبادئ الجودة الشاملة. (نعمان محمد صالح الموسوي: 2003، ص 92)

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

I. تحليل وتبويب وتفسير النتائج

II. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

III. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

IV. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

V. النتائج العامة

I. تحليل وتبويب وتفسير نتائج الدراسة:

1. الجدول رقم (10): يبين مدى مرونة وتفعيل عملية الاتصال ضمن الفضاء الأكاديمي.

القيم	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الدلالة الجدولية	الدلالة المحسوبة
دائماً	17	56.67%	13.400	02	0.05	0.001 دال إحصائياً
أحياناً	12	40%				
أبداً	01	3.33%				
المجموع	30	100%				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب كا<sup>2</sup> 13.400 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "ن-1" 2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.001 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفرق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

وهذا راجع إلى سعي الإدارة إلى خلق جسر حوار بين الإداريين والأساتذة والطلبة، وتوفير فضاء اتصالي معرفي مبني على المشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص سير العملية التعليمية للبحث عن أفضل الطرق المؤدية إلى أجود النتائج والمخرجات، وهذا كما تبين في الجدول أعلاه بإقرار غالبية العينة ذلك والذي كان بنسبة 56.67%.

2. الجدول رقم (11): يبين العلاقة بين مشاركة الأساتذة بيداغوجيا وبين التزامهم باللوائح

التعليمية.

الدلالة المحسوبة	الدلالة الجدولية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً	س22	
								س11	التكرار
0.014	0.05	01	6.000	25	-	03	22	التكرار	دائماً
				100%	-	12%	88%	النسبة	
				05	-	03	02	التكرار	أحياناً
				100%	-	60%	40%	النسبة	
				-	-	-	-	التكرار	أبداً
				-	-	-	-	النسبة	
				30	00	06	24	التكرار	المجموع
				100%	00%	20%	80%	النسبة	

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب  $\chi^2$  6.000 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية  $(n-1)(r-1)$  "1"، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.014 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

فمن خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن أعلى نسبة كانت من أفراد العينة الذين أقرروا أنهم دائموا المشاركة بيداغوجيا مع التزامهم الدائم باللوائح التعليمية وذلك ب 88%، وهذا قد يرجع إلى أحساس الأساتذة بالمسؤولية تجاه كلا الجانبية سواء الأكاديمي البحثي بسبب الاهتمام بالطالب ومحاولة إكسابه كل أوجه المعرفة وتجويد خبراته والرفع من مستواه التعليمي، أو فيما يتعلق بالجانب الإداري لدرضة الرضا عن مختلف اللوائح والتعليمات المنظمة للعمل داخل الكلية.

3. الجدول رقم (12): يبين العلاقة بين امتلاك القدرة على التمكين وبين التفاعل والتجديد في

التخصص.

الدلالة المحسوبة	الدلالة الجدولية	درجة الحرية	$\chi^2$	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	س24	
								س12	التكرار
0.001	0.05	04	750.19	04	00	02	02	التكرار	دائما
				%100	%00	%50	%50	النسبة	
				24	00	22	02	التكرار	أحيانا
				%100	%00	%91.67	%08.33	النسبة	
				02	01	01	00	التكرار	أبدا
				%100	%50	%50	%00	النسبة	
				30	01	25	04	التكرار	المجموع
				%100	%03.33	%83.33	%13.34	النسبة	

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب  $\chi^2$  19.750 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية  $(n-1)(r-1)$  "4"، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.001 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

فمن خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن أعلى غالبية أفراد العينة كانت من الذين أكدوا أنهم يملكون أحيانا القدرة على التمكين وأن هناك تفاعل وتجديد في تخصصاتهم من حين لآخر، وذلك بنسبة 91.67%، وهذا قد يرجع إلى عدم توافر الخبرات الكافية التي تنتج نتيجة التجديد والتطوير سواء المعرفية أو العملية أو التكنولوجية، والتي بدورها تعطي القدرة اللازمة للتمكين.

4. الجدول رقم (13): يبين مدى تشجيع البحث وتطوير الذات.

القيم	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الدلالة الجدولية	الدلالة المحسوبة
دائما	15	50%	9.800	02	0.05	0.007 دال إحصائياً
أحيانا	13	43.33%				
أبدا	02	6.67%				
المجموع	30	100%				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب كا<sup>2</sup> 9.600 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "ن-1" 2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.008 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

وهذا راجع إلى أن الإدارة قد تولي اهتمام للبحث العلمي وتوفير أفضل الطرق والوسائل التي تساعد على تطويره وتجديده، وهذا عن طريق المشاركة في مخابر البحث وتشجع تطوير الذات لزيادة الخبرة وتطوير المهارات اللازمة للتحكم في سير العملية التربوية، قصد الوصول إلى أعلى نسبة من الجودة، وهذا ما أقرته غالبية مفردات العينة والتي كانت بنسبة 50%.

5. الجدول رقم (14) (31): يبين العلاقة بين استراتيجية النوعية في العمل وبين الملتقيات

والندوات والأيام الدراسية.

الدلالة المحسوبة	الدلالة الجدولية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	س31				س14	
				المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	التكرار	النسبة
0.004	0.05	02	10.995	07	-	01	06	التكرار	دائما
				100%	-	14.29%	85.71%	النسبة	دائما
				21	-	16	05	التكرار	أحيانا
				100%	-	76.19%	23.81%	النسبة	أحيانا
				02	-	00	02	التكرار	أبدا
				100%	-	00%	100%	النسبة	أبدا
				30	-	17	13	التكرار	المجموع
				100%	00%	56.67%	43.33%	النسبة	المجموع

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب  $\chi^2$  10.995 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية  $(1-n)(r-1)$  2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.004 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

فمن خلال نتائج الجدول أعلاه يظهر أن أغلب مفردات العينة أقرروا أن هناك نوعاً ما استراتيجية نوعية في العمل، كما يتم أحياناً تنظيم بعض الملتقيات والندوات الأيام الدراسية وذلك بنسبة 76.19%.

عدم وجود استراتيجية نوعية دائمة في العمل قد ترجع إلى ضعف التنسيق بين القائمين على الجانب الإداري وعدم اتباع خطط واضحة وبرامج مسطرة بدقة، إضافة إلى ضعف التخطيط والتنسيق بين الإداريين والأساتذة، ما قد يجعل عقد الملتقيات والندوات والأيام الدراسية معتبر إن لم نقل قليل نوعاً ما.

6. الجدول رقم (15): يبين مدى الاعتراف بالرقابة الذاتية والتحسين المستمر كقيمة محورية.

القيم	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$	درجة الحرية	الدلالة الجدولية	الدلالة المحسوبة
دائماً	21	70.00%	20.600	02	0.05	0.000 دال إحصائياً
أحياناً	08	26.67%				
أبداً	01	3.33%				
المجموع	30	100%				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب  $\chi^2$  20.600 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية  $n-1$  2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.000 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

وهذا قد يدل على أن مفردات العينة يتمتعون بضمير حي إضافة إلى وجودهم في بيئة مجتمعية قائمة على مجموعة من القيم والمعايير، والتي تملّي عليهم الرقابة الذاتية آخذين في ذلك تحسين مستواهم العام في مختلف المجالات لأداء أعمالهم على أكمل وجه، وهذا ما أضرته غالبية العينة وذلك بنسبة 70%.

7. الجدول رقم (16): يبين واقع الشبكة العلائقية اتصاليا وبمستوى قيمي.

القيم	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الدالة الجدولية	الدالة المحسوبة
دائما	11	%36.67	14.600	02	0.05	0.001 دال إحصائياً
أحيانا	18	%60.00				
أبدا	01	%03.33				
المجموع	30	100%				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب كا<sup>2</sup> 14.600 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "ن-1" 2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.001 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

تراجع الشبكة العلائقية كقيمة محورية قد يرجع إلى قلة فضاءات شبكات الاتصال الإدارية والمعرفية داخل الحقل الأكاديمي، وهذا سواء بين الإداريين أو بين الإداريين والأساتذة أو حتى بين الأساتذة أنفسهم ما يخلق فجوة علائقية، وهذا الأمر الذي قد يشكل عرقلة تبعد الفضاء الأكاديمي عن معايير الجودة المراد تحقيقها، وهذا ما أقرته غالبية العينة أن الشبكة العلائقية أحيانا فقط ما ترتقي قيميا وذلك بنسبة 60%.

8. الجدول رقم (17): يبين مدى التكيف مع التطور التكنولوجي.

القيم	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الدالة الجدولية	الدالة المحسوبة
دائما	02	%06.67	43.400	02	0.05	0.000 دال إحصائياً
أحيانا	27	%90.00				
أبدا	01	%03.33				
المجموع	30	100%				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب كا<sup>2</sup> 43.400 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "ن-1" 2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.000 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

وهذا قد يرجع إلى عدم استعمال التكنولوجيات الحديثة في المجال الإداري إلا في بعض الأحيان فقط، وعدم استيعاب هذا النوع من التكنولوجيا من طرف العمال الحاليين الذي قد يتوجب

عليهم الخضوع لدورات تدريبية خاصة بهذا المجال، كما أكدته نتائج الجدول حيث أن الغالبية أقرروا أنهم يتكيفون في بعض الأحيان فقط مع التكيف التكنولوجي وكان ذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ 90%.

9. الجدول رقم (18) (25): يبين العلاقة بين ترويج البرامج بكل الوسائل المتاحة وبين تفعيل

التكنولوجيات المستحدثة.

الدالة المحسوبة	الدالة الجدولية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	س25	
								س18	التكرار
0.041	0.05	04	9.977	11	00	08	03	التكرار	دائما
				%100	%00	%72.73	%27.27	النسبة	
				17	02	15	00	التكرار	أحيانا
				%100	%11.76	%88.24	%00	النسبة	
				02	01	01	00	التكرار	أبدا
				%100	%50	%50	%00	النسبة	
				30	03	24	03	التكرار	المجموع
				%100	%10	%80	%10	النسبة	

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب كا<sup>2</sup> 9.977 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية (ن-1)(ر-1) = 4، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.041 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

ومن خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن أعلى نسبة كانت من أفراد العينة الذين أقرروا أن الإدارة أحيانا ما تسعى إلى ترويج البرامج من خلال تفعيل التكنولوجيات المستحدثة وذلك بنسبة 88.24%، في المقابل نجد ما نسبته 72.73% من مفردات العينة الذين أقرروا أن الإدارة دائما ما تعمل على ترويج البرامج بكل الوسائل المتاحة، مع أنها أحيانا فقط ما تفعل ذلك عن طريق التكنولوجيات المستحدثة، وهذا قد يرجع إلى تفكير الإدارة في ترويج البرامج المسطرة والمبرمجة وبث رسالتها، وهذا الأمر قد يتطلب منها توفير تكنولوجيات حديثة تسهل عمليات الاتصال ونقل المعلومات ومسايرة التغيرات المستحدثة، لكن التطبيق كممارسة فهو بدرجة معتبرة.

10. الجدول رقم (19): يبين فيما إذا هناك دورات تدريبية خاصة بالجانب الإداري.

القيم	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الدلالة الجدولية	الدلالة المحسوبة
دائماً	02	%06.67	9.800	02	0.05	0.007 دال إحصائياً
أحياناً	15	%50.00				
أبداً	13	%43.33				
المجموع	30	100%				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب كا<sup>2</sup> 9.800 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "ن-1" 2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.007 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

وهذا قد يرجع إلى رتابة الأعمال التي أصبحت مألوفاً وعادية ولا جديد فيها، إضافة إلى عدم جلب برامج أو تكنولوجيات حديثة إلا في بعض الأحيان فقط، الأمر الذي لا يستدعي القيام بدورات تدريبية دورية في المجال الإداري، الأمر الذي أكدته غالبية مفردات العينة أن هناك دورات تدريبية تكون في بعض الأحيان فقط حول الجانب الإداري وذلك بنسبة 50%، تليها نسبة الذين نفوا وجود دورات تدريبية بنسبة 43.33%.

11. الجدول رقم (20) (26): يوضح العلاقة بين استثمار آراء الأساتذة في مجال التسيير وبين

مواكبة المناهج الحديثة وتحسين المستوى.

الدلالة المحسوبة	الدلالة الجدولية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً	س26	
								التكرار	النسبة
0.000	0.05	04	24.974	06	00	00	06	التكرار	دائماً
				%100	%00	%00	%100		
				20	01	18	01	التكرار	أحياناً
				%100	%05	%90	%05		
				04	00	04	00	التكرار	أبداً
				%100	%00	%100	%00		
				30	01	22	07	التكرار	المجموع
				%100	%03.33	%73.33	%23.34		

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب  $\chi^2$  24.974 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية  $(n-1)(r-1)$  "4"، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.000 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

فمن خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن أعلى نسبة من مفردات العينة أكدوا أن استثمار آراء الأساتذة في مجال التسيير يكون في بعض الأحيان فقط، كما أن هناك مواكبة ضئيلة للمناهج والحديثة وتحسين المستوى وذلك بنسبة 90%، وبمجموع 18 مفردة.

فمشاركة الأساتذة في مجال التسيير قد يعطي صورة واضحة للإدارة عما يدور حول كل المستجدات التعليمية ومختلف النقائص والتكنولوجيات الحديثة الواجب توفرها أثناء العملية التعليمية، كما يساهم في معرفة أنجح الطرق التدريسية كفاءة وفعالية، بالإضافة إلى خلق فضاء من المواثمة بين الأساتذة والإداريين يعمل على تسطير كل البرامج التي تعمل على مواكبة المناهج الحديثة وتحسين المستوى العام، ما يسمح للوصول إلى أعلى درجات الجودة في مخرجات العملية التعليمية، لكن عدم استثمار آراء الأساتذة بالشكل المطلوب قد يحد من فعالية مواكبة المناهج وكل المستجدات الحديثة ما يحد من رفع المستوى سواء الخاص بالطالب أو المتعلق بالأساتذة.

12. الجدول رقم (21) (27): يوضح العلاقة بين الإبداع والتجديد والتحسين المستمر وبين

تشجيع البحث والارتقاء بالثقافة التنظيمية.

الدلالة المحسوبة	الدلالة الجدولية	درجة الحرية	$\chi^2$	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	س27	
								س21	التكرار
0.035	0.05	02	6.707	11	-	01	10	التكرار	دائما
				%100	-	%09.09	%90.91	النسبة	
				18	-	09	09	التكرار	أحيانا
				%100	-	%50	%50	النسبة	
				01	-	01	00	التكرار	أبدا
				%100	-	%100	%00	النسبة	
				30	-	11	19	التكرار	المجموع
				%100	-	%36.67	%63.33	النسبة	

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب  $\chi^2$  9.375 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية  $(n-1)(r-1)$  2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.009 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

فمن خلال نتائج الجدول يتبين أن هناك تقارب في اتجاهات مفردات العينة، مع أن أعلى نسبة والتي قدرت ب 90.91% أن الغالبية النسبية أكدوا أن هناك نوع من الإبداع والتجديد المستمر، مع تشجيع البحث وارتقاء بالثقافة التنظيمية وهذا بنسبة 90.91%.

وهذا قد يرجع إلى التغير الدائم في بيئة المؤسسة ما قد يفرض وجود الإبداع والتجديد المستمر، الذي يجعل الجانب الإداري في حالة ديناميكية دائمة تعمل على البحث عن أجود النتائج، الأمر الذي قد يؤدي بالإدارة إلى تشجيع البحث العلمي للوصول إلى ثقافة تنظيمية ترقى إلى معايير الجودة المطلوبة.

13. الجدول رقم (22): يبين واقع شبكة الاتصال البيداغوجية المشتركة.

القيم	التكرار	النسبة المئوية	$\chi^2$	درجة الحرية	الدلالة الجدولية	الدلالة المحسوبة
دائما	11	36.67%	14.600	02	0.05	0.001 دال إحصائياً
أحيانا	18	60.00%				
أبدا	01	3.33%				
المجموع	30	100%				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب  $\chi^2$  14.600 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية  $n-1$  2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.001 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفروق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

تراجع شبكة الاتصال البيداغوجية قد ترجع إلى عدم توفر فضاءات اتصالية تسهل عملية التواصل بين الأساتذة، إضافة إلى تباين أيام العمل الخاصة بالأساتذة وارتباطاتهم بجامعات أخرى، مما قد يعرقل من قوة التواصل الدائم بينهم، حيث أكدت أغلب مفردات العينة أن شبكة الاتصال البيداغوجية تكون مشتركة في بعض الأحيان فقط بنسبة قدرت ب 60%.

14. الجدول رقم (28): يبين مدى احتواء المكتبة على المراجع العلمية الضرورية.

القيم	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الدلالة الجدولية	الدلالة المحسوبة
دائماً	04	%13.34	34.200	02	0.05	0.000 دال إحصائياً
أحياناً	25	%83.33				
أبداً	01	%03.33				
المجموع	30	100%				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب كا<sup>2</sup> 34.200 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "ن-1" 2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.000 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفرق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

هذا الأمر قد يرجع إلى ضعف المنتج الفكري ضمن الفضاءات البحثية، إضافة إلى النقص الواضح في البحوث والدراسات الامبريقية الحديثة، كما أنه لا يوجد تحديث في اقتناء مراجع المكتبة وبمحتوى أكاديمي وبشكل دوري يواكب مختلف المستجدات الحديثة، التي تعمل على إثراء الرصيد المكتبي من حيث الكم والنوع، وهذا ما أقرته غالبية العينة باحتواء المكتبة نوعاً ما فقط على المراجع العلمية الضرورية التي قدرت نسبتهم ب 83.33%.

15. الجدول رقم (29): يبين واقع العمل الجماعي والمناخ الملائم للتدريس.

القيم	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الدلالة الجدولية	الدلالة المحسوبة
دائماً	15	%50	6.200	02	0.05	0.045 دال إحصائياً
أحياناً	11	%36.67				
أبداً	04	%13.34				
المجموع	30	100%				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب كا<sup>2</sup> 6.200 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "ن-1" 2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.045 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفرق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

وهذا قد يرجع إلى درجة التقارب العالية بين الأساتذة إضافة إلى التقارب في التخصص، والتي قد تعمل على خلق جو عائلي يساهم في خلق التعاون والعمل الجماعي، وهذا ما قد يخلق

مناخ مناسب للتدريس مبني على الاحترام المتبادل بين جميع الفاعلين في العملية البحثية، وهذا ما أقرته غالبية العينة والتي كانت بنسبة 50%.

16. الجدول رقم (30): يبين مدى المشاركة في مخابر البحث.

القيم	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الدلالة الجدولية	الدلالة المحسوبة
دائماً	06	20.00%	15.200	02	0.05	0.001 دال إحصائياً
أحياناً	20	66.67%				
أبداً	04	13.33%				
المجموع	30	100%				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية، إذ باعتماد حساب كا<sup>2</sup> 15.200 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "ن-1" 2، وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.001 وهي أقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05، ومنه فالفرق الموجودة بين الإجابات ذات دلالة إحصائية.

فقلة نسبة المشاركة في مخابر البحث وتواضعها قد يرجع إلى نقص تفعيل عملية الاتصال بين القائمين على مخابر البحث وبين مختلف الأساتذة، إضافة إلى عدم وجود آليات واضحة للمشاركة في هذه المخابر، وغموض رسالتها وأهدافها، حيث ذهبت غالبية مفردات العينة إلى أن المشاركة في مخابر البحث تكون في بعض الأحيان فقط وذلك بنسبة 66.67%.

## II. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بشكل عام فإن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع ما جاءت به دراسة فايزة يسعد (2007) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة (فرحات عباس) متوسطة بنسبة 39.31%، على مجال تهيئة متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب اتفاق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في نتائج استجابات عينة الدراسة حول تطوير الموارد البشرية.

كما تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة الدراسة التي أجراها يزيد قادة (2012)، حيث خلص الباحث إلى مجموعة من الاعتبارات المجتمعية التي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم كضرورة وجود برامج تدريبية للأساتذة والإداريين، والتأكيد على العلاقات الإنسانية من خلال المشاركة في صنع القرار والتقييم الذاتي، والعمل الجماعي وإزالة المعوقات التي تحول دون تقارب الأقسام وترابطها.

كما تتفق مع دراسة معزوز جابر علاونة (2004) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة على مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي.

وهذه النتيجة قد تعكس واقع مؤسسة الجامعة الجزائرية (هذا ما تم ملاحظته ضمن فضاء المؤسسة الجامعية في الجزائر)، وما تعانيه منظومتنا التكوينية من مشكلات وعوائق حالت دون الاضطلاع بمهمة الإصلاح الشامل للتعليم العالي الذي يعتبر العصب الرئيس في تقدم المجتمع في كافة المجالات، إلا أنه تبقى نوايا واعدة تمهد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ويظهر ذلك في الحاجة إلى تعزيز جودة التعليم العالي التي أصبحت محور اهتمام عند السلطة السياسية وعند الجامعات والمعاهد، وعند الطلاب والجهات ذات العلاقة بالمجتمع، وهذا ما أكده الملتقى الدولي حول "ضمان الجودة في التعليم العالي"، الذي احتضنه مركز الدراسات والبحث العلمي ببن عكنون، يوم الثاني من شهر جوان (2008)، في ضوء توفر بعض من المتطلبات (توفر الأساتذة الأكفاء، المناخ الاجتماعي الإيجابي، السمعة الحسنة للمؤسسة الجامعية)، وإن كانت في مجملها أقل من المستوى المطلوب إلا أن دعم الإدارة العليا قد يكون له دور كبير في البدء بجدية في التفكير بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

## III. مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

بعد تحليل البيانات الميدانية يمكن القول أن فرضيات الدراسة قد تحققت في ضوء النظريات المعتمدة وكان ذلك حسب (والتر شيوارت) الذي يرى أن التطوير المستمر أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحديد العملية التي سيتم تطويرها، وتنفيذ التغييرات الفعالة بما يخدم المؤسسة، أيضا ما أشار إليه (إدوارد ديمنج) الذي أكد على التكيف مع الفلسفات الحديثة، والتحسين المستمر والدائم، كما أشار (جوزيف جوران) الذي ركز على تطوير مختلف العمليات التي من شأنها إنجاز المواصفات أو المعايير المطلوبة للوصول إلى الجودة المحددة، وأيضا (فيليب كروسبي) الذي ركز على التزام جميع الأطراف وتشكيل فرق الجودة وهذا ما تم إنشاؤه في الكلية حديثا، أما في إطار بنائي وظيفي حيث يتم التركيز على كيفية توفير الآليات والأساليب ومختلف الوسائل والإمكانيات التي تكون لها وظيفة هامة في الوصول إلى المعايير والأهداف المطلوبة.

وفي هذه الدراسة تبين أن الإدارة تتمتع دائما بمرونة وتفعيل الاتصال بنسبة 56.67% على ذلك، إضافة إلى أنها تعتمد تشجيع البحث وتطوير الذات وكان ذلك بنسبة 50%، كما يعتمد أعضاء الجانب الإداري على الرقابة الذاتية والسعي الدائم إلى تحسين مستواهم في مختلف المجالات، وذلك ما أكدته نسبة 70% من مفردات العينة، كما تسعى الإدارة في بعض الأحيان إلى توفير شبكة اتصال علائقية قيمية، وتحاول التكيف مع التطور التكنولوجي الدائم، كل هذه المؤشرات تهدف إلى توفير شبكة اتصال بيداغوجية مشتركة، مع توفير فضاءات وقنوات للتواصل بين كل الفاعلين في العملية التعليمية، وهذا من خلال توفير مناخ ملائم للتدريس مبني على العمل الجماعي وهذا ما دلت عليه نسبة 50%، في ظل الالتزام الكبير للأساتذة باللوائح التعليمية الذي كان بنسبة 80%، ما يدفع إلى التفاعل والتجديد في تخصصاتهم وزيادة مشاركتهم في مخابر البحث ومختلف الملتقيات والندوات والأيام الدراسية، الأمر الذي يعود في نهاية المطاف بالفائدة التامة على المؤسسة بصفة عامة، لما يمكن أن توفر لها هذه المؤشرات قاعدة بيانية تعتمد عليها في تسيير كل وظائفها الإدارية والأكاديمية، والطالب بصفة خاصة حيث تعمل على تحسين مستواه التعليمي وتخضيره بشكل جيد لمستجدات سوق العمل الذي يعتبر المستقبل النهائي للطالب.

IV. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

- يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية من الجانب الإداري. هذه الفرضية تحققت بنسبة عالية نسبيا وذلك لوجود مرونة دائمة وتفعيل للاتصال بنسبة 56.67%، إضافة إلى مشاركة الأساتذة بيداغوجيا بصفة دائمة والتي كانت بنسبة 83.33%، مع امتلاكهم أحيانا القدرة على التمكين والتي قدرت بنسبة 80%، كما أن هناك تشجيع دائم من قبل الإدارة للبحث وتطوير الذات والتي كانت بنسبة 50%، كما أن الإدارة تطبق أحيانا استراتيجيات نوعية في العمل وذلك بنسبة 70%، هذا مع وجود رقابة ذاتية وتحسين مستمر وبصفة دائمة والتي قدرت بنسبة 70%، كما تتوفر الكلية أحيانا على شبكة علائقية متوسطة كانت بنسبة 60%، هذا مع تكيف بسيط وفي بعض الأحيان فقط مع التطور التكنولوجي بنسبة قدرت ب 90%، أيضا سعي الكلية إلى ترويج البرامج المسطرة أحيانا بكل الوسائل المتاحة بنسبة 56.67%، كما تعتمد الكلية في بعض الأحيان إلى اجراء دورات تدريبية تتعلق بالجانب الإداري والتي قدرت بنسبة 50%، مع اشتثمار آراء الأساتذة أحيانا في مجال التسيير بنسبة 66.67%.

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

- يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية من الجانب الأكاديمي البحثي. هذه الفرضية تحققت بنسبة متوسطة، وذلك لوجود التزام الأساتذة دائما باللوائح والتعليمات بنسبة 80%، كما توجد أحيانا شبكة اتصال بيداغوجية مشتركة بنسبة 60%، كما وجدنا في بعض الأحيان تفعيل للتكنولوجيات المستحدثة لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل بنسبة متوسطة، إضافة إلى أن هناك تشجيع دائم للبحث والإرتقاء بالثقافة التنظيمية وكان ذلك بنسبة 63.66%، مع احتواء المكتبة على بعض المراجع الضرورية والتي مازالت تعاني من النقص في مخزونها الكمي والنوعي، مع وجود عمل جماعي ومناخ ملائم للتدريس حيث قدر بنسبة 50%، مع بعض العزوف عن المشاركة في مخابر البحث وقلة إبرام ملتقيات وندوات وأيام دراسية من شأنها الوصول إلى معايير الجودة المطلوبة.

V. النتائج العامة:

من خلال نتائج الفرضيات الجزئية يتبين لنا أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والتي كانت محل الدراسة تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في شقها الإداري بنسبة تكاد تكون جيدة إلى حد ما، حيث أن معظم إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة وكانت متقاربة بين التطبيق الدائم والتطبيق من حين لآخر، إلا أن جل الإجابات كانت بالموافقة على العبارات التي تتعلق بمرونة وتفعيل الاتصال، وتشجيع البحث وتطوير الذات، إضافة إلى الرقابة الذاتية وتحسين المستوى، مع التكيف مع التطور التكنولوجي واستخدام الوسائل التعليمية الحديثة، وتوفير شبكات علائقية جيدة تربط جميع الفاعلين في العملية التعليمية.

كما تطبق هذه الفلسفة في شقها الأكاديمي بنسبة متوسطة، حيث أن معظم إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة وكانت متقاربة بين التطبيق الدائم والتطبيق من حين لآخر بشكل أكبر، فيما يتعلق بالعبارات التي دارت حول توفير شبكة اتصال بيداغوجية مشتركة، وتوفير فضاءات وقنوات للتواصل بين كل الفاعلين في العملية التعليمية، من خلال توفير مناخ ملائم للتدريس مبني على العمل الجماعي، والتزام الأساتذة باللوائح التعليمية، إضافة إلى التفاعل والتجديد في تخصصاتهم وزيادة مشاركتهم في مخابر البحث ومختلف الملتقيات والندوات والأيام الدراسية، وكتصورات استشرافية لعينة الدراسة (السؤال 32)، فمحور الارتقاء بالفضاء الإداري والأكاديمي ضمن الحقل الجامعي قد يتشكل في:

- اقتراح تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة على جميع كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مع ضرورة الدراسة القبلية أو ما يسمى عاجل الأعمال قبل آجلها، وتهيئة المناخ الاجتماعي لذلك بزيادة الوعي ونشر الثقافة التنظيمية.
- الاهتمام بالطلبة كمدخل من مدخلات العملية التعليمية والاستثمار فيهم، وإمدادهم بكل ما من شأنه أن يحقق رضاهم ورضا سوق العمل.
- زيادة اهتمام الجامعة الجزائرية بتوفير المتطلبات الأساسية في حالة إقبالها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالبيئة التعليمية داخل الكلية وأساليب التوصيل والتواصل.

- إعطاء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية الهامة من خلال فرق العمل.
- العمل على وضع برامج تدريبية خاصة بالمسؤولين الإداريين للكلية.
- تقدير الجهود الذي يبذله أعضاء هيئة التدريس في عملهم، وتثمين إسهاماتهم وآرائهم ومقترحاتهم إزاء عملية التسيير واتخاذ القرارات التي تخص الكلية.
- إجراء دراسات حول المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، باستخدام أساليب وأدوات تختلف عن المستخدمة في هذه الدراسة.

## - خاتمة:

إن الأنماط والأساليب التقليدية للتسيير والتعليم المعتمدة في الجامعات الجزائرية ساهمت بشكل كبير في ضعف العملية التربوية والتعليمية، بفعل عدم إسهام مخرجات التعليم بفاعلية في تنمية المجتمع، وعدم الارتباط بين تخصصات التعليم ومتطلبات السوق، وارتفاع تكلفة التعليم، ما أدى إلى ضعف مستوى المنتج التعليمي في المؤسسات التعليمية، لذا فقد أصبح الخيار الاستراتيجي الوحيد في ظل التحديات المعاصرة التي يواجهها التعليم العالي في الجزائر هو تغيير النمط التقليدي في إدارته، واعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management في مؤسساته وكلياته، والتي تُعتبر من أهم الأساليب الحديثة التي استحوذت على اهتمامات العديد من الممارسين والباحثين الأكاديميين، كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، بوصفها مفهوما عصريا، فهي تمثل النموذج الحديث والعصري للإدارة الجديدة الذي يركز على جملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة والذي يقوم على المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة والفاعلة التي تتيح له مسايرة التحديات والمستجدات العالمية.

وبالرجوع إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم نجد أن الفضل في استخدام هذه الفلسفة يعود إلى مساهمات العديد من العلماء اليابانيين والأمريكيين من أمثال: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وكاورو ايشيكاوا، وفق متطلبات وخصائص هذا الأسلوب، باعتماد عدد من الأسس التي من خلالها يمكن تطويع مبادئ الجودة الشاملة بما يناسب واقع التعليم الجامعي في الجزائر، والمتمثلة في الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة، وتحديد أهداف واضحة ومحددة للجامعة، يشارك في صنعها جميع العاملين كل على قدر إسهامه، بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي في المدى القريب والبعيد، واستخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة والتغلب على المعطيات التي تواجهها وتصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، واختيار الأساليب التعليمية المناسبة في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل، وتحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة، والاستخدام الرشيد لتكنولوجيا المعلومات وتفعيلها في مختلف الأنشطة التعليمية، وافتتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسستها المختلفة، وتطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل

للعاملين على عمليات الجودة الشاملة، والاعتماد على الرقابة الذاتية والتقييم العلمي، جميع هذه العمليات من شأنها أن تساهم في تحسين مردود العملية التعليمية وتحقق منتج تعليمي معاصر يتوافق ومتطلبات التنمية المحلية والدولية.

وبالنظر إلى نتائج هذه الدراسة يتبين لنا أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تسعى إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنسبة تكاد تكون جيدة إلى حد ما، حيث أن الفضاء العام للكلية يركز على التطبيق الدائم ولو كانت هناك بعض النقائص في كل ما يتعلق بتعلق بمرونة وتفعيل الإتصال، وتشجيع البحث وتطوير الذات، إضافة إلى الرقابة الذاتية وتحسين المستوى، مع التكيف مع التطور التكنولوجي واستخدام الوسائل التعليمية الحديثة، وتوفير شبكات علائقية جيدة تربط جميع الفاعلين في العملية التعليمية، كما تسعى إلى توفير شبكة اتصال بيداغوجية مشتركة، وتوفير فضاءات وقنوات للتواصل بين كل الفاعلين في العملية التعليمية، من خلال توفير مناخ ملائم للتدريس مبني على العمل الجماعي، والتزام الأساتذة باللوائح التعليمية، إضافة إلى التفاعل والتجديد في تخصصاتهم وزيادة مشاركتهم في مخابر البحث ومختلف الملتقيات والندوات والأيام الدراسية.

فعند تطبيق مؤشرات الأداء الموجودة في معايير الجودة على المناهج من خلالها سوف نصل إلى مفهوم التعلم من أجل التمكن، وذلك لأن معايير الجودة تهدف إلى وصول المتعلم والمناهج الى مستوى التمكن من خلال تحقيق مؤشرات الأداء المرجوة، معنى ذلك أن الجودة في المناهج تعنى (التعلم للتميز)، وهذا أيضا يتحقق عند مراعاة معايير الجودة بالنسبة للمناهج والمتعلم، وذلك لأن مفتاح الإبداع هو التميز وهذا ما نريد تحقيقه في عصر العولمة الذي لا مجال فيه إلا التميز.

لذا لا بد لمؤسسات التعليم العالي من مراجعة أنظمتها، وبناء منظومة إدارية تعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع جوانبها، ولهذا فإن الحاجة أصبحت ملحة ليقوم المسؤولون بالعمل على إزالة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل النهوض بمستوى أدائها والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً وتقنياً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللاحق بركب التقدم والتطور العالمي لتسهم في تنمية المجتمع وتدفع مسيرة التنمية فيه في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتمارس دورها

في تحديث المجتمعات وتطويرها من خلال نوعية الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً الذين يشكلون مخرجات هذه المؤسسات، لأن الجودة في التعليم تختلف عن الجودة في موضوع الإقتصاد، فجودة التعليم لا تخص منتجاً بعينه، أو سلعة التسويق، ولكنها تخص مواصفات الطالب الخريج وكيفية تقديمه للآخرين، وهنا يبرز عامل المنافسة بين الخريجين، وكيفية تقديم الطالب الخريج من المؤسسة التعليمية إلى جهات العمل ويجعل من عمليات التحسين المستمر لجودة التعليم وتنفيذ إجراءات التقييم الذاتي سنوياً أمراً ضرورياً .

وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين والمعلمين داخل المؤسسة التربوية، ولتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة واقعة في مؤسسة ما، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية مجردة دون تطبيق عملي، ولذلك وبمجرد إستيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن تصبح جزءاً من النظام، وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من قمة الهرم التنفيذي إلى قاعدته، وهذا ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، وهي عملية طويلة الأمد تتكون من مراحل محدّدة وتتبع إحداها الأخرى بحيث تصبح مألوفة للمؤسسة يتم تنفيذها باستمرار .

- قائمة المصادر والمراجع:

- الكتب العربية:

1. إبراهيم، أنيس. (د.ت). المعجم الوسيط، ج1، ط1، القاهرة: مجمع اللغة العربية.
2. بسمان، فيصل محجوب. (2003). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. الترتوري، محمد عوض وأغادير، عرفات جويحان. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
4. جلبي، أحمد إسماعيل. (1998). الإدارة التعليمية والإدارية المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
5. جودة، محفوظ أحمد. (2009). إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط4، عمان: دار وائل للنشر.
6. جوزيف، جابلونسكي. (1996). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
7. الحداد، عواطف إبراهيم. (2009). إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
8. حربي، منير عبد الله. (1998). تطوير الاداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، عدد15، القاهرة: مجلة التربية المعاصرة.
9. حسين، سلامة. (2005). ضمان الجودة واعتماد التعليم، الرياض: الدار الصوتية للنشر والتوزيع.
10. خالد، بن سعد. عبد العزيز، بن سعيد. (1998). إدارة الجودة الشاملة " تطبيقات على القطاع الصحي"، الرياض: بدون دار نشر.
11. خضير، كاظم حمود. (2009). إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. خضير، كاظم حمود. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
13. الخطيب، أحمد والخطيب، رداح. (2003). إدارة الجودة الشاملة " تطبيقات تربوية، ط2، إربد الأردن: عالم الكتب الحديث.
14. الدرادكة، مأمون وآخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
15. الدرادكة، مأمون وشلبي، طارق. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر.
16. زاهر، ضياء الدين. (2005). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

17. زرواتي، رشيد. (2000). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر: مطبعة هومة.
18. زرواتي، رشيد. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، عين مليلة، الجزائر: شركة الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
19. الزعبي، دلال محمد. (2001). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، عدد3، مجلد 17، دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، مطابع دار البعث.
20. السامرائي، مهدي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
21. صخري، عمر. (1993). اقتصاد المؤسسة، ط2، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
22. الصليبي، محمود عيد المسلم. (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
23. الطائي، يوسف حليم سلطان. العبادي، وهاشم فوزي دباس. (2005). إدارة الموارد البشرية" مدخل إستراتيجي متكامل"، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
24. عابدي، عبد العظيم. (2014). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة ماستر: جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
25. عبد الباقي، صلاح الدين. (2000). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
26. عبد المحسن، توفيق محمد. (1998). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، القاهرة: دار النهضة العربية.
27. عدنان، الأحمد وكايد، محمد سلامة وشفيق، فلاح علاونة وحمدان، علي نصر. (1999). تطوير نظم الجودة في التربية: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
28. العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
29. عليمات، صالح ناصر. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط1، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
30. عليمات، صالح نصر. (2004) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
31. عمر، وصفي عقيلي. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

32. الغنبوصي، سالم بن سليم بن محمد. إدارة الجودة الشاملة - نماذج وتجارب عالمية - مؤتمر كلية التربية السادس للعلوم التربوية والنفسية - تجديرات وتطبيقات مستقبلية - من 22 إلى 24 نوفمبر 2005، أربد، الأردن.
33. فرانسيس، ماهوني كارل، جي ثور. (2000). ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ط1، ترجمة عبد الحكيم أحمد الحزامي: دار الفجر للنشر والتوزيع.
34. فريديريك، معتوق. (1998). معجم العلوم الاجتماعية -، لبنان: أكاديمي إنترناشيونال.
35. فضيل، دليو وآخرون. (1999). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
36. كنفوش، محمد. (2005). المؤسسة الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
37. لرقط، علي. (2009). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية -، دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية: جامعة باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
38. محسن، عبد الستار محمود عزب. (2008). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط1، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
39. المقيد، عاهد مطر. (2006). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
40. المنيف، ابراهيم عبد الله. (1998). استراتيجية الإدارة اليابانية، الرياض: مكتبة العبيكان.
41. ناصر داي، عدون. (د ت). إقتصاد المؤسسة، ط 2، الجزائر: دار المحمدية.
42. النجار، فريد. (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

## – الكتب الأجنبية:

1. GUY Londoyer.( 2000). la certification ISO 9000 ،un moteur pour la qualité : édition d'oganisation.
2. Jean Brilman: les meilleurs pratique de management، 3eme edition édition d'organisation ، paris ،2000
3. Seddiki Abdallah: "Management de la qualité" De l'inspection a l'esprit kaizen، opu ،2004
4. Terfaya Nassima: "Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques" ،ED HOUMA، Alger 2004.

## – الرسائل الجامعية:

1. الورثان، عدنان بن محمد بن راشد. (2005). مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء، رسالة ماجستير: جامعة الملك سعود، كلية التربية.

## – الدوريات والمقالات:

1. نشوان، جميل. تطوير كفايات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين " ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 2004/7/5-3.
2. الحمالي، راشد. (2003). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد 1 : دار المريخ للنشر.
3. الموسوي، نعمان محمد صالح. (2003). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، العدد67، المجلد12 : مجلة النشر العلمي.
4. جودة، محفوظ أحمد. (1994). الإطار المفاهيمي والعملياتي لتطوير جودة الأداء الجامعي، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية (التحديات والآفاق المستقبلية)، الرباط.
5. شيهاني، سهام. (13 و 14 ديسمبر 2010). مداخلة بعنوان " إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي –" الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة.

## – القواميس والموسوعات:

1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم.(1986).معجم لسان العرب، ط1، بيروت: دار الفكر.
2. القاموس العربي الشامل. (1997). ط1، بيروت: دار الراتب الجامعية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف "المسيلة"

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

**واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية**

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة المسيلة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بومدين مخلوف

إعداد الطالب:

العبد دحماني

**تحية عطرة:**

استمارة بحث بهدف بناء تصورات سوسيوتنظيمية ترتقي إلى معايير الجودة الشاملة ضمن

الحقل الإداري والأكاديمي.

شكرا لتعاونكم

السنة الجامعية: 2016-2017

## I. البيانات العامة:

1. القسم:
2. التخصص:
3. الدرجة العلمية:
4. المنصب الإداري (القسم، الكلية):
5. عدد الأساتذة الدائمين (القسم):
6. مشاريع الماجستير الفعلية (القسم):
7. مشاريع الدكتوراه (LMD) الفعلية (القسم):
8. عدد مخابر البحث (القسم):
9. المنتج الفكري "الكتب" (القسم):

## II. الجانب الإداري:

10. مرونة وتفعيل للاتصال:  دائما  أحيانا  أبدا
11. مشاركة الأساتذة بيداغوجيا:  دائما  أحيانا  أبدا
12. امتلاك القدرة على التمكين:  دائما  أحيانا  أبدا
13. تشجيع البحث وتطوير الذات:  دائما  أحيانا  أبدا
14. استراتيجية نوعية في العمل:  دائما  أحيانا  أبدا
15. رقابة ذاتية وتحسين مستمر:  دائما  أحيانا  أبدا
16. شبكة علائقية ترتقي قيما:  دائما  أحيانا  أبدا
17. تكيف مع التطور التكنولوجي:  دائما  أحيانا  أبدا
18. ترويج البرامج بكل الوسائل المتاحة:  دائما  أحيانا  أبدا

19. دورات تدريبية خاصة بالجانب الإداري: دائما  أحيانا  أبدا
20. استثمار آراء الأساتذة في مجال التسيير: دائما  أحيانا  أبدا
21. إبداع وتجديد وتحسين مستمر: دائما  أحيانا  أبدا

### III. الجانب الأكاديمي:

22. التزام الأساتذة باللوائح التعليمية: دائما  أحيانا  أبدا
23. شبكة اتصال بيداغوجية مشتركة: دائما  أحيانا  أبدا
24. التفاعل والتجديد في التخصص: دائما  أحيانا  أبدا
25. تفعيل التكنولوجيات المستحدثة: دائما  أحيانا  أبدا
26. مواكبة المناهج الحديثة وتحسين المستوى: دائما  أحيانا  أبدا
27. تشجيع البحث والارتقاء بالثقافة التنظيمية: دائما  أحيانا  أبدا
28. احتواء المكتبة على المراجع العلمية الضرورية: دائما  أحيانا  أبدا
29. عمل جماعي ومناخ ملائم للتدريس: دائما  أحيانا  أبدا
30. مشاركة في مخابر البحث: دائما  أحيانا  أبدا
31. ملتقيات وندوات وأيام دراسية: دائما  أحيانا  أبدا

32. كمنظرة استشرافية: فيما تتمثل معايير الجودة للارتقاء بالمؤسسة؟

- ..... -
- ..... -
- ..... -
- ..... -

## - ملخص الدراسة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في قطاع التعليم على كافة المستويات، والتي لاقت اهتمامًا كبيرًا في معظم دول العالم لما له من أهمية كبيرة في تطور المجتمع والارتقاء به ومواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات، وهذا عن طريق تغطيته بالمؤهلات العلمية والعملية وإعداد قيادات إدارية أكاديمية تساهم في تكوين جيل المستقبل، ولمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية تم إجراء دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تهدف إلى الوقوف على واقع وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، و توضيح طبيعة العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الإداري والأكاديمي، وقد تحددت إشكال هذه الدراسة في:

كيف يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية كأداة رئيسية في تفعيل مستوى الوعي، وتمكين الموارد البشرية إداريا وأكاديميا بهدف تشكيل وبناء نظام تعليمي ينافس مؤسسات التعليم العالمية في عملية الارتقاء بالمستوى التعليمي؟ وقد اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم الاعتماد على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة قصدية مكونة من 32 مفردة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا ومن خلال نتائج الفرضيات الجزئية قد تبين أن الكلية محل الدراسة تطبق إدارة الجودة الشاملة بشقيها الإداري والأكاديمي (البحثي).

- الكلمات المفتاحية: ( الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة، المؤسسة التعليمية )

