



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:



واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة سعيدة لسنة 2019

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: يزيد قادة

من إعداد الطالبين:

خلف سليمان

شيخ بوحرقات

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور نزعي عزالدين رئيسا.

الدكتور يزيد قادة مشرفا.

الدكتورة ملال ربيعة ممتحنا.

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء و الت شكرات

نحمد بثمره عملنا هذا الى من قال الله عز وجل فيهما " وخفض لهما جناح الذل من الرحمة

وقد رب ارحمهما كما ربياني بي صغيرا"

الى الذين محما قلت ومحما كتبت فلن اؤفيهما حقهما ابيكما من تعبتما من اجلنا

وقا سيتهما واوروتم لنا السعادة والهناء وتمنيت لي.

الى والدينا الحبيبين حفظهما الله واطال عمرهما ما حببنا.

الى من اعترز و افتخر

العائلة والاقارب والاصدقاء كل باسمه فردا فردا

شكر و تقدير

الحمد لله العلي العظيم صاحب الحمد والثناء والمن والعطاء والبر والنعمة فهو سندي وقوتي

وولي عند حيتي الذي اعانني على إنجاز هذا العمل

و اخرجني الى النور فله جزيل الحمد و الشكر.

نتقدم بخالص شكرنا و عظيم تقديرا الى: الاستاذ المشرف الدكتور-يونس قاده- شكرا جزيل

لن تعطينه حقه هذه الكلمة المنطوقة ولا تلك الحروف المكتوبة تحمدنا بتوجيهاته القيمة و

معارفه القيمة فجزاه الله كل خير كما لا ننسى الاستاذ بوزيان عثمان و ايضا الاساتذة

الافاضل وعضاء لجنة المناقشة لقبولهم هذا البحث و اشرافه مضمونه.

الى شقيقي كريمة عبد القادر اطلال الله في عمره

و الشكر الى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب او من بعيد

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تمكن المؤسسات من تحسين جودة مخرجاتها، لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى جامعة سعيدة وذلك بتوجيه استبيان إلى الأساتذة يتضمن مجموعة من العبارات تتمحور حول معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن جامعة سعيدة تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة منخفضة، كما أثبتت الدراسة بأن هنالك تأثير دال إحصائيا لكل من معايير جودة الإدارة ، وجودة الأستاذ، و جودة الطالب، و جودة المنهاج ، و جودة البيئة التعليمية على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة.

الكلمات المفتاحية:

معايير إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، الخدمة التعليمية، جودة المخرجات

Abstract ;

The objective of this study is to know the reality of the application of **thenorms of Total Quality Management** in institutions of higher education, we consider that total quality management a modern management model Helping higher education institutions improve their services ,To achieve the purpose of the study, we conducted a study on the University of Saida, questionnaires distributed to teachers, each questionnaire consisting of statements, these terms include the norms of total quality management, The results of the study are:

Saida University applies the Total Quality Management in a low way,

Effect of statistical significance For each of the norms: **the quality of the administration quality of the teacher, quality of the student,Quality of the course,and quality of the educational environment**, to apply the standards of total quality management to the University of Saida.

Keywords:

-thenorms of Total Quality Management , institutions of higher. education ,educatonal service, output quality.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء و الت شكرات
II	ملخص
IV	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
08	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
09	تمهيد الفصل
10	المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة و تطورها التاريخي
/	المطلب الأول: تعريف الجودة
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة الشاملة
14	المطلب الثالث: تعريف إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الرابع: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية
17	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
/	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثاني: فوائد وأهمية إدارة الجودة الشاملة
/	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الرابع: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة
25	المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة
/	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثالث: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
30	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
31	خاتمة الفصل
32	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

33	تمهيد الفصل
34	المبحث الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
/	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
35	المطلب الثاني: الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
36	المطلب الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
37	المطلب الرابع: معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
40	المطلب الخامس: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي و التعليمي
41	المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
/	المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
42	المطلب الثاني: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
/	المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
44	المطلب الرابع: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
46	المبحث الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومعوقات التطبيق
/	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
48	المطلب الثاني: الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
49	المطلب الثالث: مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
50	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
52	خاتمة الفصل
53	الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
54	تمهيد الفصل
55	المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية
/	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
/	المطلب الثاني: عينة الدراسة
56	المطلب الثالث: أداة الدراسة
57	المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة
58	المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
/	المطلب الأول : وصف و تحليل الاستبيان
76	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

83	المطلب الثالث: تأثير المتغيرات الشخصية للبحث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
86	المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية
87	خاتمة الفصل
89	الخاتمة
93	المراجع
96	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	مفاهيم في إدارة الجودة الشاملة	1-1
16	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	2-1
40	أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي والتعليمي	1-2
55	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	1-3
/	توزيع أفراد عينة الدراسة	2-3
57	درجات مقياس ليكارت الخماسي	3-3
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-3
60	توزيع أفراد العينة حسب الكلية	5-3
61	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6-3
62	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	7-3
63	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8-3
64	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	9-3
65	تقييم الأساتذة لمدى تطبيق معايير جودة الإدارة	10-3
67	تقييم الأساتذة لمعايير جودة الأستاذ	11-3
68	تقييم الأساتذة لمعايير جودة الطالب	12-3
70	تقييم الأساتذة لمعايير جودة المنهاج الدراسي	13-3
72	تقييم الأساتذة لمعايير جودة البيئة التعليمية	14-3
73	تقييم الأساتذة لمعايير إدارة الجودة الشاملة	15-3
74	معاملات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة	16-3
76	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة	17-3
77	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و معايير جودة الإدارة	18-3
/	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة الإدارة	19-3
78	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة الأستاذ	20-3
/	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و معايير جودة الأستاذ	21-3

79	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة الطالب	22-3
80	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة الطالب	23-3
/	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير المنهاج (البرنامج) الدراسي	24-3
81	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و معايير جودة المنهاج (البرنامج) الدراسي	25-3
82	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و معايير جودة البيئة التعليمية وملاءمتها	26-3
/	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و معايير جودة البيئة التعليمية وملاءمتها	27-3
83	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس	28-3
84	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العلمي	29-3
85	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الرتبة	30-3
86	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية	31-3

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	صفات الجودة	11
2	أعمدة بيانية تمثل توزيع متغير الجنس	59
3	أعمدة بيانية توضح نوع الكليات	60
4	أعمدة بيانية تمثل المؤهل العلمي لأفراد العينة	61
5	أعمدة بيانية تمثل الرتبة الوظيفية لأفراد العينة	62
6	أعمدة بيانية تمثل الخبرة المهنية لأفراد العينة	63

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99	إستبيان موجه لأساتذة جامعة سعيدة	1
99	واجهه المذكرة	2

المقدمة

أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة، والتقدم المستمر في مختلف المجالات، لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، إلى جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تواجه مخاطر عديدة، وبذلك فرضت هذه التحديات التي يشهدها المحيط العالمي على الدول المختلفة ضرورة الارتقاء بنظمها التعليمية، لمواكبة التنافس ومواجهة التحدي من أجل البقاء، واهتمت القيادات بتحسين مخرجات التعليم، وضبط جودته، من خلال إعداد رأس المال البشري القادر على المشاركة في البيئة التنافسية الدولية، إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول، والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية، وعدم مواكبة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، إضافة إلى ارتفاع تكلفته، كل هذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، هذا الأخير لا يتحقق إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لمؤسسات التعليم تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها، وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطتها قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ويحقق الرضا والسعادة لديهم، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري في المجال الصناعي، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، كما أصبح تقييم التعليم العالي على مستوى العالم جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وبذلك أصبح الحديث عن ضمان الجودة في مجال التعليم العالي من القضايا الأكثر إلحاحا في عالم يميزه تنافس عالمي محتدم بين المؤسسات على اختراق الأسواق وتكوين وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة و في ظل هذه التحديات، عملت الجزائر منذ الاستقلال على إنشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، وكذا تزويدها بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، قصد تنمية الثروة البشرية وتحقيق التنمية الشاملة حيث خصصت الجزائر جزءا هاما من مواردها وجهودها للتعليم العالي، كما سعت جاهدة للاهتمام بهذا القطاع، من أجل تحقيق الطموحات المرجوة نحو استثمار بشري ذو نوعية عالية ورفع مستوى الوعي والتطور والرفق الجزائري.

لقد شهد قطاع التعليم العالي بالجزائر إصلاحات هامة الهدف منها هو الاستجابة للمتغيرات الدولية ومواكبة الإصلاحات التي تفرضها العولمة في مجال التعليم العالي ولعل أبرز إصلاح هو إنتهاج الجزائر لنظام ل.م.د (ليسانس-ماستر-دكتوراه) LMD. بالإضافة إلى ذلك فقد بدأ المسؤولون على قطاع التعليم العالي في التفكير بوضع أسس و أطر لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وذلك من خلال وضع معايير لتحقيق جودة الخدمة التعليمية وهو ما يعرف بنظام "ضمان جودة التعليم العالي" حيث تسمح هذه المعايير بإجراء عملية تقييم جودة التعليم العالي. إن ما يجب

التأكيد عليه هو أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا يعدو أن يكون مجرد معايير يفرض الالتزام بها، ولكنه فلسفة عمل و ثقافة تستدعي امتلاكها من قبل جميع أفراد المنظمة، لذلك فإن تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يركز على مجموعة من المعايير المرتبطة بمحاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وهذه المعايير هي معيار جودة عضو هيئة التدريس (الأستاذ)، معيار جودة الطالب، معيار جودة المناهج الدراسية، معيار جودة البرامج التعليمية، معيار جودة تقويم الطلاب، معيار جودة الإمكانيات المادية، معيار العلاقة بين المدرسة والمجتمع، معيار جودة تقويم الأداء، معيار جودة الإدارة التعليمية ، ومن خلال دراستنا هذه قمنا بالتركيز على هذه المعايير باعتبارها عناصر أساسية تعكس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: إشكالية البحث:

مما سبق ذكره سوف نقوم بمعالجة الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي لمعايير إدارة الجودة الشاملة؟

من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وماهي أهم مبادئها؟
- 2- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟ وماهي أهدافها ومبررات تطبيقها؟
- 3- ماهي مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
- 4- ما مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

جامعة سعيدة تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأساتذة.

من هذه الفرضية يمكننا طرح الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الإدارة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير دال إحصائيا لمعايير جودة الطالب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة.
الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير دال إحصائيا لمعايير جودة المناهج الدراسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد تأثير دال إحصائيا لمعايير جودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة.

ثالثا: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

- 1-تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- 2-التعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- 3-الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة.
- 4-التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة المنشودة في مؤسسات التعليم العالي.

رابعا: أهمية البحث:

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- 1-تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- 2-تبيان الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- 3-نقص الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القائمين على مؤسسات التعليم العالي.
- 4-ضعف المخرجات في مؤسسات التعليم العالي تشير إلى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

خامسا: دوافع اختيار الموضوع

- 1- الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .
- 2-قلة الدراسات و الأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- 3- حاجة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح و التميز.

4- من أجل لفت أنظار القائمين على التعليم العالي بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سادسا: صعوبات البحث

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- 1- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال خاصة بالجزائر.

2- عدم وجود استجابة من بعض الأساتذة المعنيين بملأ الاستمارة.

3- صعوبة تقسيم و استرداد الاستمارات في هذه الفترة .

سابعا : حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1- **المحدد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أساتذة جامعة سعيدة.

2- **المحدد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني للموسم

الدراسي 2018/2019.

3- **المحدد البشري:** اشتملت الدراسة على عينة من أساتذة جامعة سعيدة.

ثامنا: الدراسات السابقة

نتناول في هذا الجزء بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وذلك للوقوف على المشكلات التي تناولتها والتعرف على الأساليب والإجراءات التي انتهجتها في معالجتها وبالتالي النتائج المتوصل إليها من أجل الاستفادة منها في موضوع بحثنا.

1/ يعقوبي خليفة (2014) **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر-وجهة نظر**

عضو هيئة التدريس رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة في التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر عضو هيئة التدريس.

وتوصلت إلى مايلي:

أن أعضاء هيئة التدريس يلتزمون بمعايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة كما أنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الممثلة للعينة محل الدراسة نحو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مرده إلى متغير الجنس و خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف في تطبيقهم لمعايير الجودة الشاملة بل هناك شبه اتفاق كبير بين الجنسين في اتجاههما لتطبيق هذه المعايير و توصلت هذه الدراسة إلى أن متغير الجامعة أو مكان العمل له تأثير على تطبيق هذه المعايير من قبل هيئة التدريس وهذا ما يفسره الاختلاف في الإمكانيات المادية التي توفرها كل جامعة لأعضائها، من جهة أخرى فإن متغير المؤهل العلمي له تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهادة الدكتوراه تختلف نظرتهم في تطبيق معايير الجودة الشاملة بالجامعات عن الأساتذة المساعدين الحاملة لشهادة الماجستير فالحاملين لشهادة الدكتوراه هم أكثر انشغالا بالمهام الإدارية عن المهام البيداغوجية عكس الأساتذة المساعدين الذين ما زالو منشغلين بتحضير رسائلهم.

2/ أسماء عميرة (2014) **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة**

جامعة جيجل-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة في التعليم العالي بجامعة جيجل.

وتوصلت إلى مايلي:

رغم وعي أعضاء الهيئة التدريسية بالدور الذي يلعبه تبني مؤسسات التعليم العالي لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهجا مهما لتحقيق هدفها والمحافظة على النجاح والرقي بالمستوى العلمي للجامعة ورغم توفر العديد من المبررات التي تلح على ضرورة السعي للنهوض بالأداء الجامعي وإيجاد المؤهلات المناسبة لمناصب العمل المعروضة من قبل قطاعات المجتمع، و تقديم تعليم عصري متفتح على التقدم العلمي والتقني ويأخذ بعين الاعتبار الواقع الاجتماعي الجزائري إلى أن الجامعة الجزائرية لا تزال بعيدة عن مواكبة مسيرة العطاء و تزويد سوق العمل بيد عاملة يعتمد عليها، الأمر الذي يستدعي ضرورة التفكير بالتركيز على النوع جانبا إلى جنب مع الكم.

3/ يزيد قادة(2012)واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية-دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير من إعداد جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة في هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية دراسة أجريت على متوسطات ولاية سعيدة وتوصلت إلى مايلي:

- 1-تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء.
- 2-لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة والتلاميذ.
- 3-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة كل من الإدارة المدرسية، الأستاذ، التلميذ، المنهج الدراسي والمناخ التعليمي و ملائمته.
- 4-عدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي الجنس، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

4/أشرف السعيد(2012) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية رسالة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة المنصورة كلية التربية هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة في هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

وتوصلت إلى مايلي:

- لتحقيق الجودة الشاملة في الإسلام لابد من الاهتمام بمجموعة من معايير ومؤشرات الجودة، والتي يمكن من خلالها تنشيط الأصالة والاستفادة من المعاصرة وتوظيف إمكانات الواقع بطريقة تزيد من قوة المجتمع ومن قدرته على توظيف تعليمه لصالحه وصالح أفراده. - أن جودة نظم التعليم والعمل في مجتمع ما لا تنفك عن تحقيق جودة الحياة في ذلك المجتمع بما تتضمنه من نظم بيئية واجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية.

- وأخيراً تبقى حقيقة أن الانتقال بواقع التعليم والمجتمع الإسلامي من حالته القائمة -بما فيها من قصور وخلل - إلى الحالة الإسلامية المثلى - النموذج الحضاري الإسلامي القادر على إعادة البناء والتطوير والريادة - يتطلب المزيد من الجهد والإبداع في تطبيق الفكرة الإسلامية بمقومات عصرية لا تتجاوز الثوابت العقائدية، ويمكن في ذلك الاستفادة من النماذج والنظم الغربية، مثل: نظم وآليات الجودة الشاملة .

5/العيد دحماني،(2017) **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية توصلت هذه الدراسة إلى مايلي:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في قطاع التعليم على كافة المستويات، والتي لاقت اهتماما كبيرا 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، هدفت إلى الوقوف على واقع وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، و توضيح طبيعة العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الإداري والأكاديمي ومن خلال نتائج الفرضيات الجزئية قد تبين أن الكلية محل الدراسة تطبق إدارة الجودة الشاملة بشقيها الإداري والأكاديمي (البحثي)

6/ Aurélie menetrier دراسة فرنسية بعنوان **الجودة الشاملة في المنظمات** مذكرة تخرج بجامعة باريس تخصص لوجيستيك هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية مشاركة العاملين في تحقيق الجودة وقد توصلت إلى النتائج التالية:

نظام الجودة الشاملة يتحقق من خلال مشاركة كافة العاملين

أهمية تحفيز العمال حتى يتحسن أدائهم مما يحقق الجودة الشاملة.

ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي :

1-استهدفت الدراسة جميع كليات جامعة سعيدة .

2-اشتملت على معظم معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

3-ركزت على محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

4-وجهت إلى الأساتذة باعتبارهم أهم عنصر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

تاسعا: منهجية البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية و الأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع, كما تم إجراء دراسة تطبيقية على كليات جامعة ولاية سعيدة لمعرفة واقع تطبيق جامعة سعيدة لإدارة الجودة الشاملة من خلال توزيع استبيانات على أساتذة جامعة سعيدة بمختلف كلياتها.

عاشرا: تقسيمات البحث

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول: سنتعرض فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة و قد قسم إلى ثلاثة مباحث حيث خصصنا المبحث الأول لماهية إدارة الجودة الشاملة و تطورها التاريخي والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى أساسيات إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث فسيتم فيه استعراض تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني : يخص إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بدوره قسم إلى ثلاثة مباحث , الأول سنتكلم فيه عن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و الثاني سنتطرق فيه إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي أما المبحث الثالث فقد خصصناه لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومعوقات التطبيق.

الفصل الثالث: وهو الفصل التطبيقي و الذي سنتطرق فيه إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية بجامعة سعيدة لمعرفة ما مدى تطبيق المعايير إدارة الجودة الشاملة و ذلك بتوزيع استبيان على الأساتذة و القيام بمعالجتها إحصائيا واستخلاص النتائج.

الفصل الأول

تمهيد الفصل:

تسعى اليوم جل المؤسسات العالمية و المحلية سواء كانت صناعية أو خدمية إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من منتجات و خدمات تجعلها تحقق رضا العميل و توقعاته و بالتالي التقدم و التميز على منافسيها و ذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغيير في أساليب و أنماط العمل وبالمنافسة الشديدة و الشرسة.

هذا ما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين و المؤسسات كإحدى الأنماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية حيث وصفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب و أن هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة .

في ظل المنافسة العالمية الشديدة لكسب أكبر حصة سوقية أصبح العميل يحظى بالاهتمام الأكبر يسعى الجميع لإرضائه و تحقيق متطلباته حيث أصبح يتوقف عليه بقاء و استمرارية المؤسسات وهذا ما نادى به إدارة الجودة الشاملة حيث أثبتت التجارب أن معظم المؤسسات التي طبقت هذا المنهج قد حققت نتائج إيجابية من خلال ازدياد حصصها السوقية و رضا العملاء عنها.

من أجل تسليط الضوء على هذا المفهوم الإداري الحديث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي

لإدارة الجودة الشاملة الذي يتضمن ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة وتطورها التاريخي.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة وتطورها التاريخي.

وفي مايلي توضيح لمفهوم الجودة الشاملة و تطورها التاريخي:

المطلب الأول: تعريف الجودة.

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والكتاب والمهتمون بموضوع الجودة وأبعادها المختلفة ومن الصعب أن نجد تعريفاً بسيطاً يصفها ويعرفها تعريفاً شاملاً بسبب تعدد جوانبها.

فالجودة في اللغة مشتقة من كلمة جاد وتعبر عن الشيء الجيد ويقال جاد العمل أي أنه أتقنه فهو يعبر على أن العمل جيد والجيد نقيض أو عكس الرديء.¹

يعرف قاموس ويبستر **webster new world dictionary** الجودة أنها صفة أو درجة تفوق الحصول على شيء ما.²

أما اصطلاحاً فيرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية **Qualitas** التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته.³

كما يعرف قاموس أكسفورد الجودة اصطلاحاً في أنها الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، كما يعرفها قاموس آخر بأنها خصائص ومميزات شيء ما.⁴

وعرفت الجمعية الفرنسية لتقنيين **AFNOR** على أنها: قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة والضمنية لمجموعة من العملاء.⁵

أما **Arman Vallin Feigenbaum** فيعرفها بأنها "مجموعة خصائص المنتج التي ترضي توقعات الزبون، سواء كانت هذه الأخيرة صريحة أو ضمنية، موضوعية أو شخصية، واعية أو غير واعية."⁶

وتعرف بأنها إيجاد ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والأفراد العاملون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية في أقصر وقت ممكن.⁷

كما وصف بعض المختصين الباحثين الجودة بأنها:⁸

- هي عمل الأشياء بشكل صحيح من أول مرة؛

¹ يعقوبي خليفة: رسالة دكتوراه بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر - جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2013/2014 ص 61.

² يعقوبي خليفة: نفس المرجع ص 62.

³ نزار عبد المجيد البراوي ولحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة، مدخل للتميز والريادة، الوراق، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2011.

⁴ K.ichikawa « maitriser la qualité ,methodologie de Gestion, Edition Mare1996,P12

⁵ يزيد قادة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012، ص 3.

يحيى بورويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، رسالة دكتوراه

⁶ في العلوم الإقتصادية، جامعة تلمسان 2009/2008 ص 14.

⁷ سلامة عبد العظيم: الجودة الشاملة والإعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، عمان، 2008، ص 24.

⁸ يعقوبي خليفة، مرجع سابق، ص 62.

-إن الجودة لا تعرف الاعتذار للزبائن عن الأخطاء المرتكبة في صنع المنتج، أي عند اتصاف هذا الأخير بعيوب؛

-الجودة لا تعني التكلفة أكثر.

كما يمكن تعريف الجودة من خلال تحليل صفاتها، التي حددت بثمان صفات وهي:¹

-الأداء performance: ويتعلق الأداء بالجوانب التشغيلية للمنتج؛

-المميزات features: أي الخيارات الإضافية؛

-الصلاحية reliability: ويراد بها المدة التي يكون فيها الأداء المناسب متوقعا؛

-التطابق conformance: أي قدرة المنتج على الامتثال للمقاييس أو المواصفات الدولية المعمول بها.

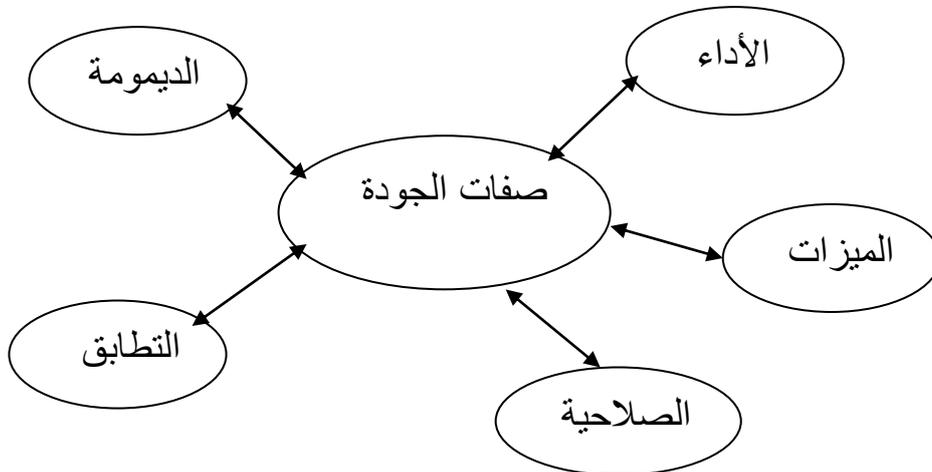
-الديمومة durability: ويقصد بها تحقيق المنتج لدورة حياته المحددة ضمن إستراتيجية المؤسسة، كما ينطبق

هذا الوصف على :

- القابلية للاستخدام؛
- الجمال المتعلق بمظهر المنتج ؛
- السمعة التي يحظى بها المنتج أو الخدمة في نظر الجمهور .

يمكن تلخيص هذه الصفات في الشكل التالي:

الشكل (1):يمثل صفات الجودة



المصدر: يعقوبي خليفة:مرجع سابق ص 63.

وبصفة عامة تشير الجودة إلى نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فعالة في العملية التعليمية أي التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات.²

¹ يعقوبي خليفة،مرجع سابق، ص63.

² سلامة عبد العظيم: مرجع سابق ص25.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة الشاملة

مرت الجودة الشاملة بست مراحل نذكرها فيمايلي:

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:¹

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك إنتاج أو مصنع بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة **work shop** يضم صاحب الورشة وعدد من العمال، يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، أما الرقابة على الجودة، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه واعتمادها من قبل صاحب الورشة، وبذلك تعد هذه المرحلة بمرحلة ضبط جودة أداء العامل المنفذ للجودة.

2-مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:²

يقصد بها الفترة الزمنية التي امتدت من القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها:
-حلول المصنع محل الورشة يتصف بهيكل تنظيمي؛
-زيادة حجم العمالة، وتعدد المهام؛
-مساهمة استخدام الآلة في تجويد المنتج.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة من مسؤولية العامل نفسه، بل أسندت إلى المشرف المباشر للعامل الذي أصبح عليه أن يتولى عملية التحقق من جودة المنتج.

3-مرحلة الإدارة العلمية:³

تمثل هذه المرحلة مرحلة ضبط الجودة والتفتيش، ظهرت في مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور F.Taylor، وعمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها لإنجاز مهام ما، من أجل زيادة الإنتاج، من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج وذلك بتقادي الحركات الزائدة التي لا فائدة منها، وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة، الذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص الجودة من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين في العمل الرقابي على الجودة.

تتم عملية التحقق من الجودة بإجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجز، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، كما هدفت هذه المرحلة إلى تحديد الانحراف أو الفارق والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة في حقه.

4-مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة:⁴

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية عمان الأردن، 2009 ص22.

² فواز التميمي إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو ، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008 ص 27.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص45.

⁴ يزيد قادة، مرجع سابق، ص7.

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تخطيط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة وشهدت هذه المرحلة استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة حيث أن نشاط الفحص أصبح غير كاف وهذا ما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات *sampling inspection* ويعد العالم والتر شيوارت *walter shewart* من مؤسسي و مطوري نظرية ضبط الجودة إحصائياً.

كما يعد إدوارد ديمينغ رائد الجودة أبرز من استخدام وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

5-مرحلة تأكيد الجودة:¹

يرتكز هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء، يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة، بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء إلى مرحلة وصوله للسوق إلى يد الزبون.

6-مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:²

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و1980، في ظل إشتداد المنافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق، وخاصة من الشركات اليابانية التي اكتسحت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة.

تعتبر شركة **(IBM(International business machines corporation)** الأمريكية من أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للتصدي إلى الزحف الياباني، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

-إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه

-الجودة مسؤولة جميع المستويات الإدارية

-المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الأساليب والإجراءات...إلخ.

كما تبنت هذا الأسلوب كل من شركة "جولد ستار" و "سامسونغ" بعد عام 1980، فقبل هذا العام كانت إستراتيجية هاتين الشركتين تقوم على أساس الإنتاج الكبير بمستوى جودة عادي، ومع تزايد شدة المنافسة شعرت هاتان الشركتان أنهما في خطر، فلجأت إلى تغيير إستراتيجيتهما وتحولتا إلى إستراتيجية تحسين الجودة على المدى الطويل (إدارة الجودة الإستراتيجية)، وذلك بإنشاء مراكز بحوث من أجل تطوير منتجاتها، ورصدت أموالاً معتبرة لتحقيق هذا الغرض، حيث اقتنعتا بأن الزبون لم يعد يغيره السعر المنخفض ولكنه أصبح يبحث عن الجودة.

¹ يعقوبي خليفة مرجع سابق، ص59.

² يعقوبي خليفة، نفس المرجع، ص64.

وفي التسعينات غيرت "جولد ستار" شعارها إلى L.G لينسى الزبائن سلع جولد ستار القديمة ذات الجودة العادية.

7-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:¹

ويرمز لها به (TQM)(Total Quality Management) ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980 حيث لجأت الشركات الأمريكية إلى تطوير أسلوب إدارة الجودة الشاملة بإضافة واستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين كما نهجت الشركات اليابانية أيضا أسلوبا متطورا في مجال تحسين الجودة رمز له رائد الجودة الياباني إيشيكواوا ishikawa بالرقابة الشاملة على الجودة (TQS)(Total Quality Control).

المطلب الثالث:تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد وجدت محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أساسياتها ومبادئها الرئيسية وسنلقي الضوء على أهم التعاريف لهذا المفهوم:

يجدر بنا أن نقدم أولا تعريفات للمصطلحات التي شملها المفهوم وهي:²

الإدارةManagement: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بغرض تحقيق التحسين المستمر والمحافظة على الأداء العالي الجيد.

الجودةQuality: تعني تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين و توقعاتهم لما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، كما تحاول أن تصل إلى تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملةTotal:وهي شمول جميع عناصر العمل داخل المنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد و رغباته، من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى في سبيل تحقيق ذلك.

يسرد الباحث الطائي التعريفات التالية من خلال الجدول التالي:

الجدول(1-1) مفاهيم في إدارة الجودة الشاملة

إسم الباحث	مضمون التعريف
Bounds 1994	عرفها بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات.
Goetsch and Davis 1994	مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة

¹محسن بن نابف العتبي: إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى 2007 ص14.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2009، ص194.

التنافسية للمنظمة.	
عرفها بأنها مجموعة الأعمال و الأنشطة التي يلتزم بها أفراد المنظمة على خلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن و رغباتهم.	الصوفي 1999

المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2009، ص195

-عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها نظام إداري إستراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة.¹

-يعرف سيهكتر 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 أو بفاعلية عالية في أقصر وقت ممكن.²

-ويعرفها الخفاجي على أنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين والتأكيد على التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العامل في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة.

-وتعرف أيضاً بأنها هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

المطلب الرابع: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

من الممكن أن نفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية في عدة مجالات كما يلي:³

1-الهدف: تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة إهتمامها على تحقيق رضا عملائها 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 لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسار أفقي.

¹ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، بغداد، الطبعة الأولى 2007، ص33.

² أشرف السعيد أحمد محمد: رسالة دكتوراه بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية، جامعة المنصورة، 2005، ص104.

³ يزيد قادة، مرجع سابق، ص12.

- 3- التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
- 4- أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** وفق الإدارة التقليدية تأدية العمل والمسؤولية فردية وشخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي في فرق وتحمل 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 المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل يكون جماعيا بينما الإدارة التقليدية تختص بها جهة معينة بذلك.
- 7- نظام الحوافز:** نظام الحوافز في الإدارة التقليدية ثابت ومعظم الحوافز مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز والذي يشمل حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.
- 8- عملية التطوير والتحسين:** من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة.
- 9- الأفراد:** الإدارة التقليدية ترى الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة تكلفة يجب تدنيها كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم بينما إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد وشريك يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- الجدول (1-2) يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية**

الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود.	مرن أو أقل تعقيدا، أفقي شبكي.
التوجه	نحو الانتاج.	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق.
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي قبل احتمال حدوث الخطأ
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الايجابيات.
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل و السيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسر و المدرب و المعلم

المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل و تحليل النتائج و إجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: يزيد قادة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011، ص14.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث يركز على مجموعة من المبادئ و يتبع مجموعة من المراحل و يحتاج إلى توافر متطلبات التطبيق كي يحقق النجاح.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:¹

1- التركيز على العملاء:

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع. تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.² يقصد بالعميل ليس هو العمل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية و العاملين داخل الشركة , فلذلك ينظر للأقسام و الإدارات داخل الشركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو إلا عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده, فكلما العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته .

2- التحسين المستمر:

¹ يزيد قادة، مرجع سابق، ص16.

² Marcel et TayebHafsi : le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, édition Economica, France, 2000, p 102.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته و نهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة و في ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.

3- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ هذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع و الابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، و هذا ما ينعكس على تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوين فرق العمل و تفعيل دورها داخل المؤسسة.

4- دعم وتأييد الإدارة العليا

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها¹ والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم .

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها²

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع و الخدمات قبل و أثناء و بعد الإنتاج .

فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية - دار الكتب للنشر، القاهرة، طبعة 1996 ص46.

²فريد عبد الفتاح زين الدين، نفس المرجع ص47.

المطلب الثاني: فوائد وأهمية إدارة الجودة الشاملة

1- فوائد إدارة الجودة الشاملة: بين راست وآخرون أن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب عنه تحقيق فوائد معينة وإن تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق كثير من الفوائد من أبرزها:¹

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة؛
 - رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة؛
 - تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل؛
 - العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛
 - زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين عن المؤسسة.
- كما أن هنالك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:
- استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك؛
 - تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة؛
 - توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين؛
 - إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:²

- التحكم في التكلفة بتخفيضها و زيادة الإنتاجية؛
- تحقيق رضا الزبون؛
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرضي؛
- تنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى العاملين وتعزيز العمل في فرق؛
- تحسين صورة المؤسسة اتجاه زبائنها؛
- مراجعة وتقييم الأداء بصورة مستمرة؛
- توفر الأمن والضمان الوظيفي و تقلل المخاطر في جو العمل؛
- توفير أدوات تقويم عادلة وموضوعية لأداء العاملين؛
- تنمية قدرات ومهارات العاملين.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:³

¹ صالح ناصر، نفس المرجع، ص33.

² نواف محمد البادي الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010 ص32.

³ عيسى قعادة وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص103.

- 1- التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ؛
- 2- ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل المجالات؛
- 3- وضع إجراءات وسيطة لأداء الجودة؛
- 4- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛
- 5- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة؛
- 6- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز للعاملين؛
- 7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة؛
- 8- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- 9- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

المطلب الرابع: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة

أولاً: والترشيوارت¹ walter shewhart

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان الرقابة الإحصائية على جودة السلعة المصنعة.

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر الجودة الشاملة وقد وضع تصميمًا يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة PDCA (الخطة-العمل-المراجعة-التنفيذ).

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

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

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

4- التنفيذ (Act): وفيه يتم تنفيذ المتغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.

ثانياً: إدوارد ديمينغ Edward Deming:

يعتبر إدوارد ديمينغ من أشهر رواد إدارة الجودة الشاملة ويلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة وله إسهامات عديدة بنيت فلسفته على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشرة المعروفة والتي يمكن تلخيصها كمايلي:²

1- الثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة؛

¹يزيد قادة، مرجع سابق، ص 29.

²نواف محمد البادي، مرجع سابق ص 63.

- 2- تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة؛
 - 3- التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية؛
 - 4- التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر بل اعتماد الجودة العالية؛
 - 5- تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج وذلك لأجل تحسين الجودة والإنتاجية؛
 - 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل؛
 - 7- تحسين القدرة القيادية للمشرفين؛
 - 8- إزالة الخوف من العاملين؛
 - 9- رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد؛
 - 10- التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف؛
 - 11- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة والتحسين؛
 - 12- إزالة الحواجز التي تقف أمام العاملين فيما يتعلق بحقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء؛
 - 13- تطوير برنامج فاعل للتعليم و التدريب على إجراء التحسينات؛
 - 14- وضع كل شخص بالمنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.
- وقد رصد ديمنج سبعة أخطاء أطلق عليها الأمراض المميتة ، ويرى أنه من الضروري مواجهة الإدارة لهذه الأخطاء القاتلة قبل أن تباشر عملية التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وتتمثل هذه الأمراض المميتة فيمايلي:¹
- 1- الكساح الإداري: الذي يتجسد في الافتقار لرؤية واضحة يتحدد على ضوءها هدف واضح تسعى المنشأة لتحقيقه ، حيث أن معظم التنظيمات تضع أهدافها بطريقة عشوائية تفتقد الاستمرارية.
 - 2- استعجال الربح السريع : معظم التنظيمات تقع في أخطاء قاتلة لإقبالها على الربح قصير الأجل وبطء مراحل التخطيط طويل الأجل ، في حين أن التخطيط طويل الأجل يضع المؤسسة في موضع الريادة ويزيد من قوتها التنافسية ، وبذلك يتحقق الربح بصورة تلقائية إذا زادت قابلية المؤسسة للتمدد في آفاق جديدة.
 - 3- التقويم الرقمي للأداء والمراجعة الدورية : التي تؤدي في أعقاب السنة المالية ، ويرتكب فيها كثير من الأخطاء لأن الإدارة بالأرقام لا تعدوا أن تكون إدارة بالخوف ، تركز على جزئيات صغيرة ، وتتجاهل بذلك أهم وأكبر القضايا مثل القيادة ، إن هذه الأخطاء تحول مدير الجودة إلى مدير أزمات يفتعل الأخطاء.
 - 4- دوران الإدارة : عقود العمل في كثير من الشركات قصير الأجل ، حيث لا يتجاوز بضع سنين ، وفي ظل هذه الظروف يلهث المديرون خلف النتائج السريعة ، فيتجاوزون بذلك القضايا التطويرية المهمة مثل تحسين

فيصل بن محمد عمر الطس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بعنوان آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة، جامعة أم القرى، 2012/2011 ص38-39.

الجودة الإنتاجية ، فالمدير والعامل لا يجد الوقت الكافي للتفكير في المشروعات طويلة الأجل ، وهنا يفترق المدير والعامل الحماس للعمل.

5- تخمة الأرقام : أحد التنظيمات التي تظهر اهتمامات زائدة بالأرقام ، فالذين يديرون تنظيماتهم على أرقام ظاهرية مزيفة سيجدون أنفسهم في نهاية المطاف بدون تنظيم وبدون أرقام ، إن التقارير الرقمية في مثل هذه الظروف لا تحمل أي مدلولات عن الجودة ، فالمنظمة التي تدار بالأرقام قد تظهر من الناحية الشكلية أن كل شيء على ما يرام ، في حين أن هناك أشياء هامة تنحدر إلى القاع.

6- تضخم فاتورة العلاج : ويقصد بالعلاج هنا العلاج التنظيمي.

7-زيادة تكاليف المحاكم والمحامين

ثالثاً: جوزيف جوران¹ Joseph M. Juran

أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلات ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل أي الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات.

اعتمد جوران على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة وقد ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما سمي بثلاثية جوران والتي تتكون من التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمرة كما ركز على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ولكنه بنفس الوقت لم يهمل الإدارة العليا ودعمها للجودة كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة.

ويركز مدخل جوران على ثلاثة مراحل أساسية خاصة بالجودة هي:²

أولاً - مرحلة الرقابة على الجودة ، وقد قسم جوران مرحلة مراقبة الجودة إلى الخطوات الثلاثة التالية :

(أ) تقييم الأداء الحالي للتشغيل.

(ب) مقارنة الأداء الحالي بالأهداف.

(ج) التصرف وفقاً للاختلافات.

ثانياً - مرحلة تحسين الجودة عن طريق تحليل المشاكل الخاصة بالجودة وعلاجها ، وقد اهتم جوران بهذه المرحلة لإيمانه بأن عمليات التحسين بمثابة القلب الإدارة الجودة الشاملة ، والتحسينات لا تنتهي ولكنها مستمرة في جميع النواحي ليس فقط في الجودة الخاصة بالسلعة أو الخدمة المقدمة ولكن أيضاً تشمل العمليات التي تتم ، ولقد أكد جوران أن التحسينات في كل من المنتجات والخدمات والعمليات تطبق الجميع المستهلكين.

¹ نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص66-67.

² فيصل بن محمد عمر الطس، مرجع سابق ص39.

ثالثا - مرحلة التخطيط للجودة ووضع برنامج مستوى لها يمكن من خلاله متابعتها ، وقد قسمه إلى خطوات أساسية هي :

- (أ) تحديد من هم المستهلكون ؟
- (ب) تحديد احتياجات المستهلكون.
- (ج) تطوير خصائص المنتج الذي يفى بحاجات المستهلك.
- (د) تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص.
- (هـ) تحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل.

رابعاً: فليبكروسي¹ Philip Crosby

كان كروسبي أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية والتي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب كما أنه يربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المتحققة. أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عال فيها كما أنه وضع برنامجاً متكاملاً للجودة الشاملة ركز فيها على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة.

كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية أي عدم وجود أي أخطاء وقام بتقسيم التكاليف إلى فئتين:

- 1- التكاليف المقبولة: وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة.
- 2- التكاليف الغير مقبولة: وهي التكاليف التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب.

ومن إسهاماته الآتي²:

أ- النقاط الأربعة عشرة في الجودة: لقد وضع برنامجاً لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي:

- 1- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة وتوثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة؛
- 2- تشكيل فرق الجودة تضم أفراداً يعملون بأقسام المنظمة كلها؛
- 3- صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛
- 4- تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية؛
- 5- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها؛
- 6- اعتماد إجراءات التصحيح أنياً وتحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الأخطاء؛
- 7- إنشاء برنامج المعيب الصفري والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها؛
- 8- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة؛
- 9- تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة؛

¹نواف محمد البادي، مرجع سابق ص69.

²يوسف حجيم الطائي و آخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية- دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009 ص226.

- 10- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح؛
- 11- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة؛
- 12- دعم العاملين المتميزين المشاركين؛
- 13- تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة؛
- 14- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

خامسا: كاوري إيشكاوا¹ kaoru Ishikawa

يعتبر إيشكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث كان أول من نادى بها وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويعتبرون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل.

كما نادى إيشكاوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم مشيراً إلى أهمية التدريب على الجودة ومدللاً على ذلك بأن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين.

لقد اهتم إيشكاوا بمراقبة الجودة من خلال²:

- 1- العمل على اشتراك جميع العمال في المنظمة في طرح وحل المشكلات؛
- 2- التركيز على التدريب والتعليم؛
- 3- تكوين حلقات مراقبة الجودة؛
- 4- مراجعة مراقبة الجودة الكلية؛
- 5- الطرق والأساليب الإحصائية في الرقابة وخصوصاً خريطة العلاقة بين السبب والنتيجة؛
- 6- تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى الوطني.

كما أكد إيشكاوا على التركيز على العميل من خلال دراسة احتياجاته وتلبيتها من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات باستخدام حلقات الجودة وطرق المشاركة ونظم التحفيز وبناء مناخ عمل إيجابي . كما دعا للتخلص من جميع أنواع وجوانب الهدر في الطاقة والوقت والجهد وحث على بث روح الخير بين العاملين وتشجيع الابتكار والإبداع.

¹نواف محمد البادي، مرجع سابق ص70.

² فيصل بن محمد عمر الطس، مرجع سابق ص42.

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات سنتطرق إليها في هذا المطلب.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كتطبيق عملي، وهذه العوامل هي:¹

- 1- إدراك الإدارة العليا وإيمانها بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية اتجاه التغييرات العالمية الجديدة؛
- 2- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باعتبارها المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة؛
- 3- الأخذ بعين الاعتبار الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها وتوجيهها لاحتياجات ورغبات المستهلك؛
- 4- لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يجب أن يكون هناك تعاون في كافة أقسام المؤسسة؛
- 5- تدريب العاملين على نماذج حل المشكلات المتعلقة بالجودة وضرورة إدخال تحسينات وتطويرات على الأساليب المتبعة في المؤسسة؛
- 6- أن تكون هناك قاعدة معلوماتية عريضة من البيانات والمعلومات تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛
- 7- منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله وإعطاؤه السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به دون التدخل من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ؛
- 8- الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 9- أن تنتظر الإدارة العليا إلى عملية التطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة وطويلة.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل. ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:²

1- مرحلة الإعداد: تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية :

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا؛
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة؛
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته؛

¹ صالح ناصر، مرجع سابق، ص 68-69
² يزيد قادة، مرجع سابق، ص 21-22-23

- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة؛
- بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة ؛
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء .

2-مرحلة التخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط المنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA , كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق . وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف؛
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا ؛
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة؛
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف؛
- اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة؛
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة؛
- خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة.

3-مرحلة التنفيذ:

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي:

الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم وإعادة التعليم للمدربين؛
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة؛
- تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل حيث إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل ومن أهم أدوات حل المشاكل :

- تحليل العمليات؛

- العصف الذهني؛

- خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة؛

- تحليل باريتو .

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات، تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات .

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب، يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

4-مرحلة الرقابة والتقييم: يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال . تعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها .

وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار .

وقد لخص البعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي:¹

الخطوة الأولى: التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ و تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة .

الخطوة الثانية: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة .

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

محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات و مراكز المعلومات دار المسيرة للنشر¹ والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص36.

الخطوة الخامسة: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة السادسة: مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.

الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان.

الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة. كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة البيانات تشمل معلومات دقيقة وشاملة لواقع المنظمة والخدمات التي تقدمها ومن المستفيدين منها وصعوبات انجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

المطلب الثالث: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

1- **مجموعة جمع البيانات:** وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي:

- التعرف على السوق

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

- العصف الذهني

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

- مجموعة العمل

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

-التصور العقلي

هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة لوصف وتحديد المخرجات

¹الهلالى الشربيني: إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، الطبعة 2008، ص195.

المرغوبة والظروف المطلوب توافرها لتحقيق هذه المخرجات وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما وإيجاد صورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير .

2- مجموعة تحليل البيانات: وتشمل ثلاثة أساليب أساسية هي:

- جدول باريتو

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

يتضمن أسلوب "باريتو" أربع خطوات وهي:

- على تحديد المشكلة التي تحتاج إلى دراسة و الأكثر أهمية؛
 - جمع البيانات المتعلقة بالعملية و تنظيمها طبقاً لأولوياتها و أهميتها؛
 - تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعة في الخطوة الثانية ؛
 - وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل المشكلات بصورة أكثر تحديداً.
- يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة و الإنتاجية و يستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي:

- الرسم البياني الخاص بالترددات.
- الرسم البياني الخاص بالتكاليف.
- الرسم البياني للسبب والأثر.

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

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج ايجابي أو سلبي .
- التركيز على مشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية.
- استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما.
- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.

وعند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد الأثر المطلوب تحليله ثم نحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه (السياسات - الإجراءات - الأفراد - المباني والتجهيزات) ثم نركز على تحديد ووضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها وأخيراً يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر .

- الرسم البياني للتشابه

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

- تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة.

- تحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى التطوير ضرورية و ملحة.

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

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر و يرجع السبب الرئيسي للفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها. و يمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:¹

- 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 الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة 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 تغييرًا تامًا 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 .

كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة ولعل من أبرزها:²

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

¹ صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص66
² عيسى قعادة وأخرون، مرجع سابق، ص182.

- 2- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير ؛
- 3- عدم توافر اتصالات فعالة؛
- 4- الافتقار إلى العمل الجماعي ؛
- 5- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة و المتصلبة ؛
- 7- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم .

خاتمة الفصل:

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و تضمن لها التفوق و التميز و النجاح على منافسيها و بالتالي تكسيها ثقة العملاء و المجتمع ككل .

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر و مشاركة العاملين و متبعا لمجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم و التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة . هذا المفهوم الإداري الحديث ساهم في بلورته و تطويره نخبة من المفكرين و الرواد تطرقنا إلى أهمهم وذلك من خلال تقديم أهم إسهاماتهم في هذا المجال .

لقد أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقا و تميزا على منافسيها و هذا ما انعكس إيجابا على انتشار هذا المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية و الخدمية الأخرى و التي لازلت لم تتخذه كأسلوب إداري في العمل بل حتى المؤسسات التعليمية أصبحت اليوم تسعى لتطبيق هذا المنهج و الاستفادة من مزاياه و هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني

تمهيد الفصل:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم أصبح ضرورة لا بد منها, لأن المخرج التعليمي هو مدخل لكل القطاعات الأخرى فإذا حسن المخرج التعليمي و جاد جادت مدخلات القطاعات الأخرى و بالتالي جادت عملياتها و حسنت مخرجاتها و نالت رضا المستهلكين و المستفيدين منها .

للتفصيل أكثر سوف نتناول في هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث نتعرض في المبحث الأول إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أما المبحث الثاني فسنستعرض فيه إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و في المبحث الأخير سوف نتطرق إلى مرتكزات إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

أخذت بعض التعاريف لإدارة الجودة في مجال التعليم طابعا مناسباً له، بالرغم من أنها تؤدي في النهاية إلى ما ترمي إليه إدارة الجودة الشاملة في أي قطاع كان و في هذا المبحث سنتطرق إلى مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

من بين هذه التعاريف في مجال التعليم الجامعي أو العالي مايلي:¹

عرفها عفيفي "بأنها تعني التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة للعملية وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة".

كما عرف بوسنينة 2001 إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها "التحسين المستمر لجميع المدخلات وتطوير البرامج والخطط الدراسية، وذلك بقصد تحقيق العدد الأكبر من الأهداف، بأقل التكاليف وفي أقصر الأجل، وتتضمن الجودة الشاملة جميع عناصر العملية التعليمية المكونة لها بدءاً من الطالب والأستاذ والإدارة الجامعية، ونظمها ولوائحها وتشريعاتها ووسائل التسويق ثم المادة العلمية والمخابر والمراجع وطرق التدريس وأماكن التدريس وأوقاته والتعلم وأخيراً التقييم لجميع العناصر ومقاييسه وإجراءاته".

وعرف رودز إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها "عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر".

وعرفها السعود 2002 بأنها قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها الطلبة وأولياء الأمور وأصحاب العمل وغيرهم.

كما يؤكد **craiy et johnson** على أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعتمد على ستة مفاهيم أساسية هي:²

- 1- القيادة: حيث تلعب دوراً كبيراً في وحدة الهدف وتوجيه مسيرة التعليم؛
- 2- فهم أصحاب المصلحة: حيث تعتمد المدارس على ثقة العملاء وبالتالي يجب عليها تفهم متطلبات العملاء بل تجاوز تلك التوقعات في تحقيق جودة التعليم؛
- 3- الأسلوب الواقعي في صياغة القرار: تعتمد القرارات على تحليل عميق للبيانات وخاصة تلك البيانات المرتبطة بالجودة حيث لا بد أن تتضمن احتياجات الطلاب وأصحاب المصلحة في المدارس؛
- 4- المشاركة الجماعية: إن مشاركة جميع الأفراد هو استغلال لقدراتهم بما يعود بالفائدة على المنظمة؛
- 5- مدخل العمليات: يتحقق التعليم بصورة أكثر كفاءة عندما تدار الأنشطة والموارد كعملية؛
- 6- التحسين المستمر: أن يكون التحسين في العمليات والنتائج هو الهدف الدائم للمدارس.

¹ يعقوبي خليفة: مرجع سابق، ص 88.

² يزيد قادة، مرجع سابق، ص 41.

المطلب الثاني: الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن نظام التعليم في جميع دول العالم يتولى مسؤولية إعداد الموارد البشرية اللازمة للعمل في جميع المجالات المهنية الصناعية والتجارية والحرفية ويعد المنهل الذي تنهل منه جميع المهن وعندما تكون إدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة للمؤسسة الإنتاجية والخدمية فمن باب أولى أن تبدأ من المؤسسات التعليمية وإدارة عملها لأن مخرجات المؤسسة التعليمية الجيدة ستكون بالضرورة مدخلات جيدة في نظم المؤسسات الخدمية والإنتاجية الأخرى الأمر الذي سيؤدي بالنتيجة إلى إسهام المؤسسة التعليمية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة بصورة غير مباشرة في نجاح برامج الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

على هذا الأساس أصبحت الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ضرورية وذلك للأسباب التالية:¹

- 1- العجز التعليمي: والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة؛
 - 2- معدلات البطالة المرتفعة: فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية والعكس؛
 - 3- اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج؛
 - 4- ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحله، فالظاهر أن التعليم مجاني والواقع أنه ذو تكاليف متزايدة.
 - 5- انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي؛
 - 6- التعليم يركز على المعارف والمعلومات وينسى ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات؛
 - 7- عدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات؛
 - 8- أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف على غير تخصصاتهم العلمية.
- كما يمكن أيضاً تحديد حاجة التعليم العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:²
- 1- استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية؛
 - 2- الحاجة لتغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسات التعليمية؛
 - 3- مواكبة المؤسسات التعليمية لعولمة نظام الجودة حيث أصبح سمة من سمات العصر؛
 - 4- تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات والمؤسسات والشركات المحلية والإقليمية والعالمية؛
 - 5- إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيات المتقدمة؛
 - 6- إمداد القطاعات المختلفة بخريجين قادرين على تحسين جودة الأداء في كافة المجالات؛
 - 7- الارتقاء بجودة الأداء في منظومة البحث العلمي لأن البحث العلمي هو الوجه الآخر للتعليم.

¹ محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديدة في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص 117.

² محمد جابر خلف الله: مقال بعنوان: تطبيق معايير الجودة في التعليم، اطلع عليه يوم 25 أبريل 2019 عن موقع:

tt://kenana online.com/users/azhar-gaper/topics/70551/posts/136943

المطلب الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة أول الخطوات الرئيسية في تحقيقها ورغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي:¹

1- جودة عضو هيئة التدريس:

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

2- جودة الطالب:

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التي من أجله أنشأت ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علميا و صحيا وثقافيا ونفسيا حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والإبداع.

3- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثروة المعرفية ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

4- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:

المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها والمباني التعليمية تشمل القاعات والتهوية والإضاءة والمقاعد وغيرها.

5- جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:

إن جودة الإدارة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة أما جودة التشريعات واللوائح التعليمية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة ومواكبة لكافة التغيرات والتحويلات من حولها حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية.

¹ غسان قاسم، هدى قاسم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دار المنهجية والنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى 2017، ص110-111.

6- جودة الكتاب التعليمي:

ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

7- جودة الإنفاق التعليمي:

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

8- جودة تقييم الأداء التعليمي:

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

المطلب الرابع: معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

هناك العديد من المعايير التي يتم استخدامها في المجال التعليمي وتشمل:¹

1- معيار جودة عضو هيئة التدريس (المعلم):²

ويعني العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس علميا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر .

ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها:

- حجم أعضاء هيئة التدريس وكفائتهم التدريسية؛

¹ صالح ناصر عليجات، مرجع سابق، ص 114.

² مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 424.

- مستوى التدريب والتأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس؛

- مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع؛

- مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس.

2- معيار جودة الطالب:¹

يقصد تأهيل الطالب علميا واجتماعيا وثقافيا ونفسيا ليتمكن من استيعاب دقائق المعرفة.

وتحدد مؤشرات هذا المعيار بمايلي:

-انتقاء وقبول الطلبة؛

-نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس؛

-متوسط تكلفة الطالب الواحد؛

-استخراج معدل عدد السنوات اللازمة والفعلية لتخريج طالب واحد ثم يتبعها احتساب عدد السنوات المهدورة

بسبب الرسوب والتسرب؛

-نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لطلبتها؛

-الكشف عن دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم؛

احتساب نسبة عدد المتخرجين إلى عدد المسجلين.

3- معيار جودة المناهج الدراسية:

يتضمن أصالة المناهج وجوده مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية

والتكنولوجيات بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم كما يجب أن

توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات

ومهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم المقدرة على التحميل الذاتي للمعلومة

بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

كما أنه من أهم شروط المنهج الجيد كما يؤكد **peter mortimore** تعزيز النواحي الروحية والعقلية

والأخلاقية والثقافية والعلمية للتلاميذ في المدرسة والمجتمع وإعدادهم للمسؤوليات وخبرات الحياة.

4- معيار جودة البرامج التعليمية:

يقصد بجودة البرامج التعليمية: شمولها وعمقها ومرونتها واستيعاب لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية

ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب الأمر الذي

من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات

التطبيقية.

¹يزيد قادة، مرجع سابق، ص 44-45.

5- معيار جودة تقويم الطلاب:¹

يجب أن تتنوع أساليب تقويم أداء الطلاب وأن تسهم هذه الأساليب في التعليم والإفادة من التغذية الراجعة ويشترط كذلك أن يتصف المقومون بالشفافية والعدالة والموضوعية في أساليبهم وتمكين الطلاب من مناقشة علاماتهم ومراجعتها، وكذلك قدرة هذه الأساليب التقويمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب وقياس مخرجات التعليم.

لذلك يجب مراعاة جودة عملية التقويم وذلك من خلال تصميم نظام تقويمي يقوم على عدة مقومات منها:

- وضع نظام فعال لتقييم أداء الطلاب مبني على أسس موضوعية وعلمية حديثة؛
- الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال التقويم المدرسي؛
- التدريب المستمر لمصممي التقويم وللمقيمين أنفسهم؛
- العمل على تنوع أساليب التقويم بحيث تحتوي على الجوانب التالية {شفهي، تحريري، عملي}؛
- شمولية التقويم لمختلف مجالات التعليم {مهارات، معارف، اتجاهات، قيم}؛
- الاهتمام بأساليب التقويم البديل للاختبارات الذي يركز على تقويم الأداء وتقويم ملفات أعمال الطلاب والتقويم القائم على الملاحظة وغيرها.

6- معيار جودة الإمكانيات المادية:²

تتعدد إمكانيات المادية في المؤسسة التعليمية حيث تشمل جميع أنواع الأثاث والتجهيزات و المختبرات والمكتبات إضافة إلى التهوية والإضاءة.

وتتضمن جودة هذا المعيار المؤشرات التالية:

- مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف؛
- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المكتبة؛
- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المختبرات والورشات؛
- حجم الاعتماد المالي.

7- معيار العلاقة بين المدرسة والمجتمع:

وذلك من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع و المشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجته والتفاعل بين المدرسة ومواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

¹ محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني : رسالة دكتوراه بعنوان - تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية و التعليم : جامعة أم القرى 2009ص19.

² يزيد قادة ،مرجع سابق،ص46.

8- معيار جودة تقويم الأداء :

ويتضمن المؤشرات التالية:

- إشراك العاملين بشكل نظامي في عملية التقويم؛
- مدى سلامة إجراءات التقويم وأدواته؛
- مدى القدرة على الاستجابة السريعة لنتائج التقويم؛
- مدى فاعلية تقويم الأداء في تحسين مهارات العاملين؛
- شمول عملية التقويم.

9- معيار جودة الإدارة التعليمية:¹

إن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد فإن فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة التعليمية جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز مؤشرات هذا المعيار:

- التزام القيادة في الإدارة العليا بالجودة.
- مناخ العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقيادة الإدارية.
- اختيار القيادة الإدارية وتدريبها.

المطلب الخامس: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي والتعليمي

الجدول (2-1) يقدم مقارنة بين بعض المفاهيم في القطاع الصناعي و القطاع التعليمي:

قطاع الصناعة	قطاع التعليم
المنتج	زيادة المعرفة والكفاءة اكتساب المهارات / تطوير الشخصية
الزبون	الطالب / ذوو الطالب/سوق العمل المؤسسات العامة والخاصة/ المجتمع
المواد الخام	الطالب الجديد / الكتب /وسائل الإيضاح معدات/فصول/معامل
العاملون	المنتجين / الفنيين / المهندسين المدرسين /الموظفين
فحص الجودة	الاختبارات/القياسات/الاختبارات/ التحاليل الامتحانات / ورقات البحوث /عمليات التقييم الفصلي/التقارير والفروض المنزلية

¹ صالح ناصر عليما، مرجع سابق ص117.

التدريس / التدريب / التلقين / التوجيه	التجميع / التركيب / التصنيع / اللحام / القطع / التحويل / المعالجة	العمليات الإنتاجية
تصميم المناهج / تصميم الكتب والمراجع /تصميم الامتحانات	تصميم السلعة / الخدمة	التصميم

المصدر: يزيد قادة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011، ص 50.

المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات وما من شك أن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم ضرورة ملحة تمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي يعد أداة التنمية والتقدم ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر والقوى البشرية المختصة.

المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

بدأ يتزايد عدد المؤسسات التعليمية والتربوية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة وبدأ تطبيقها في الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي بدأت بنشر ثقافة الجودة داخل مؤسساتها بشكل تدريجي ونظرا للنجاحات الهائلة التي حققتها تلك المؤسسات سواء كانت الأمريكية أو الأوروبية من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة جعله مبررا لتطبيق هذا النظام في مجال التعليم العالي.

ويشير (الرشيد 1995: 17) أن من المبررات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي والمؤسسات التعليم العالي العربية هي:¹

- 1-ارتباط الجودة بالإنتاجية؛
- 2-ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات؛
- 3-عالمية نظام الجودة باعتباره سمة من سمات العصر الحديث؛
- 4-نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء أكان في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص في معظم دول العالم؛
- 5-ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية؛
- 6-توصيات المؤتمرات العربية ووزراء التربية والتعليم العرب بتطبيق هذا الأسلوب مع إنشاء وحدة تأكيد الجودة في التعليم في تلك الدول بالإضافة إلى ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالنمو والتطوير المؤسساتي و المجتمعي. و أشار البعض الآخر بوجود مجموعة من المبررات الرئيسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:²

¹ غسان قاسم، هدى قاسم، مرجع سابق، ص 118، 119.

² غسان قاسم، هدى قاسم، نفس المرجع.

- 1-ارتباط الجودة بمعدلات الأداء الإيجابي؛
- 2-ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات؛
- 3-يهدف نظام الجودة إلى تحسين مدخلات والعمليات التحويلية ومخرجات العملية التعليمية؛
- 4-تساعد نظام الجودة في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمها وإيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.

المطلب الثاني: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- أشارت العديد من الدراسات إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:¹
- ضمان الأداء الصحيح للعملية في المرة الأولى مع العمل على التحسين والتطوير المستمرين؛
 - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية؛
 - تحليل كلفة الجودة ومطابقة النتائج بالأهداف الموضوعية للمؤسسة التعليمية؛
 - تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر؛
 - زيادة إنتاجية كافة عناصر وعمليات المؤسسة التعليمية؛
 - تنظيم برامج التدريب المستمر لتحسين الجودة داخل المؤسسة التعليمية؛
 - زيادة قدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات البيئية المتلاحقة؛
 - التخطيط لعمليات مراقبة الجودة بالتفتيش والمتابعة لتمكين المؤسسة التعليمية من النمو والاستمرار؛
 - زيادة درجة الرضا لدى العملاء عن المؤسسة التعليمية؛
 - تحسين المخرجات التعليمية وإمكانات القدرة على التنافس على المستويات القومية والدولية.

المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

يمكن تقسيم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى ثلاثة أنواع من الفوائد والتي تكون ناتجة عن ضبط جودة التعليم العالي:²

1/ فوائد تعود على المجتمع ككل، وتشتمل هذه الفوائد على النقاط التالية :

- التحسين السلوكي والشخصي لدى الطالب، والمتمثلة في القيم الدينية والاجتماعية والوطنية؛
- التغيرات الثقافية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يحدثها التعليم؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة؛
- تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع)؛
- تحسين وتطوير المنظومة التعليمية و ذلك من خلال تقييم لنظام التعليمي وتشخيص أوجه القصور فيه؛
- مواكبة التغير وتكييف واستشراف مستقبله والإعداد له .

¹ رانيا عبد المعز جمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، جامعة الفيوم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2011، ص290.

² خضر مصباح الطيبي إدارة و صناعة الجودة ،مرجع سابق ص188

2/ فوائد تعود على المؤسسة التعليمية، وتشتمل على النقاط التالية :

- تنظيم أفضل للعمل الإداري في المؤسسة وبجهد أقل؛
- تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية والتعامل معها من خلال إجراءات تصحيحية وقائية لمنع حدوثها مستقبلاً ؛
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بوتيرة مستمرة ؛
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسات التعليمية؛
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في لحقل التربوي؛
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات ؛
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء؛
- تنظيم العمل الإداري بشكل أكثر فعالية وكفاءة وبتكلفة وجهد أقل.

3/ فوائد تعود على الطالب مثل:

- قدرة الطالب على التعلم الذاتي والتحليل والنقد من خلال أساليب علمية مناسبة؛
- قدرة الطالب على الاحتفاظ بالمعرفة لمدى طويل بسبب التركيز على الفهم وليس طريقة الحفظ والتلقين؛
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وكافة المستفيدين من الخدمات التعليمية ؛
- قدرة الطالب على تكوين معرفة جديدة ؛
- قدرة الطالب على تطبيق ما لديه في حل المشكلات، ومجابهة المواقف المختلفة التي يتعرض لها؛
- قدرة الطالب على توصيل ما لديه من معرفة للآخرين من خلال الكلمة المقروءة أو الكلمة المكتوبة أو المسموعة وامتلاكه لمهارات الأرقام والتمثيل البياني والرسم الهندسي، ومهارات الاتصال والمنطق؛
- رغبة الطالب في معرفة المزي، والاستعداد للتعلم مدى الحياة .
- كما توجد مجموعة أخرى من الفوائد لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والمتضمنة:¹
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة الوضوح وتحديد المسؤوليات بدقة؛
- الارتقاء بمستوى الطلاب من جميع النواحي البدنية والنفسية والعقلية؛
- زيادة كفاءات الإداريين والمدرسين والعاملين بالمؤسسات التعليمية؛
- زيادة الوعي والشعور بالانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي؛
- الترابط والتكامل بين الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق؛
- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح للمؤسسة مزيداً من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي؛
- يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي ورفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية، وتنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات وتحسين

¹عسان قاسم، هدى قاسم، مرجع سابق ص48،47

مخرجات النظام التعليمي وإتقان الكفاءات المهنية وتطوير أساليب القياس والتقويم، وتحسين استعمال التقنيات التعليمية الحديثة؛

- تحسين المركز التنافسي بين الجامعات المحلية و العالمية وتنظيم دور الجامعات في المساهمة في التنمية الاقتصادية وتطوير المجتمع المحيط بالجامعة، وتحسين جودة خريجي الجامعة بما يساهم في زيادة الطلب على مخرجات الجامعة.

المطلب الرابع: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وهي كالآتي:¹

1- التزام الإدارة العليا وتعهدا بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وتدريب القادة و المسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها وتشكيل فرق تحسين الجودة؛

2- خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة التعليمية وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى إلى تحقيقها وإيصالها لجميع أفرادها؛

3- تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة التعليمية ورؤساء الأقسام المختلفة فيها ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط النظام وتنفيذه وتقييمه؛

4- تكون الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن إستراتيجيات وخطط المؤسسة وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ نظام تحسين الجودة واستخدام الأنظمة الإدارية في تنفيذ هذا البرنامج؛

5- تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والعاملين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة والمواضيع التي سيتم التدريب عليها والمواد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له وكوادر التدريب المطلوبة؛

6- إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في الهيكل التنظيمي في المؤسسة ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق النظام والهيكل التنظيمي اللازم وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق النظام؛

7- مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة التعليمية؛

8- إعلان النجاح ومكافأة العاملين المشاركين في جهود التحسين.

ويتفق كل من jablonski 1991 و الدليمي 2011 بوجود خمسة مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:²

¹ غسان قاسم، هدى قاسم، مرجع سابق ص151-152.

² غسان قاسم، هدى قاسم، مرجع سابق ص153.

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد

تحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الخطوة حيث تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يستوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به؛
- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة؛
- صياغة رؤية المؤسسة وهنا يتم صياغة ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلا وهي رؤية إستراتيجية ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق هذه الإستراتيجية.

المرحلة الثانية: التخطيط

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- اختيار أعضاء لجنة الجودة التي تضم رئيس المؤسسة وممثلين على مستوى عال والتي مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية والتغلب على مقاومة التغيير؛
- اختيار مستشار للجودة وغالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة الشاملة؛
- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة برنامج إدارة الجودة الشاملة والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

المرحلة الثالثة: التقييم

و تشمل هذه المرحلة على مايلي:

- التقييم الذاتي و الهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛
- التقييم التنظيمي ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين واستقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها. فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة؛
- تقييم رأي الزبائن لمعرفة ما ينتظرونه من المؤسسة.

المرحلة الرابعة: التنفيذ

وتحتوي على الخطوات التالية:

- تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يتضمن الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة والتدريب على اكتساب المعارف والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل.
- تشكيل فرق العمل ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات و إعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة والتي تهتم مجال الجودة.

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق TQM يتم تناول ومناقشة النتائج خلال حلقة مناقشة تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولى واتخاذ الإجراءات اللازمة.

المبحث الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومعوقات التطبيق

لا يعد تحقيق النجاح في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أمرا يسيرا بل هو من أكثر التحديات التي تواجه الإدارة إذ تسعى المؤسسات التعليمية إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتغش في بعض الأحيان من تطبيقها بسبب عدم فهم أهداف وأدوات الجودة الشاملة بشكل صحيح، أو لعدم تفاعل الإدارة العليا و العاملين في تلك المؤسسات لتطبيقه ويشير هذا المبحث إلى أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

هناك مجموعة من المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي:¹

- 1/ الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لدى المستويات الإدارية و العلمية بالجامعة جميعا، حتى يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة؛
- 2/ وجود أهداف واضحة التحديد للجامعة من قبل العاملين جميعا، كل على قدر إسهامه في المشاركة في صنعها، إذ تتوخى هذه الأهداف التوجه المستقبلي القصير والطويل الأمد وتراعي تحقيق رغبات الطلاب والعاملين والزبائن؛
- 3/ توافر القيادة الفاعلة المقتنعة بأهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء والتطوير المستمر لدى العاملين بالجامعة، وتستطيع تحديد الاحتياجات البشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح؛
- 4/ الأخذ بمفهوم العمل الجماعي ضمن العمل بروح الفريق الواحد و ذلك من خلال استعمال فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيدا عن الفردية و النظرة الضيقة للأمور؛
- 5/ الالتزام بالموضوعية والصدق و عرض البيانات و المعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة ؛
- 6/ استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة و التغلب على المعيقات التي تواجهها بعده المدخل الملائم لتحسين الجودة .

وهناك أيضا مجموعة أخرى من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية وهي كالاتي:²

1/ الفلسفة:

حيث تهدف الجودة الشاملة إلى التطوير والتحسين المستمر بجميع عناصر النظام سواء المدخلات أو المخرجات أو العمليات، ويؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج تعليمي جيد .

¹ محمد صالح السامراني، مرجع سابق ص200.

² عسان قاسم، هدى قاسم، مرجع سابق ص 76/71

2/الأهداف:

تتبنى الجودة الشاملة في المجال التعليمي مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وفقا لنظام الجودة الشاملة ،فأهداف التعليم ليست ثابتة ولا مطلقة ،بل تتطوي على حركة تضمن تعزيزها أو تغييرها بمجرد تحقيقها ، وتتم عمليات التعديل و التطوير في الأهداف وفق عوامل داخلية و خارجية تستوعب المتطلبات و الاحتياجات المتجددة وإمكانية تنفيذها .

3/ تدعيم الإدارة لنظام الجودة الشاملة:

من أهم العوامل التي تضمن نجاح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها الذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين و التطوير المستمر .

4/السياسة العلمية للجودة :

حيث تقوم سياسة الجودة على الوضوح التام لرؤية المؤسسة وترشيد الإنفاق وزيادة الموارد، من خلال المنافسة في تحسين الجودة و ذلك بتحديد النقاط الآتية:

- مسؤولية المؤسسة عن إقامة نظام الجودة ؛
- تعدد الآلية المسؤولة عن مراقبة ومراجعة نظامها ؛
- صياغة الإجراءات الواضحة للأعباء و المهام ؛
- كيفية مراقبة تنفيذ تلك الإجراءات.

5/ تهيئة مناخ العمل:

حيث يطلب تطبيق الجودة الشاملة و تهيئة العاملين نفسيا لقبول الثقافة الجديدة و الاقتناع بها مما يفرض عليهم ضرورة الالتزام بها و تقليل مقاومة التغيير لها.

6/ تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة:

تعتبر الجودة الشاملة لغة مشتركة بين جميع إدارات وأقسام وأفراد المؤسسة تترقى بالتواصل الهادف و التفاعل، ومنه فإدارة الجودة الشاملة تستبدل النظام القائم على التفرقة والعزلة بين الأقسام و التخصصات بنظام معلوماتي يسهل تبادل المعلومات و توزيع المسؤوليات بين كل فئات المنظومة.

إن توكيد الجودة الشاملة في التعليم يعتمد على كثير من المفاهيم والأسس و المبادئ التالية:¹

- 1- اعتبار الطلاب شركاء في إدارة المدرسة؛
- 2- الأساتذة والطلاب شركاء في العملية التعليمية ن وأهدافهم وتطلعاتهم الفردية يجب أن تكون محل تقدير ودراسة؛
- 3- توجيه الطلاب وتشجيعهم لإتقان التخصص أو المهنة التي تتناسب مع ميولهم وتوجهاتهم؛
- 4- أن يتعلم الطالب كيفية تقييم عمله تقييما ذاتيا؛

¹ خضر مصباح الطيطي إدارة و صناعة الجودة، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص 190

- 5- تهيئة البيئة المناسبة للعمل الخالي من الخوف و العقاب و التهديد بكافة أنواعه؛
 - 6- التأكيد على جعل التعلم أكثر فائدة و أهمية للطلاب؛
 - 7- تقدير القيمة الإنسانية و الاجتماعية للطالب عمليا و نظريا ؛
 - 8- صياغة فلسفة تربوية تهتم بالجودة الشاملة و تحمل القادة مسؤولية التغيير؛
 - 9- معرفة الآثار السلبية و الأسباب المعطلة للعملية التعليمية ومقاومتها؛
 - 10- تدريب الأفراد على استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل نقل المعارف و الارتقاء بالمستوى التعليمي للطلاب.
- المطلب الثاني: الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .**
- هناك ثلاثة ركائز جوهرية يحسب التركيز عليها في أي نموذج لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي:¹

1-اهتمامات العميل؛

2-المنظمة التعليمية؛

3-القيادة.

أولاً: اهتمامات العميل:

- بالنسبة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة يكون الهدف دائما هو التركيز المتواصل على متطلبات واحتياجات العميل ويكون مفتاح هذا التركيز هو علاقة المشاركة بين المورد والعميل وهناك عدة أساليب و أدوات يمكن إتباعها لكي يتحقق التركيز على حاجات العملاء منها:
- أ-المقابلات الشخصية بين الموردين والعملاء .
 - ب-الاستماع الفعال؛
 - ج-العصف الذهني؛
 - د-الاستبانات وعمليات المسح؛
 - هـ-الرسوم البيانية للاحتتمالات المتوقعة.
- ومؤسسات التعليم العالي بدورها تركز أيضا على العملاء من خلال تحديد العميل و التعرف في ضوء متطلباته و رغباته و أن القيمة الحقيقية للتعليم لا تظهر مباشرة ولكنها قد تظهر بعد فترة طويلة.
- ثانياً: المنظمة التعليمية:**

المنظمة التعليمية هي عبارة عن منظمة تتميز بمهارة في ابتكار و إكساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها بما يمكنها من تقديم معارف و رؤى جيدة ومن بين خصائصها:

- تركز على تحويل البيانات إلى معارف مفيدة؛
- تتقبل التغيير؛

¹ صالح ناصر عليمات، مرجع سابق ص118-119-120.

-تشجع المديرين على أن يكونوا زملاء و معاونين و مسيرين للتعلم؛

-لها علاقة اندماجية مع المجتمع؛

-تصر على التطوير المستمر.

ومن بين أنشطتها أيضا الاستفادة من الخبرات السابقة ومن خبرات وممارسات الآخرين و حل المشكلات بشكل منظم.

ثالثا: القيادة:

هنالك ستة أشكال لسلوك القائد يمكن أن تزيد بشكل إستراتيجي من احتمال حدوث النجاح والرضا وهي:

-تشجيع و إغراء الطلاب عن التعلم؛

-زيادة فرص الأداء التربوي الجيد والنجاح في الكلية؛

-تقييم الإرشاد والتوجيه نحو الأهداف من خلال التعلم الذاتي؛

-العمل على تحديد أو على الأقل تقليل عوائق التعلم؛

-دفع الطلاب نحو القناعة لتطوير مهارات التعلم؛

-المساعدة على توضيح أهداف التعليم وتشجيع الطلاب على تحقيق التعلم الناشط المرتبط بالأداء الفعال.

لا يعد أعضاء هيئة التدريس الجامعة الوحيدة فقط التي تتحمل عبئا ضخما في مؤسسات التعليم الجامعي فهناك الإداريون الذين يقومون بدور مهم من خلال عملية القيادة حيث أن الدور القيادي للمديرين يعكس بشكل مباشر القيادة الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس.

المطلب الثالث: مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التعليمي ينبغي العمل بمايلي:¹

1-تأسيس نظم معلوماتية توظف التقنيات الحديثة ووسائل الاتصالات المتطورة التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول بسرعة ودقة على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج؛

2-إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة حتى تقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة؛

3-التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات التعليمية؛

4-تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العربية من حيث العادات والتقاليد؛

5-إنشاء وحدات تعني بأمور الجودة وإحاقها بإدارات التعليم في الميدان؛

6-إعادة النظر في أساليب التقويم التربوي ووسائله؛

7-ضرورة التعرف على حاجيات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي والعمل على تلبيتها؛

¹ محمد جاد أحمد:التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي، العلم والإيمان للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2008،ص100.

8- إعادة صياغة الإطار الفكري للعمل التربوي لتغدو المدارس مؤسسات تربوية لا تعتمد على ضخ المعارف وحشوها في أذهان الطلبة بل تتعدى ذلك إلى شحذ الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لديهم و تتميتها.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ولا تنجح البعض الآخر بذلك والسبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات يكمن في عملية التطبيق نفسها، وقد يكون فشل هذه المؤسسات ليس في كيفية اختيارها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، بل في تبنيها للبرنامج وملائمته لثقافة أفرادها وفي مشاركة والتزام العاملين فيها وأهدافها .

توجد مجموعة من الصعوبات ومعوقات تحد من الحصول على فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي المركزية في إتخاذ القرار، وإن إدارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة، والاعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجه نحو اعتماد الأساليب والمعلومات و أساليب القياس الغير تقليدية والافتقار في الحصول على التمويل المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وعدم تقبل أساليب التطوير و التحسين ومقاومة التغيير خوفا من كشف العيوب.

كما توجد بعض العوامل التي تساهم في وجود بعض الإشكاليات والأزمات في التعليم العالي والتي تجعل من معالجتها أمرا لا بد منه إذ تؤكد البحوث والدراسات التي أجريت في الجامعات أن هنالك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها مايلي:¹

- 1/ المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها؛
- 2/ انعدام الارتباط بين محتوى و طرائق التدريس من جهة و حاجات المجتمع من جهة أخرى؛
- 3/ ندرة أو قلة التمويل، وبطالة خريجي الجامعات؛
- 4/ شعور الأكاديميين بعدم الاستقلالية التي يتمتعون بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للسلطة وما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق أهداف الجامعة في صورة مضامين إدارة الجودة الشاملة؛
- 5/ الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ترعى وتشجع و تكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية و تشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية؛
- 6/ المطالبة الاجتماعية بأن تتحمل الجامعة المسؤولية وضرورة خضوعها للرقابة والمسائلة الإدارية؛
- 7/ الضغوطات على الجامعة من جانب التكلفة؛
- 8/ عدم التزام الإدارة العليا والتركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على نظام ككل؛
- 9/ عدم حصول مشاركة العاملين جميعا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

في حين يرى باحثون آخرون أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود إلى مايلي:²

¹ غسان قاسم، هدى قاسم، مرجع سابق ص140

² محمد جاد أحمد، مرجع سابق، ص100

- جعل التطبيق لإدارة الجودة الشاملة بمثابة علاج شاف لجميع مشاكل المؤسسة التعليمية؛
- عجز الإدارة العليا عن توضيح إلزامها بإدارة الجودة الشاملة؛
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لمنط قيادة إدارة الجودة الشاملة وشعورهم الممهد بأن إدارة الجودة الشاملة ستقعد العاملين قوتهم في إنجاز العمل؛
- تشكيل المئات من فرق التحسين و العجز عن تزويدها بالموارد والإدارة المطلوبة وتدريبها بما يكفل تحقيق النجاح لها؛
- تبني برنامج ممتاز للجودة دون إجراء أي تعديل عليه بما ينسجم مع خصائص المؤسسة التعليمية .
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.
- ويرى كل من (عقيلي، 2001:237) و (التميمي، 2008:85) بمعوقات عدة في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بصفة عامة وفي المؤسسات التعليمية بصورة خاصة وأهم هذه المعوقات مايلي:¹
 - التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا؛
 - عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب؛
 - عدم مرونة القوانين والأنظمة المعمول بها وعدم توافر أنظمة معلومات كفئة؛
 - صعوبة قياس وتقويم نتائج العمل؛
 - قلة الإمكانيات المالية ونقص الكفاءات البشرية؛
 - عدم وجود المنافسة بين المؤسسات التعليمية؛
 - تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرار؛
 - عدم تفعيل أنظمة العقوبات والمسائلة في حالة التجاوزات؛
 - الافتقار إلى وجود نظام للحوافز مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالانتماء و الولاء للوحدة؛
 - عدم التركيز على التشجيع والابتكار والإبداع؛
 - الاهتمام و التركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات .

¹ رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي: دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص27.

خاتمة الفصل:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى خفض التكاليف بشكل ملموس و ذلك من خلال رفع مستوى الأداء و تقليل الأخطاء و زيادة الإنتاجية بمستوى عال من الإتقان , كما يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها و هذا ما يؤدي إلى تلبية رغبات جميع المستفيدين منها بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلئم عمليات التعلم الحديثة وهذا يتطلب تضافر جهود جميع العاملين بمؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق الجودة التعليمية المنشودة.

الفصل الثالث

تمهيد الفصل :

يعتبر التعليم الجامعي من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الإطارات المؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتحقيق تنمية شاملة، وهو استثمار في العنصر البشري الذي يعتبر أهم ما يملكه أي مجتمع يسعى للوصول إلى أفضل أهدافه وغاياته، وهذا ما دفع بالمجتمعات المتقدمة منها والنامية على السواء، إلى جعل التعليم الجامعي من أهم أولوياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار الفارق في درجة الاهتمام به، كون الاهتمام بالتعليم الجامعي ليس ترفا فكريا، بل هو ضرورة حتمية وقضية مصير فالجامعة وسيلة تطوير للمجتمع، من خلال مساعدتها على تكوين النظرة العلمية التي تهيئ الناس لتقبل التغيرات.

إن تفعيل دور الجامعة في تحقيق التغيير، يتطلب تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي، من أجل ضمان مخرجات مؤهلة قادرة على قيادة التنمية الشاملة، ويقدر تطور التعليم وارتقائه وتنوع مخرجاته، تنطلق العملية التنموية في أي دولة بقوة صوب التقدم الحضاري، ويتيسر لها الاستغلال الأمثل لمواردها، كما يسمح لها بإثبات ذاتها على الخريطة العالمية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة من منظور الأساتذة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة سعيدة بكافة كلياتها للموسم الجامعي 2018/2019 والبالغ عددهم 711 موزعين كما يلي:

جدول رقم (3-1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

عدد الأساتذة	الكلية
190	العلوم
130	التكنولوجيا
100	الحقوق والعلوم السياسية
96	العلوم الاقتصادية
89	الأداب واللغات
106	العلوم الاجتماعية و الإنسانية
711	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق جامعة سعيدة

المطلب الثاني: عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة الاستطلاعية على 77 أستاذ من جامعة سعيدة تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية طبقية وهي موزعة كالاتي:

جدول رقم (3-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

التكرار	الكلية
22	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
11	كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
10	كلية الآداب و اللغات و الفنون
12	كلية الحقوق و العلوم السياسية
12	كلية التكنولوجيا
10	كلية العلوم
77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثالث: أداة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على جامعة سعيدة للموسم الجامعي 2018/2019 حيث استهدفت هذه الدراسة الأساتذة باعتبارهم عنصر أساسي في العملية التعليمية و لهذا ينبغي الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم , حول واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذه الجامعة ولعلمنا بهذه الحقيقة قمنا بصياغة استبيان و ذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية للجودة الشاملة من المنظور التعليمي هي : معايير خاصة بجودة الإدارة ، معايير خاصة بجودة الأستاذ ، معايير خاصة بجودة الطالب ، معايير خاصة بجودة المنهاج (البرنامج)الدراسي، معايير خاصة بجودة البيئة التعليمية وملاءمتها.

الاستبيان الموجه للأساتذة: لقد تم توزيع 120 استمارة على أساتذة التعليم العالي بالجامعة المعنية بالدراسة, حيث تم استرداد 77 منها أي بنسبة حوالي 64%

الجزء الأول:يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس, المؤهل العلمي و الخبرة المهنية و الرتبة الوظيفية و الكلية.

الجزء الثاني:يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على30عبارة موزعة على خمسة محاور هي:معايير خاصة بجودة الإدارة، معايير خاصة بجودة الأستاذ، معايير خاصة بجودة الطالب، معايير خاصة بجودة المنهاج (البرنامج)الدراسي، معايير خاصة بجودة البيئة التعليمية وملاءمتها.

و قد قام الباحث بتطوير هذه الاستبيانات و بناء فقراتها من خلال الخطوات التالية:

1- الإطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2- الإطلاع على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومعايير تطبيقها.

3- استشارة بعض الأساتذة من أصحاب التخصص في هذا المجال.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي :

جدول رقم (3-3) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1,00_1,79	1,80_2,59	2,60_3,39	3,40_4,19	4,20_5,00
	موافقة ضعيفة جدا	موافقة ضعيفة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جدا

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة**1-صدق أداة الدراسة**

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف و أستاذ متخصص في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق .

2-ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته .

المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: وصف و تحليل الاستبيان

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها .

وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ .
- معامل الارتباط بيرسون .
- اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين الأحادي ANOVA.

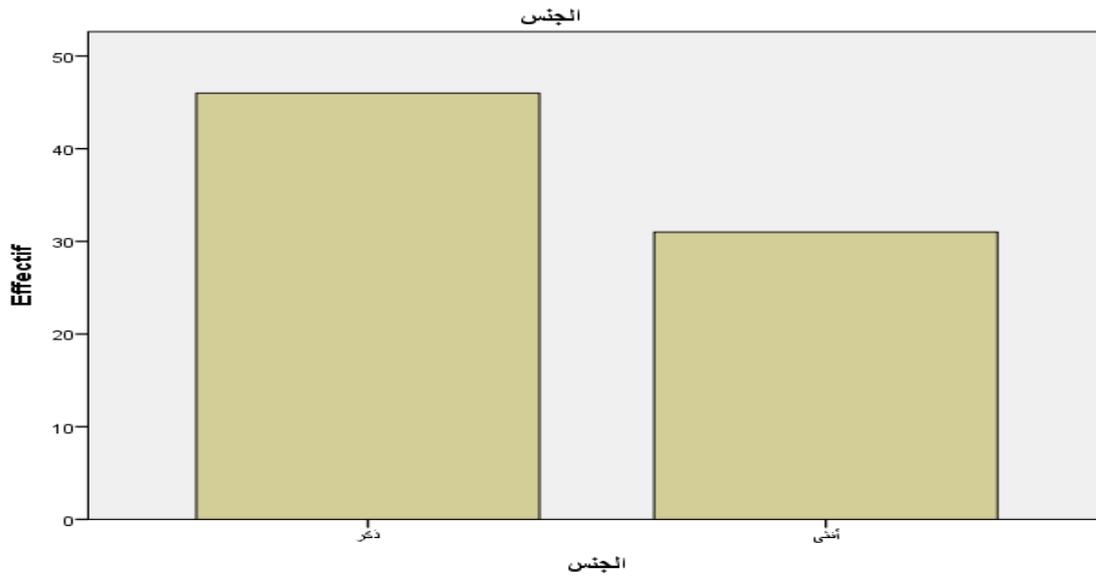
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
59,7%	46	ذكر
40,3%	31	أنثى
100%	77	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (3-4): أعمدة بيانية تمثل توزيع متغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من الجدول رقم (7) و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 59.7% بينما بلغت نسبة الإناث 40.3%.

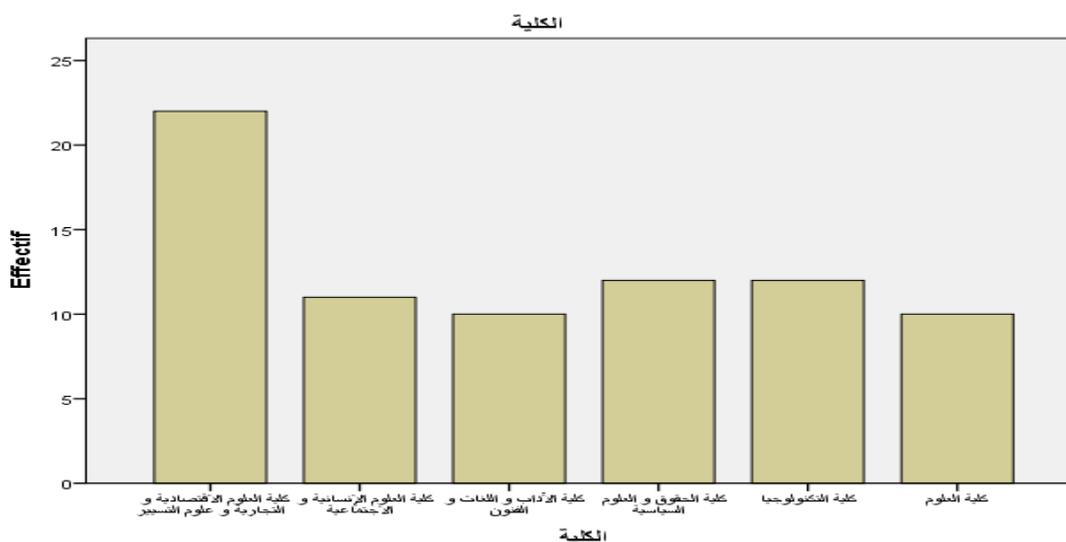
ب- توزيع أفراد العينة حسب الكلية:

جدول رقم (3-5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الكلية

النسبة المئوية %	التكرار	الكلية
28,60%	22	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
14.20%	11	كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
13.00%	10	كلية الآداب و اللغات و الفنون
15.60%	12	كلية الحقوق و العلوم السياسية
15.60%	12	كلية التكنولوجيا
13.00%	10	كلية العلوم
100%	77	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل(3):أعمدة بيانية توضح نوع الكليات



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

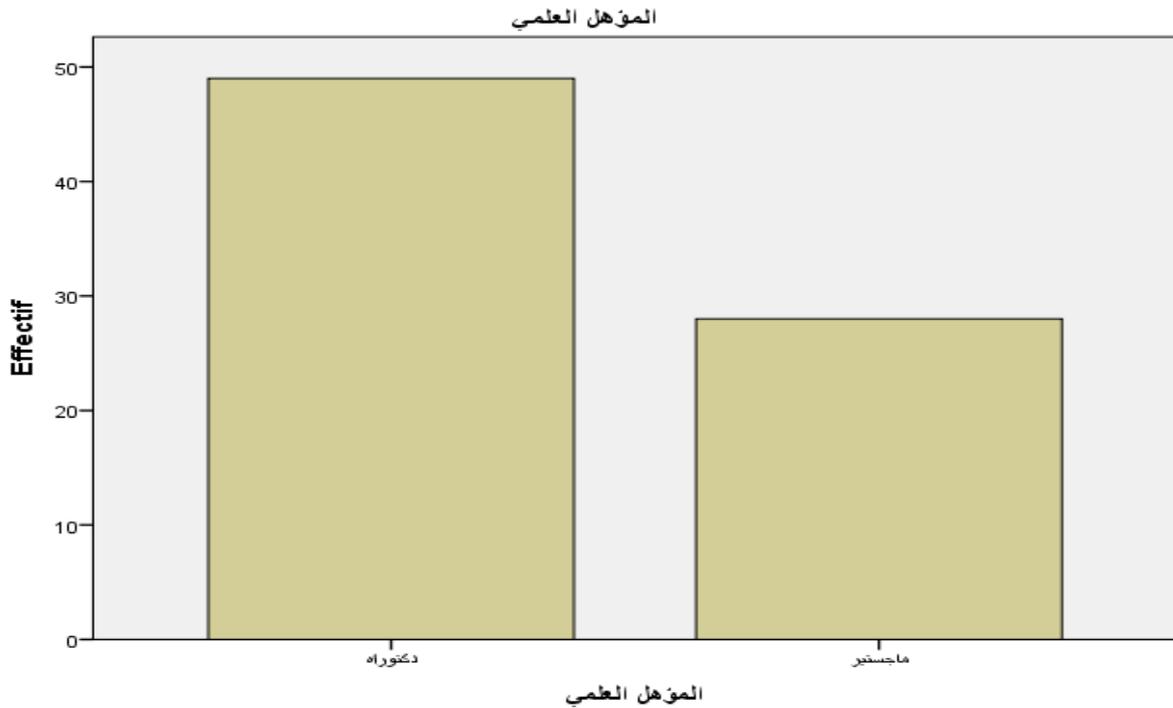
من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن الأساتذة الأكثر استجابة كانوا من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و هذا بنسبة 28.6% باعتبار أن الطالبين يدرسان بهذه الكلية.

ج- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
جدول رقم (3-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
63,6%	49	دكتوراه
36,4%	28	ماجستير
100%	77	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (4): أعمدة بيانية تمثل المؤهل العلمي لأفراد العينة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي دكتوراه و هذا بنسبة 63.6% بينما الذين لديهم مؤهل علمي ماجستير بنسبة 36.4% لأن الجامعة توظف أساتذة بمؤهل علمي دكتوراه لما لديهم من كفاءات لتحسين العملية التعليمية.

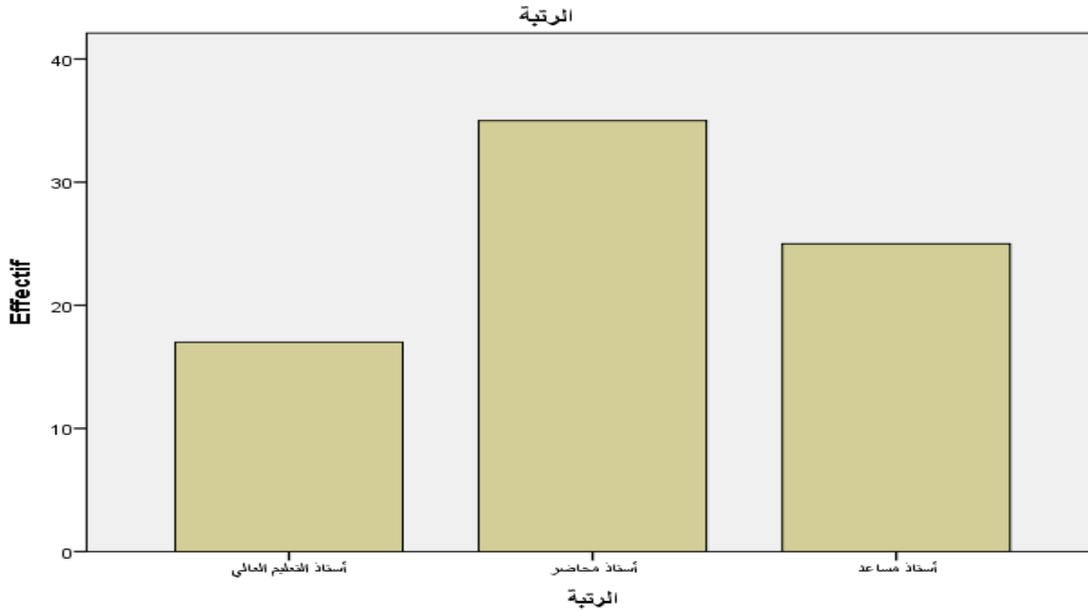
د- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة:

جدول رقم (3-7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية %
أستاذ التعليم العالي	17	22,1%
أستاذ محاضر	35	45,5%
أستاذ مساعد	25	32,4%
المجموع	77	100%

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (5): أعمدة بيانية تمثل الرتبة الوظيفية لأفراد العينة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة من المستجوبين هم أساتذة محاضرين و هذا بنسبة 45.5% وهذا يرجع إلى أهمية المحاضرات في عملية التعليم بالجامعة.

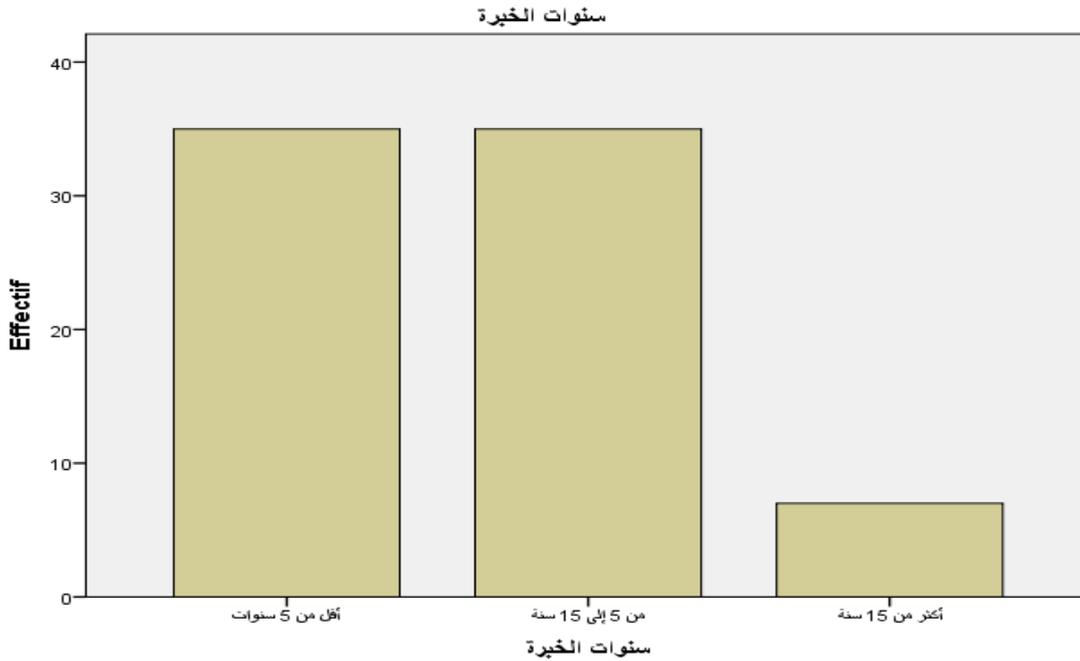
هـ- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (3-8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	35	45,5%
من 5 إلى 15 سنة	35	45,5%
أكثر من 15 سنة	7	9%
المجموع	77	100%

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (6): أعمدة بيانية تمثل الخبرة المهنية لأفراد العينة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة كانت لهم خبرة مهنية تفوق خمس سنوات وهذا بنسبة 54.6% بينما الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 45.5% وهذا يعني أن جامعة سعيدة تهتم بعامل الخبرة وتحافظ على المورد البشري.

ثانياً: تحليل و تفسير محاور الدراسة

1- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

جدول رقم (3-9) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0,892	معايير خاصة بجودة الإدارة (6 عبارات)
2	0,892	معايير خاصة بجودة الأستاذ (6 عبارات)
3	0,911	معايير خاصة بجودة الطالب (6 عبارات)
4	0,898	معايير خاصة بجودة المنهاج (البرنامج)الدراسي (6 عبارات)
5	0,893	معايير خاصة بجودة البيئة التعليمية وملاءمتها (6 عبارات)
	0,865	جميع عبارات الاستبيان (30عبارات)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور الخمسة كانت على النحو التالي : 0,892، 0,892، 0,911، 0,898، 0,893، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,865 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

ثالثاً: تحليل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

المحور الأول: العبارات الخاصة بمعايير جودة الإدارة

جدول رقم (3-10) : تقييم الأساتذة لمدى تطبيق معايير جودة الإدارة:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحدد الأهداف السنوية و تضع الخطط اللازمة لتنفيذها	9 11.7%	38 49.4%	10 13%	13 16.9%	7 9.1%	2,6234	1,17023	متوسطة
2	تتمتع بالمرونة في العمل و في تطبيق اللوائح و التشريعات	14 18.2%	35 45.5%	12 15.6%	10 13%	6 7.8%	2,4675	1,16511	ضعيفة
3	تشجع النشاطات التي تنشئ علاقات طيبة داخل الكلية	13 16.9%	34 44.2%	10 13%	12 15.6%	8 10.4%	2,5844	1,23917	ضعيفة
4	تشرك الأساتذة و الموظفين في صنع القرارات وحل المشكلات	19 24.7%	25 32.5%	11 14.3%	14 18.2%	8 10.4%	2,5714	1,32217	ضعيفة
5	تهيئ فرص التطوير و التحسين المستمر للأساتذة و الموظفين	10 13%	31 40.3%	19 24.7%	12 15.6%	5 6.5%	2,6234	1,10071	متوسطة
6	تعتبر قدوة للجميع من الناحية العملية و الخلقية	19 24.7%	23 29.9%	19 24.7%	12 15.6%	4 5.2%	2,4675	1,17635	ضعيفة
						القيمة الكلية	2.55	1.02	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 59% من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة حول معيار جودة في الإدارة و هذه النسبة عالية و تدل على أن معظم الأساتذة في جامعة سعيدة يرون بأن الإدارة على مستوى كليات جامعة سعيدة لا تتمتع بالجودة و هذا الأمر لا يساعد و لا يسهل الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر إدارة واعية و ملتزمة بثقافة الجودة الشاملة, حيث سجلت أكبر نسبة عدم الموافقة على العبارة الثانية و هي "تتمتع الإدارة بالمرونة في العمل و في تطبيق اللوائح

والتشريعات " بنسبة 63.7% وهذا ما يعتبر أكبر عائق نحو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بينما كانت نسبة 17% من الإجابات بين الحياد و24% من الإجابات بين الموافقة. و أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق معايير جودة الإدارة في جامعة سعيدة من منظور الأساتذة، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول 2.55 و بانحراف معياري بلغ 1.02، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافقة ضعيفة ، حيث احتلت الفقرة الثانية " تتمتع الإدارة بالمرونة في العمل و في تطبيق اللوائح و التشريعات " من حيث عدم الموافقة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.46 ، و هذا يعني أن تطبيق جامعة سعيدة لمعايير جودة الإدارة ضعيفة.

المحور الثاني: العبارات الخاصة بمعايير جودة الأستاذ

جدول رقم (3-11) : تقييم الأساتذة لمعايير جودة الأستاذ:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة و مهارات التعلم الإلكتروني في التدريس.	12	37	13	10	5	2.4675	1.107	ضعيفة
		15,6%	48,1%	16,9%	13,0%	6,5%			
2	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير .	23	26	12	12	4	2.3247	1.207	ضعيفة
		29,9%	33,8%	15,6%	15,6%	5,2%			
3	يلتزم بأخلاقيات المهنة و يعمل بوزع وضمير	13	36	13	11	4	2.4416	1.094	ضعيفة
		16,9%	46,8%	16,9%	14,3%	5,2%			
4	يشارك في برامج التدريب و التكوين لتحسين مستواه	22	36	9	8	2	2.1169	1.025	ضعيفة
		28,6%	46,8%	11,7%	10,4%	2,6%			
5	يملك الكفاءات و المهارات التدريسية اللازمة	15	43	10	9	/	2.1688	0.879	ضعيفة
		19,5%	55,8%	13%	11,7%				
6	يشارك سنويا في الملتقيات الوطنية و الدولية	22	38	12	4	1	2.0130	0.880	ضعيفة
		28,6%	49,4%	15,6%	5,2%	1,3%			
						القيمة الكلية	2.25	0.8181	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 70% من الأساتذة المستقصيين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة حول معيار جودة الأستاذ و هذه النسبة عالية و تدل على أن معظم الأساتذة في جامعة سعيده يرون بأن الأساتذة على مستوى كليات جامعة سعيده لا يتمتعون بالجودة و هذا الأمر لا يساعد و لا يسهل الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث سجلت أكبر نسبة عدم الموافقة على العبارة السادسة و هي " يشارك سنويا في الملتقيات الوطنية و الدولية " بنسبة 78% و هذا ما يعتبر أكبر عائق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بينما كانت نسبة 15% من الإجابات بين الحياد و الموافقة .

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق معيار جودة الأستاذ في جامعة سعيده من منظور الأساتذة، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني 2.25 و بانحراف معياري بلغ 0.81، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافقة ضعيفة، حيث احتلت الفقرة السادسة " يشارك سنويا في الملتقيات الوطنية

والدولية " من حيث عدم الموافقة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.01 ، و هذا يعني أن تطبيق جامعة سعيدة لمعايير جودة الأستاذ ضعيفة.

المحور الثالث: العبارات الخاصة بمعايير جودة الطالب

جدول رقم (3-12) : تقييم الأساتذة لمعايير جودة الطالب:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يلتزم بالنظام الداخلي المعمول به داخل الكلية	11	43	11	9	3	2,35	0,996	ضعيفة
		14,3%	55,8%	14,3%	11,7%	3,9%			
2	توجد لديه الدافعية الشخصية للتعلم	19	35	10	8	5	2,28	1,145	ضعيفة
		24,7%	45,5%	13%	10,4%	6,5%			
3	تتميز العلاقة بين الطالب و الأستاذ بالتفاعل الإيجابي أثناء الدرس.	14	43	13	5	2	2,19	0,903	ضعيفة
		18,2%	55,8%	16,9%	6,5%	2,6%			
4	الشعور بالثقة و الاعتراز عند إنجاز الأعمال الموكلة إليه	26	34	8	5	4	2,05	1,086	ضعيفة
		33,8%	44,2%	10,4%	6,5%	5,2%			
5	امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم و التطور الذاتي	10	45	13	6	3	2,31	0,935	ضعيفة
		13,0	58,4	16,9	7,8	3,9			
6	يملك القدرة على الفهم و التحليل و التقييم و استخلاص النتائج	20	32	15	8	2	2,22	1,033	ضعيفة
		26%	41,6%	19,5%	10,4%	2,6%			
						القيمة الكلية	2.23	0.8084	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 72% من الأساتذة المستقصيين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة حول معيار جودة الطالب و هذه النسبة عالية و تدل على أن معظم الأساتذة في جامعة سعيدة يرون بأن الطالب على مستوى كليات جامعة سعيدة لا يتمتع بالجودة و هذا الأمر لا يساعد و لا يسهل الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث سجلت أكبر نسبة عدم الموافقة على العبارة الرابعة و هي " الشعور بالثقة و الاعتزاز عند إنجاز الأعمال الموكلة إليه " بنسبة 78% و هذا ما يعتبر أكبر عائق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بينما كانت نسبة 13% من الإجابات بين الموافقة و 15% من الإجابات بين الحياد .

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق معايير جودة الطالب في جامعة سعيدة من منظور الأساتذة، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول 2.23 و بانحراف معياري بلغ 0.8 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة موافقة ضعيفة ، حيث احتلت الفقرة الرابعة من حيث عدم الموافقة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,05 ، و هذا يعني أن تطبيق جامعة سعيدة لمعايير جودة الطالب ضعيفة.

المحور الرابع: العبارات الخاصة بمعايير جودة المنهاج الدراسي

جدول رقم (3-13) : تقييم الأساتذة لمعايير جودة المنهاج الدراسي:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتناسب مع قدرة استيعاب الطلبة	7	42	14	9	5	2,5195	1,03378	ضعيفة
		9,1%	54,5%	18,2%	11,7%	6,5%			
2	يرتبط المنهج الدراسي بمتطلبات المجتمع و سوق العمل	6	32	9	18	12	2,9740	1,26672	متوسطة
		7,8%	41,6%	11,7%	23,4%	15,6%			
3	يساهم في إكساب الطالب مهارات البحث و الإبداع	16	21	16	19	5	2,6883	1,23820	متوسطة
		20,8%	27,3%	20,8%	24,7%	6,5%			
4	يساهم في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب	13	29	18	12	5	2,5714	1,14051	ضعيفة
		16,9%	37,7%	23,4%	15,6%	6,5%			
5	تتم مراجعة و تكييف المناهج و فقا للمستجدات و المتغيرات العالمية و المحلية	21	17	12	16	11	2,7273	1,42936	متوسطة
		27,3%	22,1%	15,6%	20,8%	14,3%			
6	يُمكن الطالب من التحكم و التقوق في تخصصه	7	36	13	13	8	2,7273	1,16570	متوسطة
		9,1%	46,8%	16,9%	16,9%	10,4%			
						القيمة الكلية	2.7013	1.0406	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 54% من الأساتذة المستقصيين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة حول معيار جودة المنهاج الدراسي و هذه النسبة متوسطة و تدل على أن معظم الأساتذة في جامعة سعيدة يرون بأن المنهاج الدراسي على مستوى كليات جامعة سعيدة لا يتمتع بالجودة و هذا الأمر لا يساعد و لا يسهل الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث سجلت أكبر نسبة عدم الموافقة على العبارة الأولى و هي " يتناسب مع قدرة استيعاب الطلبة " بنسبة 63.6% و هذا ما يعتبر أكبر عائق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بينما كانت نسبة 29% من الإجابات بين الموافقة و 19% من الإجابات بين الحياد .

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق معايير جودة الطالب في جامعة سعيدة من منظور الأساتذة، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الرابع 2.7 و بانحراف معياري بلغ 1.04، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت بدرجة موافقة متوسطة، حيث احتلت الفقرة الأولى من حيث عدم الموافقة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 5, 2، و هذا يعني أن تطبيق جامعة سعيدة لمعايير جودة المنهاج الدراسي متوسطة.

المحور الخامس: العبارات الخاصة بمعايير جودة البيئة التعليمية

جدول رقم (3-14) : تقييم الأساتذة لمعايير جودة البيئة التعليمية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المبنى الجامعي يساعد على عملية التعلم والتعليم	6	35	14	15	7	2,7662	1,13435	متوسطة
		7,8%	45,5%	18,2%	19,5%	9,1%			
2	عدد الطلبة داخل قاعة التدريس مناسب و مساعد على التعلم الجيد	22	22	12	14	7	2,5065	1,32410	ضعيفة
		28,6%	28,6%	15,6%	18,2%	9,1%			
3	انتشار ثقافة تحسين الجودة و التطوع للأحسن و الأفضل لدى الجميع	7	34	12	18	6	2,7662	1,14589	متوسطة
		9,1%	44,2%	15,6%	23,4%	7,8%			
4	توفر كل من المدرجات و القاعات و المخابر و قاعات إنترنت بالشكل الكاف	22	18	11	18	8	2,6364	1,38516	متوسطة
		28,6%	23,4%	14,3%	23,4%	10,4%			
5	احتواء المكتبة على الكتب و المراجع العلمية الضرورية بما يتناسب و التخصصات المفتوحة	12	38	10	9	8	2,5195	1,19880	ضعيفة
		15,6%	49,4%	13%	11,7%	10,4%			
6	هناك تقدير و احترام متبادل بين الجميع داخل الكلية	28	20	18	7	4	2,2078	1,18475	ضعيفة
		36,4%	26%	23,4%	9,1%	5,2%			
						القيمة الكلية	2.5671	1.0022	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 57% من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة حول معيار جودة البيئة التعليمية و هذه النسبة متوسطة و تدل على أن معظم الأساتذة في جامعة سعيدة يرون بأن البيئة التعليمية على مستوى كليات جامعة سعيدة لا تتمتع بالجودة و هذا الأمر لا يساعد و لا يسهل الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر البيئة التعليمية المناسبة لتطبيق ثقافة الجودة الشاملة، حيث سجلت أكبر نسبة عدم الموافقة على العبارة الثانية و هي " عدد الطلبة داخل قاعة التدريس

مناسبو مساعد على التعلم الجيد " بنسبة 57.2% و هذا ما يعتبر أكبر عائق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بينما كانت نسبة 26% من الإجابات بين الموافقة و 17% من الإجابات بين الحياد .

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق معايير جودة البيئة التعليمية في جامعة سعيدة من منظور الأساتذة، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الخامس 2.5 و بانحراف معياري بلغ 01، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الخامس كانت بدرجة موافقة ضعيفة، حيث احتلت الفقرة الثانية من حيث عدم الموافقة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 5, 2، و هذا يعني أن تطبيق جامعة سعيدة لمعايير جودة البيئة التعليمية ضعيفة.

المحور الكلي: إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (3-15): تقييم الأساتذة لمعايير إدارة الجودة الشاملة

المحور الكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة الجودة الشاملة	2.4372	0.7488	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان والتي تمثل إدارة الجودة الشاملة كانت تساوي 2.43 و بانحراف معياري قدره 0.74 وهذا ما يقابل درجة موافقة ضعيفة مما يدل على أن معظم الأساتذة المستجوبون يرون بأن جامعة سعيدة تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة ولكن بدرجة منخفضة.

رابعاً: تحليل الارتباط بين محاور الدراسة

جدول رقم (3-16) يبين معاملات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة

		إدارة الجودة الشاملة	معايير خاصة بجودة الإدارة	معايير خاصة بجودة الأستاذ	معايير خاصة بجودة الطالب	معايير خاصة بجودة المنهاج الدراسي	معايير خاصة بجودة البيئة التعليمية
إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	1	,866**	,839**	,730**	,803**	,746**
	القيمة المعنوية		,000	,000	,000	,000	,000
	حجم العينة	77	77	77	77	77	77
معايير خاصة بجودة الإدارة	معامل الارتباط	,866**	1	,729**	,478**	,566**	,585**
	القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	حجم العينة	77	77	77	77	77	77
معايير خاصة بجودة الأستاذ	معامل الارتباط	,839**	,729**	1	,514**	,513**	,601**
	القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	حجم العينة	77	77	77	77	77	77
معايير خاصة بجودة الطالب	معامل الارتباط	,730**	,478**	,514**	1	,455**	,486**
	القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	حجم العينة	77	77	77	77	77	77
معايير خاصة بجودة المنهاج الدراسي	معامل الارتباط	,803**	,566**	,513**	,455**	1	,723**
	القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	حجم العينة	77	77	77	77	77	77
معايير خاصة بجودة البيئة التعليمية	معامل الارتباط	,746**	,585**	,601**	,486**	,723**	1
	القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	حجم العينة	77	77	77	77	77	77

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق رقم (18) نلاحظ بأنه هناك ارتباط طردي و قوي بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور و بين المحاور فيما بينها وهذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0,01 حيث يلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة و المعايير الخاصة بجودة الإدارة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.866 و هذا معناه أنه كلما كان الإدارة توفر الجو المساعد لعملية التمدرس كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أكبر، كما أنه هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور الأخرى حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومعيار جودة الأستاذ 0,839 و بينها و بين معيار جودة الطالب 0.730 و بينها و بين معيار جودة المنهاج الدراسي 0.830 و بينها و بين معيار جودة البيئة التعليمية 0.746 و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية و قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جميع هذه المحاور، بحيث أنه لجودة معيار الإدارة و جودة معيار الأستاذ و جودة معيار الطالب و جودة معيار المنهاج الدراسي و جودة معيار البيئة التعليمية حيث لهم تأثير كبير و فعال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و هذا ما يدفعنا إلى ضرورة الاهتمام بجميع هذه العناصر لجعلها تتلاءم مع مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إضافة لذلك فإنه هناك ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها بحيث تتراوح هذه العلاقة بين المتوسطة و القوية .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية"

H0 لا تطبق جامعة سعيدة لمعايير إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة

H1 تطبق جامعة سعيدة لمعايير إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم

ريكرت الخماسي

جدول رقم (3-17) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق معايير

إدارة الجودة الشاملة

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	0.7488	2.4372	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق معايير

إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة قدر ب 2.4372 و بانحراف معياري قدره 0.7488 و هذا ما

يقابل درجة الموافقة ضعيفة مما يعني أنه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة من منظور

الأساتذة ضعيف, إلا أن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 و هي قيمة أقل من 0,05 مستوى

الدلالة المعنوية المعتمدة و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة و التي هي جامعة سعيدة تطبق

معايير إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة بدرجة ضعيفة.

الفرضية الفرعية الأولى

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الإدارة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الإدارة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (3-18) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و معايير جودة

الإدارة

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة					المتغير المستقل: معايير جودة الإدارة
الدلالة المعنوية Sig	الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	0.817	0.634	0.750	0.866	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالاتي: $y = 0.634X_1 + 0.817$

بحيث:

Y: إدارة الجودة الشاملة.

X₁: تمثل معيار جودة الإدارة

التعليق:

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.866$ وهذا ما يدل على وجود تأثير قوي جدا

لمعايير جودة الإدارة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.750$ مما

يعني أن 75% من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة يرجع إلى جودة

الإدارة.

جدول رقم (3-19) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة

الإدارة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F
الانحدار	31,961	1	31,961	225,021
البواقي	10,653	75	0,142	
المجموع	42,613	76		

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة الإدارة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الإدارة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة .

الفرضية الفرعية الثانية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
 H1 يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
 تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA
 جدول رقم (3-20) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة الأستاذ

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة					المتغير المستقل: جودة الأستاذ
الدالة المعنوية Sig	الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	0.706	0.768	0.703	0.839	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالاتي: $y = 0.768X_1 + 0.706$
 بحيث :

Y: إدارة الجودة الشاملة.

X₁ : تمثل معيار جودة الأستاذ

كما يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.839$ وهذا ما يدل على وجود تأثير قوي جدا لمعايير جودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.703$ مما يعني أن 70.3% من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ.

جدول رقم (3-21) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و معايير جودة الأستاذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F
الانحدار	29,964	1	29,964	177,655
البواقي	12,650	75	0,169	
المجموع	42,613	76		

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة الأستاذ وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة .

الفرضية الفرعية الثالثة

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الطالب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
 H1 يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الطالب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
 تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA
 جدول رقم (3-22) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة

الطالب

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة					المتغير المستقل: جودة الطالب
الدلالة المعنوية Sig	الثابت	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	0.917	0.608	0.533	0.730	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.608X_1 + 0.917$$

بحيث :

Y: إدارة الجودة الشاملة.

X₁ : تمثل معيار جودة الإدارة

كما يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R=0.730 و هذا ما يدل على وجود تأثير قوي لمعايير جودة الطالب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد R²=0.533 مما يعني أن 53% من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الطالب.

جدول رقم (3-23): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة

الطالب

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F
الانحدار	22.733	1	22.733	85.764
البواقي	19.880	75	0.265	
المجموع	42.613	76		

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة الطالب وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة الطالب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة.

الفرضية الفرعية الرابعة

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة المنهاج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
H1 يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة المنهاج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (3-24) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة

المنهاج (البرنامج) الدراسي

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة					المتغير المستقل: المنهاج (البرنامج) الدراسي
الدلالة Sig	الثابت	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	0.876	0.578	0.645	0.803	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالتالي: $y = 0.578X_1 + 0.876$

بحيث :

Y: إدارة الجودة الشاملة.

X_1 : تمثل معيار جودة المنهاج (البرنامج) الدراسي

كما يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.803$ وهذا ما يدل على وجود تأثير قوي جدا لمعايير جودة المنهاج (البرنامج) الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.645$ مما يعني أن 64.5% من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المنهاج (البرنامج) الدراسي .

جدول رقم (3-25): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة

المنهاج (البرنامج) الدراسي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F
الانحدار	27.481	1	27.481	136.205
البواقي	15.132	75	0,202	
المجموع	42.613	76		

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة المنهاج (البرنامج) الدراسي وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة المنهاج (البرنامج) الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة .

الفرضية الفرعية الخامسة

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة البيئة التعليمية وملاءمتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
 H_1 يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة البيئة التعليمية وملاءمتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
 تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (3-26) يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و معايير جودة البيئة التعليمية وملاءمتها

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة					المتغير المستقل: جودة البيئة التعليمية وملاءمتها
الدالة Sig	الثابت	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	1.007	0.557	0.556	0.746	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.557X_1 + 1.007$$

بحيث :

Y: إدارة الجودة الشاملة.

X₁: تمثل معيار جودة البيئة التعليمية وملاءمتها

كما يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R=0.746 و هذا ما يدل على وجود تأثير قوي جدا لمعايير جودة البيئة التعليمية وملاءمتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد R²=0.556 مما يعني أن 55.6% من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة البيئة التعليمية وملاءمتها.

جدول رقم (3-27) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و معايير جودة البيئة التعليمية وملاءمتها

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F
الانحدار	23.695	1	23.695	93.933
البواقي	18.919	75	0.252	
المجموع	42.613	76		

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير جودة البيئة التعليمية وملاءمتها وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير دال إحصائياً لمعايير جودة البيئة التعليمية وملاءمتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة.

المطلب الثالث: تأثير المتغيرات الشخصية للبحث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً : اختبار تأثير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة تعزى إلى الجنس

H1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة تعزى إلى الجنس

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (3-28) : اختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة			
اختبار T-Test	اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	المتغير المستقل: الجنس
0.66	0.062	5,507	

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.062 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.66 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الجنس .

ثانيا : إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المؤهل العلمي

H1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (3-29) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل

العلمي

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة			
إختبار T-Test	إختبار Leven		المتغير المستقل: المؤهل العلمي
الدلالة المعنوية Sig	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.857	0.054	6.388	

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.063 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما خريج المعهد التكنولوجي وأخرى هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.85 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة.

ثالثا : إختبار تأثير الرتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (3-30) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الرتبة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	1.732	2	0.866	1.568	0.215
داخل المجموعات	40.881	74	0.552		
المجموع	42.613	76			

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=1.568$ وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig = 0.215$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الرتبة و نرفض الفرضية البديلة.

رابعا : اختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H_0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الخبرة المهنية

H_1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الخبرة المهنية

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (3-31): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.093	2	0.047	0.081	0.922
داخل المجموعات	42.520	74	0.575		
المجموع	42.613	76			

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=0.081$ وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.922$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية

من أجل معرفة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة , بحيث تم توزيع استبيان على أساتذة الجامعة لمعرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، وقد تضمن الاستبيان خمسة محاور أساسية للجودة الشاملة من المنظور التعليمي هي : معايير خاصة بجودة الإدارة ، معايير خاصة بجودة الأستاذ ، معايير خاصة بجودة الطالب ، معايير خاصة بجودة المنهاج (البرنامج)الدراسي، معايير خاصة بجودة البيئة التعليمية وملاءمتها.

و من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

1- جامعة سعيدة تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة ضعيفة من وجهة نظر الأساتذة
2- وجود علاقة قوية و ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و معايير جودة كل من (الإدارة، الأستاذ، الطالب، المنهاج (البرنامج)الدراسي و البيئة التعليمية وملاءمتها) .
3-يوجد تأثير دال إحصائيا لكل من معايير (جودة الإدارة، جودة الأستاذ، جودة الطالب، جودة المنهاج (البرنامج)الدراسي و جودة البيئة التعليمية وملاءمتها) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة .

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة و الخبرة المهنية.

5- الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية:

- اقتصرت على جامعة واحدة من جامعات الوطن وهي جامعة سعيدة.
- استهدفت الدراسة: الأساتذة واستثنت آراء المستفيدين الآخرين من العملية التعليمية مثل الطلبة و العمال وغيرها.

خاتمة الفصل:

لمعرفة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية قمنا بإسقاط بعض المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي حيث أجرينا دراسة تطبيقية على كليات جامعة ولاية سعيدة من خلال توزيع استبيان على الأساتذة وذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية للجودة الشاملة من المنظور التعليمي هي : معايير خاصة بجودة الإدارة ، معايير خاصة بجودة الأستاذ ، معايير خاصة بجودة الطالب ، معايير خاصة بجودة المنهاج (البرنامج) الدراسي، معايير خاصة بجودة البيئة التعليمية وملاءمتها.

لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى كليات جامعة سعيدة محل الدراسة أن الأساتذة يرون بأن جامعة الدكتور الطاهر مولاي تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة ضعيفة و ذلك بأن معيار جودة الإدارة وجودة الأستاذ كلاهما يتصفان بالجودة و يلتزمان بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و معاييرها بدرجة ضعيفة.

كما أن الطالب هو أيضا تتوفر فيه مواصفات و معايير الجودة بدرجة ضعيفة , أما المنهاج (البرنامج) الدراسي فهو يتلاءم مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، إلى جانب أن المناخ التعليمي في مؤسسات التعليم العالي غير مهياً لتقبل و تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

الخطاتمة

يعتبر التعليم العالي أعلى مستويات التعليم ويأخذ أهمية كبيرة في المجتمعات، ذلك لأن الفرد ينتقل مباشرة بعد هذه المرحلة من التعليم إلى عالم الشغل والإنتاج، كما يمكن القول أن مختلف الدراسات والبحوث التي قام بها العديد من المفكرين الاقتصاديين، أثبتت أن التعليم عامة والتعليم العالي خاصة له دور هام على المستوى الفردي وعلى المستوى الكلي، فقد أصبح مصير المجتمعات يتوقف على كيفية إعداد الأفراد تربويا وتعليميا، وتزايد الإدراك أن ذلك يرتبط بالتعليم الذي يهيئ الفرد والمجتمع لمواجهة حقائق وديناميكيات عصر الثورة التكنولوجية المعتمدة على المعرفة المتقدمة واستخدام المعلومات المتدفقة، والتي يعتبر العقل البشري أساسا وعمادا لها، ولكن بدون توفر مؤسسات ملائمة للتعليم العالي من ناحية النوعية، وقادرة على تخريج النواة اللازمة من المثقفين وذوي المهارات، القادرين على دخول سوق العمل بمهارات عالية الأداء ومتناسبة مع احتياجاته المتجددة، فإنه لا يمكن لأي بلد أن يضمن تكوين رأس مال بشري فعال.

ومع ما يشهده عالمنا اليوم من التحديات والتغيرات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي، أصبح لزاما على الدول أن تولي أهمية كبيرة لجودة الخدمات التعليمية، وعلى هذا الأساس أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ضرورة حتمية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحسن صورة المؤسسة التعليمية داخليا و خارجيا و يحقق لها التميز ويرفع من مستويات أداء المنتسبين إليها إضافة إلى تحسين نوعية المخرجات وتخفيض التكاليف و تحسين ورفع المستوى العلمي والتحصيل الدراسي لدى الطلبة.

وحتى ينجح برنامج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يجب توفر مجموعة من المستلزمات نوجزها في مايلي:

- تأسيس نظم معلوماتية توظف التقنيات الحديثة ووسائط الاتصالات المتطورة التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في مؤسسات التعليم العالي إمكانية الحصول بسرعة ودقة على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النظام الإداري .
- إعداد الكوادر الجامعية المؤهلة عن طريق عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة بطريقة فعالة.
- التوسع في تفويض الصلاحيات و المسؤوليات في مؤسسات التعليم العالي .
- ضرورة التعرف على حاجيات ورغبات المستفيدين من خدمات التعليم العالي والعمل على تلبيةها.
- وعلى الرغم من سعي المؤسسات الجامعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين كافة العناصر المكونة للعملية التعليمية إلا أنها تجد في طريقها مجموعة من الصعوبات والعوائق تحول دون تطبيق هذا المنهج الإداري نذكر منها المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها وكذا انعدام الارتباط بين محتوى و طرائق التدريس من جهة و حاجات المجتمع من جهة أخرى وأيضا الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات التي ترعى وتشجع و تكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية و تشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

وقد تطرقنا في الفصل التطبيقي إلى واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة حيث تم تقديم استبيان إلى الأساتذة و الذي اشتمل على المعايير الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و هي معايير جودة الإدارة، معايير جودة الأستاذ، معايير جودة الطالب، معايير جودة المناهج الدراسية وجودة البيئة التعليمية وملائمتها، وقد تم معالجة الإستبيان المقدم بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. و قد كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة، و كذلك أثر هذه المعايير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و عليه سوف نقوم بعرض النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات و الاستنتاجات على النحو التالي:

1- النتائج

لقد أسفرت نتائج الدراسة التطبيقية عن قبول كل الفرضيات ، بحيث ذهب معظم المستجوبين من الأساتذة بالتأكيد على أن جامعة سعيدة تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة و لكن بدرجة منخفضة، كما تبين بأن هناك أثر دال إحصائيا لكل معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (معايير جودة الإدارة، معايير جودة الأستاذ، معايير جودة الطالب، معايير جودة المناهج الدراسية و جودة البيئة التعليمية وملائمتها) على التطبيق السليم و الناجح لهذا النظام ، و أنا هذا الأثر يختلف في درجته من معيار لآخر ، إلا أن معايير جودة الإدارة كان لها أكبر الأثر على التطبيق ، لأن للإدارة الجامعية دور مهم ، فهي تساعد و تسهل الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر إدارة واعية و ملتزمة بثقافة الجودة الشاملة و تتمتع بالمرونة في العمل ، وهذا ما يتوافق مع آراء مختلف رواد الجودة الشاملة و الذين يرون بأن أكثر من 80 % من نجاح أو فشل تطبيق هذا النظام في أي مؤسسة مهما كان حجمها و طبيعة عملها يعود بالدرجة الأولى إلى الإدارة العليا ، كما أنه و رغم الأهمية البالغة التي تكتسبها الإدارة ، إلا أن بقية المعايير الأخرى مهمة كذلك ، لأنه لا يمكن نجاح مؤسسات التعليم العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا إذا كان لديها أساتذة مؤهلين و طلبة واعون و لهم القابلية للدراسة و منهاج جيد و يرقى إلى تطلعات المجتمع بالإضافة إلا وجود مناخ تعليمي سهل و يساعد على تطبيق هذا النظام .

أما بالنسبة لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة و الخبرة المهنية) فإننا وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة تعزى لهذه المتغيرات .

من خلال ما سبق يمكننا الوصول إلى نتيجة عامة وهي أن جامعة سعيدة تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة ولكن بشكل ضعيف حيث أن أساتذة جامعة سعيدة أجمعوا على أن معايير الجودة في التعليم العالي والتي هي: معايير جودة الإدارة و معايير جودة الأستاذ ، و معايير جودة الطالب ، معايير خاصة بجودة المناهج (البرنامج) الدراسي، معايير خاصة بجودة البيئة التعليمية وملائمتها، تتميز بالضعف و عليه ينبغي على القائمين على هذه الجامعة توفير الأرضية الخصبة وتحسين كافة عناصر العملية التعليمية ونشر ثقافة الجودة الشاملة لأنها السبيل الوحيد والناجح لتحسين جودة مخرجات العملية

التعليمية وتعميم ذلك على جميع جامعات الوطن و أما فيما يخص معايير جودة الإدارة فلا بد من توافر إدارة تتمتع بالمرونة في العمل و تشارك الجميع في اتخاذ القرار و تهيئ فرص التطوير والتحسين المستمر للأساتذة والموظفين كما توفر الجو المناسب للعملية التعليمية وتخلق جو من العلاقات الطيبة بين الجميع، أما معايير جودة الأستاذ فلا بد أن يلتزم الأساتذة بتطبيق الجودة من خلال توظيف الوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعلم الإلكتروني في التدريس و أيضا يتبادل الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين و التطوير عن طريق المشاركة سنويا في الملتقيات الوطنية و الدولية، أما معايير جودة الطالب فعلى الطلبة المشاركة في تحقيق الجودة من خلال الالتزام بالنظام الداخلي المعمول به داخل الكلية وأيضا امتلاك الدافعية الشخصية للتعلم والتي تمكنهم من القدرة على الفهم و التحليل والتقييم واستخلاص النتائج وبالتالي زيادة التحصيل العلمي.

أما معايير جودة المنهاج (البرنامج) الدراسي فلا بد أن يكون متوافقا مع ثقافة الجودة الشاملة و أن يتناسب مع قدرة استيعاب الطلبة وأن يرتبط بمتطلبات المجتمع وسوق العمل، و أخيرا معيار جودة معايير جودة البيئة التعليمية وملاءمتها فيجب أن تكون هنالك بيئة مناسبة لعملية التعليم و التعلم من خلال توفير مبنى جامعي يساعد على عملية التعليم و التعلم، توفّر كل من المدرجات والقاعات والمخابر وقاعات أنترنت بالشكل الكاف و احتواء المكتبة على الكتب و المراجع العلمية الضرورية بما يتناسب والتخصصات المفتوحة.

أفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في موضوع الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال طرح الموضوع التالي :

ماهي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. الشربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، الطبعة 2008.
2. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010.
3. رانيا عبد المعز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، جامعة الفيوم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2011.
4. سلامه عبد العظيم: الجودة الشاملة والاعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
5. خضر مصباح الطيبي، إدارة و صناعة الجودة، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011.
6. صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008.
7. عمر وصفي عقيلي، مدخل لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2009،
8. عيسى قداة وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010.
9. غسان قاسم، هدى قاسم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دار المنهجية والنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى 2017.
10. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية - دار الكتب للنشر، القاهرة، طبعة الأولى 1996.
11. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو ، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى 2008.
12. محسن بن نايف العتبي، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى 2007.
13. محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديدة في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009.
14. محمد جاد أحمد، التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي، العلم والإيمان للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2008.
15. محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009

16. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، بغداد، الطبعة الأولى 2007.
17. نزار عبد المجيد الدراواري ولحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق، عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2011.
18. نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010.
19. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري ، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- الكتب باللغة الأجنبية:

1. K.ichikawa« maitriser la qualité ,methodologie de Gestion, Edition Mare1996.
2. Marcel et TayebHafsi, le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, édition Economica, France, 2000.

المذكرات:

- 1- أشرف السعيد أحمد محمد، رسالة دكتوراه بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية، جامعة المنصورة، 2005.
 - 2- محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني، رسالة دكتوراه بعنوان - تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية و التعليم، جامعة أم القرى 2010/2009.
 - 3- يحيى بورويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان 2009/2008.
 - 4- يعقوبي خليفة، رسالة دكتوراه بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر -جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2014/2013.
 - 5- فيصل بن محمد عمر الطس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بعنوان آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة، جامعة أم القرى، 2012/2011.
 - 6- يزيد قادة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.
- المواقع الإلكترونية:

1- محمد جابر خلف الله : مقال بعنوان : تطبيق معايير الجودة في التعليم, اطلع عليه يوم 25 أبريل 2019 عن موقع:

tt://kenana online.com/users/azhar-gaper/topics/70551/posts/136943

قائمة الملحق

جامعة الدكتور الطاهر مولاي-سعيدة
كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

استبيان موجه إلى أساتذة جامعة سعيدة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، نقوم بإجراء دراسة حول واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية وموضوعية علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

*أنثى

*ذكر

الكلية:

المؤهل العلمي:

*ماجستير

*دكتوراه

الرتبة:

*أستاذ مساعد

*أستاذ محاضر

*أستاذ التعليم العالي

سنوات الخبرة:

*أكثر من 15 سنة

*من 5-15 سنة

*أقل من 5 سنوات

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1- معايير خاصة بجودة الإدارة					
1	تحدد الأهداف السنوية وتضع الخطط اللازمة لتنفيذها					
2	تتمتع بالمرونة في العمل و في تطبيق اللوائح و التشريعات					
3	تشجع النشاطات التي تنشئ علاقات طيبة داخل الكلية					
4	تشرك الأساتذة و الموظفين في صنع القرارات و حل المشكلات					
5	تهيئ فرص التطوير والتحسين المستمر للأساتذة والموظفين					
6	تعتبر قدوة للجميع من الناحية العملية و الخلقية					
	2- معايير خاصة بجودة الأستاذ					
7	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعلم الإلكتروني في التدريس.					
8	يتبادل الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين و التطوير.					
9	يلتزم بأخلاقيات المهنة و يعمل بوازع ضمير					
10	يشارك في برامج التدريب والتكوين لتحسين مستواه					
11	يمتلك الكفاءات والمهارات التدريسية اللازمة					
12	يشارك سنويا في الملتقيات الوطنية و الدولية					
	3- معايير خاصة بجودة الطالب					
13	يلتزم بالنظام الداخلي المعمول به داخل الكلية					
14	توجد لديه الدافعية الشخصية للتعلم					
15	تتميز العلاقة بين الطالب والأستاذ بالتفاعل الإيجابي أثناء الدرس.					
16	الشعور بالثقة والاعتزاز عند إنجاز الأعمال الموكلة إليه					
17	امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم و التطور الذاتي					
18	يمتلك القدرة على الفهم و التحليل و التقييم واستخلاص النتائج					
	4- معايير خاصة بجودة المنهاج (البرنامج) الدراسي					
19	يتناسب مع قدرة استيعاب الطلبة					
20	يرتبط المنهج الدراسي بمتطلبات المجتمع وسوق العمل					
21	يساهم في إكساب الطالب مهارات البحث و الإبداع					

					يساهم في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب	22
					تتم مراجعة وتكييف المناهج وفقا للمستجدات و المتغيرات العالمية و المحلية	23
					يُمكن الطالب من التحكم والتفوق في تخصصه	24
					5-معايير خاصة بجودة البيئة التعليمية وملاءمتها	
					المبنى الجامعي يساعد على عملية التعليم والتعلم	25
					عدد الطلبة داخل قاعة التدريس مناسب ومساعد على التعلم الجيد	26
					انتشار ثقافة تحسين الجودة والتطلع للأحسن و الأفضل لدى الجميع	27
					توفّر كل من المدرجات والقاعات والمخابر وقاعات أنترنت بالشكل الكاف	28
					احتواء المكتبة على الكتب و المراجع العلمية الضرورية بما يتناسب والتخصصات المفتوحة	29
					هناك تقدير و احترام متبادل بين الجميع داخل الكلية	30



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة سعيدة لسنة 2019

تحت إشراف الأستاذ:
الدكتور: يزيد قادة

من إعداد الطالبين:
خلف سليمان
شيخ بوحركات

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:
الدكتور نزعي عزالدين رئيسا.
الدكتور يزيد قادة مشرفا.
الدكتورة ملال ربيعة ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

