



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات

إستراتيجية الإدارة بالجودة الشاملة في الجامعة  
الجزائرية خلية ضمان الجودة CAQ بجامعة  
الشهيد حمه لخضر بالوادي أنموذجا 2015

تحت إشراف الدكتور:

فوزي محيريق

إعداد الطالبين:

بشير معوش

بلحول زواري فرحات

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر ب

أحمد بن خليفة

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر أ

فوزي محيريق

ممتحنا

أستاذ محاضر ب

بوبكر نعرورة

ممتحنا

أستاذ مساعد ب

عبد الرزاق حواس

السنة الجامعية: 2016/2015

## الشكر والعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمنا الطموح والصبر وسدد خطاينا بأن من علينا بإتمام هذا العمل , فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بإذنه جل شأنه , والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بشكرنا الخاص إلى :

كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب ولو بكلمة تشجيع وأخص بالذكر الدكتور المشرف محيريق فوزي على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة .

كما لا ننسى الشكر الجزيل إلى الطالب الصديق حشيفه علي على مساعدته.

كما لا يفوتنا المقام بالتقدم بالشكر إلى كل عمال الكلية .

# الإهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى سواء السبيل  
و جعلنا من عباده المسلمين، و صلى اللهم على حبيبك الهادي الأمين.

بادئ ببدء أهدي عملي هذا إلى:  
رمز العطاء و التضحية.. إلى من كان أفضل و أحسن و أروع ما في الوجود..  
فلو كان البحر مدادا و السماء و الأرض أوراقا لما وافيتهما حقهما:  
إلى نور عيني و قدوتي.. إلى منبع الحنان أمي الغالية.  
إلى سندي حمايتي و منبع الأمان.. أبي العزيز.  
إلى كل من جمعني و إياهم سقف واحد و كانوا أحسن عون و أفضل دعم لي.

إلى كل الأحباب و الأقارب خاصة نور عيوني غزالان و ويمينة محمد و ريان فريد  
وسارة و الكتكوتة جلييلة و أخوتي كل واحد بأسمه و زوجاتهم صغيرهم و كبيرهم.  
إلى أصدقائي و زملائي الأعزاء.

إلى من تقاسمت معه عملي هذا و كان نعم الصديق و الرفيق  
بلحول.

إلى كل و إلى الزملاء تخصص اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات.  
إلى كل الأساتذة و المعلمين من بداية تعليمي حتى اليوم.  
إلى كل من يتصفح هذه المذكرة و كل الأحباب من بعيد و قريب.

بشير

# الإهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى سواء السبيل  
و جعلنا من عباده المسلمين، و صلى اللهم على حبيبك الهادي الأمين.

بادئ ببدء أهدي عملي هذا إلى:  
رمز العطاء و التضحية.. إلى من كان أفضل و أحسن وأروع ما في الوجود..  
فلو كان البحر مدادا و السماء و الأرض أوراقا لما وافيتهما حقهما:  
إلى نور عيني و قدوتي.. إلى منبع الحنان أمي الغالية.  
إلى سندي حمايتي و منبع الأمان.. أبي العزيز.  
إلى كل من جمعني و إياهم سقف واحد و كانوا أحسن عون و أفضل دعم لي.

إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه و كل الأحباب و الأقارب  
خاصة شريكة حياتي أسماء.  
وإلى أصدقائي وزملائي الأعراء.  
إلى من تقاسمت معه عملي هذا و كان نعم الصديق و الرفيق  
بشير.

إلى كل و إلى الزملاء تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات.  
إلى كل الأساتذة و المعلمين من بداية تعليمي حتى اليوم.  
إلى كل من يتصفح هذه المذكرة و كل الأحباب من بعيد و قريب.

بلحول

الصفحة	العنوان
II-IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ - هـ	مقدمة
1	الفصل الأول : عموميات حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الجودة
3	المطلب الأول : التطور التاريخي للجودة
3	أولاً: النشأة التاريخية
8-4	ثانياً: مراحل تطور الجودة
9	المطلب الثاني : تعريف الجودة وأهميتها
10 -9	أولاً: تعريف الجودة
12-10	ثانياً: أهمية الجودة
15-12	المطلب الثالث: ضمان الجودة
15	المطلب الرابع : أبعاد الجودة
19-16	أولاً: أبعاد الجودة التعليمية
20 - 19	ثانياً: أبعاد جودة الخدمة
21	المبحث الثاني: المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة
21	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة
22-21	أولاً: التركيز على العميل
22	ثانياً: القيادة
23-22	ثالثاً: مشاركة العمال
23	رابعاً: مقارنة العمليات
24-23	خامساً: الإدارة بمدخل النظم
24	سادساً: التحسين المستمر
25-24	سابعاً: منهجية الاستناد للحقائق عند اتخاذ القرارات
25	ثامناً: علاقة تبادل المنفعة مع الموردين
26-25	المطلب الثاني : فؤائد تطبيق نظام إدارة الجودة
26	المطلب الثالث : تعريف نظام إدارة الجودة ومتطلباتها
28-26	أولاً: تعريف نظام ISO
29-28	ثانياً: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO
30	المطلب الرابع: مراحل الحصول على شهادة الإيزو ISO

30	أولاً: مرحلة الاستعداد للتسجيل
31-30	ثانياً: مرحلة الحصول على الشهادة ISO
33-31	ثالثاً: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة
34	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو
34	المطلب الأول: ماهية الجودة الشاملة
35-34	أولاً: مفهوم الجودة الشاملة
36-35	ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة
37-36	ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
38-37	أولاً: التركيز على العملاء والتحسين المستمر
39-38	ثانياً: مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل
39	ثالثاً: التزام الإدارة العليا و الإدارة من الخلف
40-39	رابعاً: سلسلة الجودة الداخلية أو المرهلية
40	المطلب الثالث: تناقضات الإيزو 9000 مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة
40	المطلب الرابع: أوجه الاختلاف والتشابه بين نظامي الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
43-40	الفرع الأول: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو
43	الفرع الثاني: أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو
43	أولاً: مسؤولية الإدارة أو دور القيادة
43	ثانياً: الاهتمام بالعمليات
44	ثالثاً: العمل بروح الفريق
44	رابعاً: التركيز على التدريب
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : دراسة ميدانية لخلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي</b>	
47	تمهيد الفصل
48	المبحث الأول : المبحث الأول: خلايا ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر
48	المطلب الأول: ماهية خلايا ضمان الجودة
48	الفرع الأول: مفهوم خلية ضمان الجودة
48	أولاً: تعريف خلية ضمان الجودة
49-48	ثانياً: مهمة ودور خلية ضمان الجودة
49	الفرع الثاني: نشأة وتطوير خلايا ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية
51-49	أولاً: النشأة التاريخية لخلية ضمان الجودة
52-50	ثانياً: تطور خلية ضمان الجودة
52	المطلب الثاني : خلية ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية
53-52	المطلب الثالث: معايير ضمان الجودة المعتمدة من طرف اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي
53	أولاً: حسب ميدان التكوين والبحث العلمي
54-53	ثانياً: ميدان الحكامة وميدان الهياكل القاعدية

55-54	ثالثا: ميدان الحياة الجامعية وميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي
55	رابعا: ميدان التعاون
55	المطلب الرابع: أثر وفعالية خلايا ضمان الجودة (L'efficacité des cellules d'2AQ) في الجامعة الجزائرية
56	المبحث الثاني: تقييم أداء خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
56	المطلب الأول: تأسيس وتحديد خلية ضمان الجودة CAQ الوادي
56	أولا: التأسيس
56	ثانيا: التحديد
57-56	ثالثا: تنظيم خلية ضمان الجودة
58-57	رابعا: مهام وصلاحيات خلية ضمان الجودة
59-58	المطلب الثاني: الإجراءات الأولية للخلية الأولى ميثاق الجودة
60-59	المطلب الثالث: الخطة الإستراتيجية لخلية ضمان الجودة
68-60	المطلب الرابع: تقييم للخطة لخلية CAQ الوادي
68	أولا: تحديات
69	ثانيا: الآفاق
70	خلاصة الفصل
75-72	الخاتمة
79-77	قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مقارنة بين عناصر التقييم المعتمدة في بعض الجوائز العالمية للجودة	1-1
32	عدد الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 على مستوى العالم	2-1
32	عدد الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 على مستوى السعودية	3-1
41	الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو	4-1
53	معايير ضمان الجودة حسب ميدان التكوين	5-2
53	معايير ضمان الجودة حسب ميدان البحث العلمي	6-2
54	معايير ضمان الجودة حسب ميدان الحكامة	7-2
54	معايير ضمان الجودة حسب ميدان الهياكل القاعدية	8-2
54	معايير ضمان الجودة حسب ميدان الحياة الجامعية	9-2
55	معايير ضمان الجودة حسب ميدان العلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي	10-2
55	معايير ضمان الجودة حسب ميدان التعاون	11-2
60	أعضاء خلية ضمان الجودة MCAC	12_2
61	أعضاء مركز أبحاث الجودة الداعم لخلية ضمان الجودة	13-2

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	مراحل تطور الجودة	1-1
10	أوجه الجودة	2-1
33	مراحل الحصول على شهادة الإيزو	3-1
36	أهمية إدارة الجودة الشاملة	4-1
66	الهيكل التنظيمي وموقع خلية ضمان الجودة بالجامعة	5-2
68	شعار خلية ضمان الجودة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	6-2

## ملخص:

إن إدارة الجودة الشاملة تلقي اهتمام كبيرا من طرف المؤسسات خاصة الجامعات والمعاهد حيث أن التعليم العالي أصبح يواجه تحديات وتهديدات بالغة الخطورة كارتفاع نسبة البطالة في الخريجين الجامعيين وتدني جودة المنظومة التعليمية وهذا يدعو لإعادة النظر في مناهج الجامعات للارتقاء بمستوى التعليم العالي، لقد سعت المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها وكذا تحسين مخرجاتها، و إن الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الجودة في العصر الحديث باعتباره مفتاحا لنجاح المنظمات واستمرارها يدفعنا إلى البحث عن ماهية هذا المفهوم وتوضيحه.

وبعد التطرق في الشق الأول إلى أهم الجوانب للجودة وإدارة الجودة الشاملة فقد تطرقنا في الشق الثاني إلى اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة وهي الخلية الأم لخلايا ضمان الجودة على مستوى الجامعات ويتمثل دورها في تأسيس هذه الخلايا لضمان جودة المنظومة التعليمية وتحقيق الرضاء لجميع أطراف المجتمع الجامعي والخلية بدورها هي أداة للخلية الأم تحقق أهداف وفقا لخطة إستراتيجية محكمه تتوافق مع بيئة كل جامعة.

## Resume:

la gestion de la qualité a reçu une attention considérable de la part des universités et des instituts institution privées ou l'enseignement supérieur est devenu un des défis et des menaces telles que la hausse a oublié le chômage des diplomes et de la faible qualité de l'organisation de l'éducation et cet appel à un examen des programmes d'études universitaires pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur des organisations modernes ont cherché à atteindre la qualité et en les objectifs de base des sorties ainsi que l'amélioration et que le grand intérêt au rythme de la générosité de l'ère moderne comme une clé pour le succès des organisations et la continuité nous conduit a chercher ce que ce concept et Todhah.

après avoiar aborde la première partie aux aspects les plus importants de la qualité et de la gestion de la qualité total nous avons été touches dans la deuxième parties du comité national pour l'application de l'assurance de la qualité des cellules de qualité au niveau de l'université pour assures Son rote est de mettre en place des cellules pour assurer la qualité de code du système et obtenir la satisfaction de toute la communauté universitaire le plus drole et la cellule à son tout est le Département de la cellule mère d'attendre les objectifs conformément à la stratégie du plan Cour correspondent à chaque milieu universitaire.

في ظل الأوضاع الراهنة التي يعرفها العالم اليوم أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء، وبما أن التعليم العالي يمثل احد القطاعات الاقتصادية الحيوية التي تواجه تحديات كبيرة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية المتجددة والتي تعتمد على العلم والتطور التكنولوجي المتسارع أساسا لها وتستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، وبالتالي فالمهام المرحلية في المؤسسات التعليمية العالي التي تمكنها من أن تكون قادرة على تحقيق متطلبات والتطوير الهادف لهذه المؤسسات، وهذا ما يستوجب الشروع في اعتماد برامج شاملة للتطوير والتحديث.

ولقد انتقل الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من المؤسسات الاقتصادية إلى المؤسسات التربوية والتعليمية كمؤسسات التعليم العالي التي اعتمدت هذا النظام لكي تجدد وتطور في جودة ونوعية المخرجات التعليمية وكذلك رفع من كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم معارف أساسية التي تأهلهم للتنافس في كامل المجالات العلمية بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمي، لكي تتلاءم مع سوق العمل.

وكذلك بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ولوجود العديد من المؤشرات الموضوعية تحتم عليها التوجه نحو المفهوم الجديد ما جعلها تتبنى العديد من الإصلاحات والتعديلات في هيكلها الإدارية ومناهجها وأنظمتها التعليمية، وبالرغم من تطبيق الجزائر لها إلا إنها لازالت تعاني من تحديات ومعوقات في تنفيذها، مما حتم عليها الالتحاق بالدول المتقدمة التي اعتمدتها في التعليم العالي، وبناء على ما تقدم سنحاول دراسة هذا الموضوع الذي بين أيدينا لنحاول الوقوف على الإدارة وفق معايير الجودة الشاملة في قطاع الخدمات تحديدا في قطاع التعليم العالي. ومن خلال ما تقدم ارتأينا صياغة إشكالية بحثنا هذا كالأتي:

### المشكلة الرئيسية:

ما مدى فعالية إستراتيجية الإدارة بالجودة الشاملة في التعليم العالي.

### الأسئلة الفرعية:

ولقد حللنا هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ ماذا تتضمن معايير الإيزو.
- ✓ ماذا نقصد بضمان الجودة.
- ✓ ماهي الخطط التي انتهجتها الوزارة لإتباع الجودة .



- ✓ ماهي أدوار كل من اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي وخليية ضمان الجودة.
- ✓ كيف يمكن تقويم خطة خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- ✓ أي تحديات تواجه تطبيق الخطة.

### فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن هذه التساؤلات الفرعية يمكن الاعتماد على الفرضيات التالية:

- إدارة الجودة الشاملة هي نظام قائم بذاته ويعنى بالتحسين الشامل والعام في جميع المجالات داخل المنظمة, وهذا من أجل التغيير الجذري بتدرج, من أجل تحقيق الرضاء العام دون التركيز على الماديات.
- الإيزو هي منظمة غير حكومية تعني بإصدار مواصفات العالمية للجودة.
- ونقصد بضمنان الجودة هي أحر مرحلة تمر بها الجودة وهي تفادي وقوع المشكلات واقتراح البدائل المناسبة في حالة وقوع أي إختلالات في نظام الجودة وكذلك السهر على لسير الحسن لمختلف الوظائف .
- الخطط التي انتهجتها الوزارة لإتباع الجودة هي تأسيس اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي و إنشاء فروعها علي شكل خلايا علي مستوى كل جامعة تسمي بخلية ضمان الجودة.
- يتمثل دور اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي في تأسيس خلايا ضمان الجودة و مراقبة عمل كل خلية علي مستوى الجامعات, أما بالنسبة لدور خلية ضمان الجودة يتمثل في ضمان جودة الشاملة لتعليم العالي بمختلف جوانبه وأقسامه.
- يمكن تقييم خطة خلية ضمان الجودة الوادي بمدى تأثيرها على جودة التعليم وكذلك مستوى رضاء الطلبة والأساتذة والإداريين على فاعلية تطبيق هذه الخطة ونجاحها.
- التحديات التي توجهها تطبيق الخطة هي عدم تقبل البعض الامتثال مبادئها وكذا عدم توفر البيئة الأنسب لعملها.

### مبررات اختيار الموضوع:

- أهمية هذا الموضوع بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي.
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- اقتراح الموضوع من طرف المشرف.
- توفر في الكلية الإمكانيات اللازمة للبحث في هذا الموضوع.

- الرغبة في التعرف على أهم إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بصفة عامة والكلية بصفة خاصة.

- محاولة جذب اهتمام مسؤولي مؤسسات التعليم العالي ولفت انتباههم في تتبع تطبيق هذا النظام.

### أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نحاول الوصول إلى جملة من الأهداف وهي كالتالي:

- محاولة تحسيس مسؤولي الجامعة بالوادي بإتباع أفضل الأساليب الحديثة لتحسين إدارة الجودة الشاملة قصد تحقيق أهدافها، والارتقاء بمكانتها.
- تسليط الضوء على مفهوم غدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- توضيح ما تجلبه هذه الفلسفة من فوائد للجامعات والمستفيدين ( طلبة، المجتمع، سوق العمل )
- معرفة مدى توفير إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- معرفة ما إذا كانت الجودة مطبقة في جامعتنا والسعي إلى تطبيقها إذا لم تكن موجودة.
- إعطاء النتائج والتوصيات التي من شأنها المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وبالأخص في الكلية ميدان الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الموضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجزائر في النقاط الآتية:

- إدخال التحديثات والإصلاحات على سير المنظومة التعليمية والجامعية وضمان جودتها لتتوافق مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- تعتبر خلية ضمان الجودة من الوسائل التي تساهم في تطوير وتحسين صورة الهيكل التعليم العالي وتحسين كفاءة مخرجاتها.
- رفع مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة للطلاب.
- يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الحديثة التي أصبحت محور الدراسة في مجالات التعليم العالي.

### الدراسات السابقة:

- سمير بن حسين, " تقييم فعلية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر", دراسة ميدانية, موقد نشرة في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, العدد 18, مارس 2015, جامعة أم البواقي, الجزائر, حيث أن هذا الباحث أما بالتطرق لأهم المفاهيم الجودة وكذلك الجودة الشاملة في التعليم العالي وتوصل إلي عدة نتائج من بينها إلى توصيات لتفعيل أكبر لهذه الخلايا على مستوى التعليم العالي.
- علالي مليكة, أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة, شهادة ماجستير, الجزائر, جامعة محمد خيضر بسكرة, كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية, سنة 2004/2003, تطرق الباحث إلي الجودة وكذلك الجودة الشاملة في المؤسسات قيم المؤسسة التي تتبع الجودة وكذلك والي تهدف إلي الوصول إلي جودة الشاملة كهدف أسمى وتوصل إلي أن برغم من التكلفة إلا أن النتائج المحققة تكون أفضل بالنسبة للمؤسسة التي تتبع الجودة وصولا الى جودة شاملة وإتباع مواصفات الإيزو

### الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

درسنا مراحل الجودة ومفاهيمها في مختلف المراحل إلى غاية الجودة الشاملة في فصلنا الأول أما في الفصل الثاني درسنا ضمان الجودة في التعليم وتطورها ابتداء من تاريخ تأسيس اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي في الموسم الجامعي 2009/2008 إلى تأسيس خلية ضمان الجودة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي في 2014, أما الإطار المكاني فكان الجامعة الجزائرية بوجه عام وجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بوجه خاص وأدق, ما تتضمنه الخطة إلي غاية 2018.

### منهج والأدوات المستخدمة:

لقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي في الجانب النظري لاستعرض مختلف المفاهيم والمبادئ التي تحكم الجودة عموما والجودة الشاملة في التعليم العالي على وجه الخصوص, والمنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي, بهدف التعرف مدى مساهمة إستراتيجية الجودة الشاملة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي, وهذا لإزالة الإبهام بما يتناسب مع هذا النوع من المضيق.

### صعوبات البحث:

إن هذه الدراسة وكأي بحث أكاديمي لا تتخلوا من صعوبات مختلفة, ولعل من ابرز هذه الصعوبات التي وجهنها ونحن بصدد إنجاز هذا العمل:

- نقص الدراسات السابقة في هذا الموضوع ونقص المراجع الخاصة.
- نقص المراجع التطبيقية في الكلية ميدان الدراسة.
- وجود بعض الإختلافات والتناقضات في بعض المعلومات وصعوبة إسقاطها أرض الواقع.
- حداثة اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة على مستوى التعليم العالي, وكذلك حداثة خلية ضمان الجودة على مستوى الجامعات

### محتوي البحث:

انطلاقا من المعلومات المتوفرة لدينا وبناء على طرح أهداف البحث قد قسمناه إلى فصلين منها افصل نظري وفصل تطبيقي, وقد احتوى الفصل الأول الذي أخذنا عنوان عموميات حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة على المباحث التالية: المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم عامة حول الجودة وقسمناه إلى عدم مطالب وهي كالاتي التطور التاريخي والتعريف والأهمية وضمن الجودة و أخيرا أبعاد الجودة, وفي المبحث الثاني الذي هو تحت عنوان المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة وبدوره قسمناه إلى مطالب وهي مبادئ وفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ثم تعريف نظام الإيزو ومراحل الحصول على شهادة الخاصة بهذا النظام, وأما بالنسبة للمبحث الثالث والأخير في هذا الفصل فلقد عنونا هذا المبحث باسم إدارة الجودة وعلاقتها بالإيزو و قسمناه إلى أربع مطالب وكى تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهميته ثم في مطلب الثاني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ثم تناقضات الإيزو مع إدارة الجودة الشاملة ثم أخيرا وليس أخير المطلب الأخير في هذا الفصل الذي كان حول أوجه التشابه و الاختلاف بين هذين النظامين.

أما بالنسبة للفصل الثاني الذي كان تطبيقي إلى هذا ما الذي أخذنا عنوان دراسة ميدانية لخلية ضمان الجودة بالجامعة مقسما إلى مبحثين: أولهما خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وارتأينا تقسيمه إلى أربعة مطالب ابتداء بتعريف خلية ضمان الجودة ثم نشأة وتطور هذه الخلية في الجامعة الجزائرية و كذي مبادئ وأهداف هذه الخلية في الجامعة الجزائرية أيضا ومعايير ضمان الجودة في نفس الجامعة وفي المطلب الرابع حولنا معرفة أثر وفعالية خلايا ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية, وفي المبحث الثاني حولنا التركيز على الموضوع بشكل دقيق وأدق تحت عنوان تقييم خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وقسمناه إلى عدة مطالب



وهي: تأسيس الخلية وتجديدها وبالمطلب الثاني الإجراءات الأولية للخلية الأولى ميثاق الجودة وإحاطا بالخلية الأولى كانت الخلية الثانية التي درسناها في مطلب ثالث بعنوان الخطة الإستراتيجية لخلية ضمان الجودة وأخيرا تقييم هذه الخطة و التحديات والأفاق لخلية ضمان الجودة.

## تمهيد

لقد سعت المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها وكذا تحسين مخرجاتها، وإن الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الجودة في العصر الحديث باعتباره مفتاحاً لنجاح المنظمات واستمرارها يدفعنا إلى البحث عن ماهية هذا المفهوم وتوضيحه. وانتقل مفهوم الجودة من مجرد فحص و تقييس للمنتجات إلى فلسفة إدارية شاملة وثقافة تنظيمية جديدة تتمثل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات وفي مختلف الأصعدة الإنتاجية والخدمية.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث أثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، و تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كسب رضا الزبون (المستفيد)، وإن البحث عن توقعات الزبون تعد عملاً حيويًا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة، وتعد إدارة الجودة الشاملة هادفة لتطوير وتحسين الإدارات بشكل مستمر ومتنامي بما يكفل المنظمة على مواجهة التحديات السابقة

لذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث لتعرف على مختلف جوانب الموضوع وهي كالاتي:

البحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة.

البحث الثاني: المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة.

البحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة

## المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

## أولاً: النشأة التاريخية

لقد شهد عام 1970 تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية لرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارة شاملة وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم (المعيار الصناعي)، حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية، وبتطوير الفكر الخاص بإدارة الجودة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها.<sup>1</sup>

قد تميز مطلع الثمانينيات باشتداد المنافسة العالمية والنجاح الصناعي لدى اليابانيين، هذا ما جعل الخبراء والمختصين في علوم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة وهو مطبق في اليابان هي أحد عوامل نجاح صناعتها كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة (TQC)، التي طبقت في المنظمات الأمريكية والأوروبية كما يترجم عند اليابانيين (CWQC) (Companywide Quality) (ccontr

تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة خلت حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية وذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد، الذي أظهر صور لقطع حجر ينفذ نقشا وفقاً لطلب عملية، بينما يقوم مفتش الجودة من التحقيق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وهذا وفقاً لمعايير الموضوعية.

ومن خلال ظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية أدى لوجود ممارسات جديدة لإدارة المصانع حيث شهدت هذه الفترة قيام صاحب العمل بالرقابة على جودة أدى العاملين في الورشة التي كان يشرف عليها.

إذ قدم (Whitney) فكرة الأجزاء الممكن استبدالها في المنتج بعد استخدامه لفترة طويلة وخصوصاً في صناعة الأسلحة وبشكل يضمن التطابق بين المعايير المحددة لهذه الصناعات وصورة الإنتاج التي تخرج بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سكر فاطمة الزهراء، " أهمية تعزيز إدارة الجودة في رفع رضاء العميل"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق جامعة الجزائر 2006/2007، ص11،

<sup>2</sup> - مأمون الدراكة، طارق أشبلي، " إدارة الجودة الشاملة، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، سنة 2001، ص: 50-51.

## ثانياً: مراحل تطور الجودة

## المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ

ظهرت هذه المرحلة قبل 1900 سنة، وتعتبر أول مرحلة للتطور في مجال الجودة، وكانت ملازمة لوظيفة التصنيع حتى نهاية القرن التاسع عشر، وتحت هذا النظام كان هناك عاملاً واحداً أو مجموعة محدودة من العمال، كانوا مسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل، وكان كل عامل يستطيع مراقبة جودة المنتج كلية بعد الانتهاء من إنتاجه، وقد ظهر هذا الأسلوب من مراقبة أو ضبط الجودة ضمن نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة التي كانت سائدة في ذلك الوقت (أي ما يمكن أن نسميه بالنظام الحرفي).

لقد كان الحرفيون المهرة قبل الثورة الصناعية يعملون كصانعين (منتجين) ومفتشين (inspectors) في نفس الوقت، ومجسدين للجودة من خلال تفاخرهم الكبير بمهاراتهم في الصناعة (workmanship)، وقد كانوا على فهم ووعي بالجودة المتوقعة من طرف الزبائن.

لقد ظهر هذا النمط من الرقابة عندما كان الإنتاج يتميز بالبساطة، وكان العامل يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية، حيث كان باستطاعته مراقبة جودة المنتج من بداية العملية الإنتاجية وحتى نهايتها.

## المرحلة الثانية : مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة (For man Control)

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة لتطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدات إنتاجية كبيرة ونتيجة لظهور الصناعة الحديثة، ونظراً للتوسع في طرق الإنتاج أصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ (Operator)، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكليف رئيس كل مجموعة عمل بهذه المهمة، حيث يقوم عدد كبير من العمال بنفس العمل ويتولى رئيسهم تجميع إنتاج تلك المجموعة ومراقبة مدى جودته، أي أن مسؤولية مراقبة أو ضبط الجودة أصبحت تقع على عاتق رئيس العمال، وقد امتدت هذه المرحلة من سنة 1900 إلى غاية سنة 1920.<sup>1</sup>

1- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الأردن، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2011، ص 27-28.

### المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش (Inspector Control)

تمتد هذه المرحلة من سنة 1920 إلى غاية سنة 1940، فخلال الحرب العالمية الأولى (1914) أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيداً، حيث تنوعت أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية وأصبحت أعداد هائلة من العمال تحت مسؤولية مشرف واحد، الأمر الذي أدى إلى ظهور وظيفة التفتيش، حيث يتم تكليف مفتش في ورش الإنتاج بمهنة التفتيش قصد عزل المنتج غير الجيد، واستمر هذا الأسلوب إلى غاية قيام الحرب العالمية الثانية 1939م.

وفي هذه المرحلة اعتقد الكثير من مدراء الشركات أن أساس الحفاظ على الجودة هو اعتماد التفتيش الذي كان يظهر في ذلك الوقت كفكرة جيدة، والذي تم تطبيقه في الكثير من المصانع لضمان الجودة، حيث عمدت بعض هذه المصانع إلى وضع مواصفات قياسية في التصنيع ومارست عمليات تفتيش صارمة، الأمر الذي أوقع بعضها في مأزق خطير تمثل فيما يجب التفكير فيه وإعطاءه الأولوية : هل هو جودة تصنيع أعلى؟ أم وضع معايير تفتيش أشد؟.

ولا شك أنه في حال تغليب العنصر الثاني فإن ذلك سوف يؤدي إلى إهمال العنصر الأول، ومن ثم يقل الاهتمام بالجودة التي جاء التفتيش أصلاً من أجلها (أي من أجل ضبطها وتحقيقها).<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة إحصائياً

تمتد هذه المرحلة بين عامي 1946 – 1960 ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينة، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت السيطرة على الجودة وتأثر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً، لذلك بدأ انتشار السيطرة على الجودة باستخدام العينات، ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى جرى خلال المرحلة السابقة. ففي عام 1924 قدم W.A.Shewhart مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

1 - لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو9000، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

2- محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال: بين النظرية والتطبيق، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 27-28.

## المرحلة الخامسة: تأكيد على الجودة:

امتدت هذه المرحلة من نهاية الخمسينيات حتى بداية السبعينيات مع استمرار النظرة للجودة على أنها تتطلب حلاً. إلا أن التوجه أخذ منحى أكثر قدرة على المبادأة بإضافة لذلك أصبحت المسؤولية لا تقتصر على إدارة واحدة تتحكم بالجودة، أدركت المنظمات أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة بأسرها في حال الرغبة بعدم حدوث تدهور في المستوى الجودة، وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءاً لا يتجزأ من خطط الشركة وأصبحت التنسيق بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس أولويات المنظمة.<sup>1</sup>

## المرحلة السادسة: مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance (Q.A))

تمتد هذه المرحلة من سنة 1960م إلى غاية 1980، حيث كان الهدف هو استمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها وضمان ثباتها وذلك باستخدام التخطيط وإدارة أنظمة الجودة، كما تم التركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيعها والتأكد من جودتها.

وفي بداية سنة 1980 بدأ التفكير في مسألة ضمان الجودة في التصميم، والإنتاج، والتركيب، والخدمات والتطوير، وذلك من خلال الأنشطة المتعلقة بالعمليات الهندسية وجعل مسألة الجودة مسؤولية كافة العاملين في الشركة أو المنظمة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الفكرة (ضمان أو توكيد الجودة كما يسميها البعض) جاءت نتيجة لما حققه اليابانيون من نجاحات ملموسة بفعل تطبيقهم لفكرة حلقات الجودة (Quality Circles) والتي باسروا العمل بها في مختلف الشبكات، بالإضافة إلى تبنيهم وتحقيقهم لشعار العيب الصفري (Zero Defect).

ويقوم أسلوب عمل حلقات الجودة على اجتماع كافة العاملين في الشركة في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع وجودة العمل، حيث يتم خلال هذه اللقاءات التحفيز والتشجيع على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم عرض ومناقشة الحلول المناسبة لها. وقد بلغ عدد دوائر الجودة في الشركات اليابانية أزيد من مائة ألف دائرة، لدرجة أنها وصفت في مجلة (Business Week) سنة 1986 بأنها موضة الثمانينات، وإذا كانت حلقات الجودة قد حققت نتائج إيجابية في اليابان وكان لها تأثير كبير على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية،

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والمعمولية [الموثوقية] والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص33.

فإنها لم تحقق سوى نجاحاً هامشياً في أمريكا بسبب الطريقة التي طبقت بها وليس لسبب جوهري في التقنية نفسها.

وللإشارة فإنه في بداية الثمانينات شكلت المنظمة العالمية للتقييس لجاناً متخصصة لوضع آلية تثبت من خلالها الشركات لزيائنها الداخليين والنهائيين صحة إجراءات وطرق الجودة التي تتبعها.

وفي سنة 1987 أصدرت نفس المنظمة عائلة المواصفات القياسية إيزو ISO 9000 كمعيار دولي موحد لضمان الجودة، وذلك بتطبيق المواصفات ISO 9001 و ISO 9002 و ISO 9003 والتي جاءت أساساً لتكريس مفهوم ضمان الجودة (Quality Assurance (Q.A)) سواء في التصميم أو الإنتاج أو الخدمات.

إن فترة الثمانينات شكلت بؤرة تاريخية في مجال الاهتمام بالجودة، حيث يطلق عليها اسم فترة الجودة، لأن الجودة قد أصبحت متطلباً ضرورياً للشركات التي تسعى إلى التنافس ضمن محيط الأسواق الدولية.<sup>1</sup>

### المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management الذي عرفه Feigebaum (1983) بأنه: الاتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد، و المكائن، والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا الزبون عن الجودة والكلف الاقتصادية لها، ومع النحو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينات ظهرت الكثير من برمجيات السيطرة على الجودة في السوق، وفكرة السيطرة على الجودة الشاملة تبنت تأكيد متزايد في السيطرة على الجودة للمجهز وتأكيد تصميم المنتجات، وتدقيق جودة المنتجات، والمجالات الأخرى ذات الصيانة، وتشهد التسعينات توسع متزايد في استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك، ولا مهرب من حقيقة أن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 33-35.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال: بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 31.

ISO: يقصد بالأيزو المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي منظمة غير حكومية مقرها جنيف بسويسرا بدأت العمل رسمياً في 23 فبراير 1947م، و كلمة (ISO) مشتقة من الكلمة اليونانية (ISOS) (بمعنى التساوي وفي مجال المواصفة تعني تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة).



## المطلب الثاني : تعريف الجودة وأهميتها

## أولاً: تعريف الجودة

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة تعريفات مختلفة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

- عرفها القاموس أكسفورد الأمريكي "الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز".<sup>1</sup>
- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء".<sup>2</sup>
- ويعرفها ديمنج بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً.<sup>3</sup>
- وعرفها باديرو: بأنها مجموعة الإجراءات التي توفرها قدرة المنتج، أو الخدمة على إشباع حاجات معينة محددة بذاتها، وهذا يعني أن الجودة تعني أداء العمل على وفق معايير صحيحة من أول مرة من دون أخطاء، أو إنها المتانة والأداء المهني للمنتج.<sup>4</sup>
- ويعرفها كروسبي بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

1. الوفاء بالمتطلبات.

2- انعدام العيوب.

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج، تلي

الحاجات و الرغبات الضمنية و الصريحة الحالية و المستقبلية للزبون

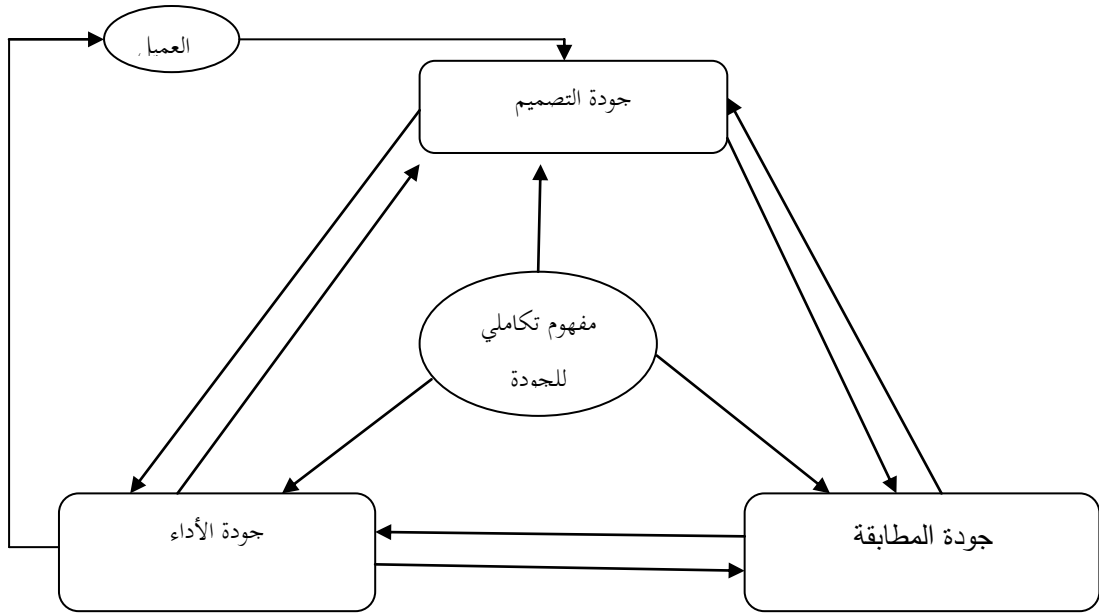
1- راتب حليل الصويص، غالب حليل الصويص، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الأردن، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص31.

2 - مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، الاردن، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص28.

3- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق TQM، مصر، القاهرة، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، سنة 2014، ص14.

4- مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، نظام ادارة الجودة الإيزو ISO:مدخل تحسين أداء الجامعات، الأردن، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2013، ص 31.

- يعرفها conel: "بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج".<sup>1</sup>  
شكل رقم (02) : أوجه الجودة.



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص.30.

### ثانيا: أهمية الجودة:

للجودة روادها الروحانيين في كل من إدوارد ديمنج Edwards Deming وجوزيف جوران GosephJuran وآرمنديجينوم "Armand Feigenbaum" وفليب كروسي "Philip Crosby"<sup>2</sup>. من النتائج السابقة تتجلى لنا أكثر أهمية الجودة وفائدتها بالنسبة للمنظمات. لقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة والدليل على ذلك أنها أصبحت شعاراً ومبدأً أساسياً للكثير من المنظمات العامة والخاصة التي ترغب في الاستمرار والبقاء، وهي ذات أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمات أو الزبائن أو المجتمع.

فبالنسبة للمنظمات تتجلى أهمية الجودة من خلال ما يلي<sup>3</sup>:

- تحقيق الأرباح.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات.
- تحسين الجودة النهائية للمنتج .
- تحقيق التجانس في الإنتاج .

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة(الجودة الشاملة وستة سيجم)، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص. 13.

<sup>2</sup> - لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>3</sup> - لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص56-57.

- تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية.
- زيادة إقبال المستهلك على المنتجات المشروع كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- بناء انطباع جيد عن إدارة المشروع.
- إتاحة فرص أكبر للتصدير للخارج.
- زيادة الحصص التسويقية.
- تحقيق النمو في الأجل الطويل.
- تحقيق الزيادة في السوق.
- تخفيض معدل المنتج المعيب والتخلص من العيوب.

وبالنسبة للزبائن تتجلى في :

- إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم.
- تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا.

يرى لويس (Lewis) بأن جميع المنظمات تعطي اهتماما كبيرا للجودة، وهذا الاهتمام يعود لعدة اعتبارات هي<sup>1</sup>:

1- صار المستهلكون يتمحصون كثيرا قبل الإقدام على شراء السلع والخدمات، لدرجة أن عملية الشراء باتت تتسم بالتعقيد والتشابك ولم يعد المستهلكون حتى في البلدان المتقدمة، يترددون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة السلع والخدمات.

2- أن التطور التكنولوجي أو التقني قد ساعد المدراء في تقديم خدمات إضافية وملائمة للزبائن بالرغم من أن الخدمات تحتاج إلى اللمسة الإنسانية من قبل مقدمي الخدمات ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، أما المكاتب الخلفية أو الوظيفية فقد ساهمت في دعم المكاتب الأمامية أو الإنتاجية في تحقيق مبيعات جيدة.

3- تنامي حدة المنافسة في قطاع الخدمات وعليه فإن الجودة تعتبر ميزة تنافسية تجبر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي.<sup>2</sup>

أما أهمية الجودة في الجانب التعليمي فهي تعتمد على الجوانب الآتية:<sup>3</sup>

- ضبط النظام الإداري وتطويره وتحسين الأداء المالي في الجامعة.

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، سنة 2014، ص 74-76.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الطائي، صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، نفس المرجع، ص 74.

<sup>3</sup> - مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناي، نظام ادارة الجودة الإيزو ISO:مدخل تحسين أداء الجامعات، ص 42-43.

- الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المجالات.
- زيادة الفعالية التنظيمية.
- تطوير إدارة العمليات.
- ضبط شكاوى الطلبة وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول.
- زيادة الإبداع والابتكار في عمليات التحسين المستمر .
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية.
- تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.
- التحول في مفهوم العمل الحكومي من الشخصية (الشخصنة) إلى المؤسسة، وتفعيل دور التحليل والتخطيط والإدارة الخدمات.
- رفع مستوى التزام الطلبة وأولياء الأمور تجاه الجامعة عن طريق إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطلبة.
- مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر المتمثل بالجوانب الفكرية و القيمة.
- اكتشاف حالات الهدر بأنواعه المختلفة ومعرفة الأسباب ووضع سبل المعالجة.
- تحسين الأداء المؤسسي بنحو كلي وشامل.
- تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلى لجودة الخدمة التعليمية.

### المطلب الثالث: ضمان الجودة

- إن ضمان الجودة يمثل مرحلة مهمة من المراحل تطور مفهوم الجودة وتطبيقاتها عبر تطور الفكر الإداري وممارساته، ووفقاً لما يشير إليه معظم الباحثين فإن ممارسات وتطبيقات الجودة مرت بالمراحل الآتية:<sup>1</sup>
1. مرحلة الرقابة على الجودة بواسطة العامل، وامتدت حتى مطلع القرن العشرين.
  2. مرحلة الرقابة على الجودة بواسطة رئيس العاملين، وهذه المرحلة امتدت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين.
  3. مرحلة الرقابة على الجودة عن طريق الفحص والتفتيش، وامتدت خلال العقدين الثالث والرابع من القرن العشرين.

<sup>1</sup> - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص 99-100.

4. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة Statistical Quality Control وهذه المرحلة امتدت عبر العقدين الخامس والسادس من القرن العشرين.
5. مرحلة الرقابة الشاملة وضمان الجودة، وهذه المرحلة بدأت وامتدت من العقد السابع حتى العقد الثامن من القرن العشرين.
6. مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management TQM وهذه المرحلة بدأت وامتدت إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين حتى اليوم.
- وإن ضمان الجودة يمثل واحد من المراحل المهمة في تطور مفهوم الجودة وتطبيقاتها عبر تطور الفكر الإداري وممارساته.
- وهو أمر مرتبط بالرقابة الشاملة على الجودة Total QualityControl فالرقابة الشاملة على الجودة وفقا لما يرى الباحث Feigenbaum هي نظام فاعل لتحقيق التكامل بين الجهود التي تبذل لتطوير وإدامة وتحسين مستوى الجودة الذي يتحقق من تضافر جميع وحدات المنظمة بحيث تكون قادرة على الإنتاج وتقديم الخدمة بالمستوى الذي يحقق الرضاء الكامل والتام للمستفيد.<sup>1</sup>
- وضمان الجودة فإن ذلك النظام الذي يهدف ويكفل توفير الضمان بأن الرقابة الشاملة على الجودة TQC تجري وتمارس بصورة فعالة. ويتضمن نظام ضمان الجودة مجموعة من الأفعال وتصرفات والأنشطة النظامية من أجل توفير الثقة بأن المنتج (خدمة أو سلعة) سوف يلي حاجات محددة.
- ويشير Okland إلى أن ضمان الجودة يسعى إلى منع وقوع مشكلات الجودة من خلال مجموعة من الأنشطة المخططة والنظامية، وبناء نظام جيد لإدارة الجودة وتقوم كفاءة هذا النظام وتدقيق عمليات النظام مراجعته، يرى Hutchines أن ضمان الجودة يركز على وضع وإدامة مجموعة من الإجراءات الموثوقة التي تصمم لضمان أن أنشطة التصميم والتطوير والتشغيل سوف تؤدي إلى تقديم المنتجات (سلع وخدمات) التي تلي الحاجات والمتطلبات المقررة أو التعاقدية للمستفيد.
- و يؤكد waters على أن ضمان الجودة يعنى بجميع وظائف المنظمة الذي تضمن تحقيق مستوى الجودة الذي يرغب فيه المستفيدون ويرى أن ضمان الجودة هو مجموعة من الأنشطة الرقابية التي تمس بصورة مبكرة (أو وقائية) وتكفل وتعطي الثقة بعدم حصول انحرافات أو مشكلات ومنعها، ويهدف إلى توفير مستويات الجودة المقررة، ويمتد ضمان الجودة من تصميم المنتج (سلعة أو خدمة) إلى مداخلات هذا المنتج و إلى إخضاعه للعمليات المناسبة إلى وصوله وتسليمه للمستفيد وإشباع حاجاته، والقيام بالتوثيق والتحسين المستمر ContinuousImprovement في جميع أوجه النظام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2015، ص 20.

<sup>2</sup> - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

أن مسألة ضمان الجودة Quality Assurance تعد من المسائل التي حظيت باهتمام كبير من المنظمة الدولية للمقاييس والمعايير International Organization of Standardization ISO. وقد ظهر ذلك واضحاً في إصدارها ISO-9000، إذ جرى التركيز في هذا الإصدار على مجموعة من العناصر والمتطلبات اللازمة لضمان الجودة، وهذه العناصر والمتطلبات جرى حصرها في عشرين عنصراً ومتطلباً (نظام الجودة، مسؤولية الإدارة، الرقابة على العمليات، الفحص والاختبار، الرقابة على سجلات الجودة، التدقيق والمراجعة الداخلية للجودة، حالة الفحص والاختبار، الرقابة على أدوات ومعدات الفحص والتفتيش والقياس، الرقابة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات والمعايير، تدقيق ومراجعة العقود، الشراء، الرقابة على عمليات التصميم، المنتج / خدمة أو سلعة، الرقابة على الوثائق والبيانات، رقابة المستفيد/ الزبون على عملية التوريد، الأساليب والأدوات الإحصائية، التدريب، وخدمة ما بعد البيع).

وقد قام بعض الباحثين بعد ذلك بتفسير وتوضيح هذه العناصر والمتطلبات الأساسية حتى وصل عددها إلى حوالي ثلاثمائة عنصر ومتطلب، من جانب آخر برز الاهتمام الكبير بمسألة ضمان الجودة في الجوائز العالمية للجودة، إذ إن هذه الجوائز أدرجت ضمان الجودة إلى عناصر التقويم المتعددة لمنح هذه الجائزة، وقد خصصت لضمان الجودة وزناً نسبياً مرتفعاً ضمن عناصر التقويم.

والجدول رقم (1) يوضح اهتمام ثلاث جوائز عالمية مسألة ضمان الجودة (وهي جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، والجائزة الأوروبية للجودة، وجائزة ديمينج اليابانية للجودة).<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (01) مقارنة بين عناصر التقويم المعتمدة في بعض الجوائز العالمية للجودة

جائزة ديمينج	الجائزة الأوروبية للجودة	جائزة مالكوم بالدريج
● القيادة	● القيادة	● القيادة
● الإدارة والتنظيم	● إدارة الموارد البشرية	● المعلومات والتحليل
● التعليم والتثقيف	● السياسة والإستراتيجية	● التخطيط الاستراتيجي للجودة
● إدارة معلومات وبيانات الجودة	● الموارد	● استثمار الموارد البشرية
● التحليل	● ضمان جودة الخدمات والسلع	● ضمان جودة الخدمات والسلع
● التقييم	● رضا العاملين	● نتائج الجودة
● الرقابة	● رضا الزبائن/المستفيدين	● رضا العاملين
● ضمان الجودة	● التأثير على المجتمع	
● النتائج	● نتائج الأعمال	
● التخطيط		

المصدر: سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص 102.

<sup>1</sup> - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، مرجع سبق ذكره، ص 101.

من خلال الجدول نلاحظ أن عنصر القيادة تكرر في جائزة مالكوم بالدريج وكذلك جائزة الأروبية أما بالنسبة لجائزة ديمينج فيقبلها عنصر السياسة وكذلك بالنسبة لعنصر ضمان جودة الخدمات والسلع تركز في جائزتي مالكوم و الأروبية وأما بالنسبة لجائزة ديمينج فيقبلها ضمان الجودة ونلاحظ كذلك تركيز في جائزة ديمينج على الوسط الداخلي.

إن تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية يتطلب الاهتمام بمجموعة من المحاور الأساسية، إذ تؤيد أدبيات الإدارة وأدبيات النهوض بالتعليم العالي على<sup>1</sup>:

1. اتخاذ التخطيط الشامل والمتكامل طريقا حاكما لجودة التعليم العالي.
2. الرقابة على جودة التعليم، مع التركيز على تقويم الأداء الكلي للجامعة وتقويم العملية التعليمية وتقويم أداء أعضاء الكادر التدريسي، والتدقيق المستمر لجودة الخدمة التعليمية.
3. فاعلية وكفاءة التنظيم الإداري والمالي والهيكلي التنظيمي للجامعة والمؤسسة التعليمية.
4. السلامة والملائمة للمقاييس والإجراءات والموارد والعمليات اللازمة لتحقيق ضمان جودة التعليم.
5. التحسين والتطوير الدائم لجودة التعليم العالي بالتركيز على المنهج الدراسي وكل ما يخص المقررات والمفردات الدراسية.
6. التوثيق للبيانات والمعلومات ذات الصلة بالتعليم وعلاقاته على مستوى الجامعة وكلياتها ومرافقها التعليمية والإدارية.
7. ضمان جودة المدخلات وجودة التصميم والعمليات وجودة المخرجات.
8. الاهتمام بتكليف الجودة من دون المساس بمستوى التعليم العالي.
9. تطوير وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداؤها من خلال التدريب.
10. الرعاية لنتائج عمليات التحسين وتداوله مع جميع الكليات والأقسام والإدارات في إطار برنامج التطوير المرتبط بالجودة، وعمل التحليلات والمقارنات الخاصة بها داخليا وخارجيا.
11. النهوض بالتعليم العالي وسلامة مناهجه قضية كبرى، فهو قرين للوطنية بكل معانيها وقيمتها الروحية والاعتبارية والمادية.

#### المطلب الرابع: أبعاد الجودة

إن المؤسسة التعليمية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد/ الطالب الجامعي وإلى سوق العمل، وهذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز من الجودة. وأشارت الدراسات والبحوث إلى أن الجودة يجري تقييمها من منظور المستفيد/ الطالب الجامعي ومن منظور سوق العمل، ومن منظور المؤسسة التي تقدم الخدمة، ومن منظور القيمة التي تعكسها الخدمة.

<sup>1</sup> - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

ولتبسيط وتسهيل مفهوم الجودة، فإن هناك أكثر من باحث ذهب إلى أن للجودة أبعاداً، وهذه الأبعاد متنوعة، وكل مستفيد، طالب جامعي، طالب عمل، سوق عمل، يركز على حزمة من الأبعاد عندما يعمل على تقييم جودة الخدمة المستلمة (مثلاً عندما يعمل الطالب الجامعي أو المؤسسة المشغلة على تقييم جودة الخدمة التعليمية في جامعة ما).

وتبين آراء الباحثين في عدد آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة، غير أن المؤسسة التعليمية بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، وترى ما يناسب العملية التعليمية أكثر، وما يهتم ويركز عليه الطالب، وتأخذ به وتركز عليه، وهي بذلك وتكون قد وضعت يدها على بداية المسار. ويرى بعض الباحثين أن الجودة خمسة أبعاد أساسية هي الضمان Assurance والاعتمادية Reliability والاعتناق Empathy والاستجابة Responsiveness والتجسيد المادي Tangibility.

ومن وجهة نظر أخرى فإن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي التفوق Excellence وتحقيق و/ أو تجاوز التوقع Conformance Meeting and/or Exceeding Expectations والقيمة Value ومواءمة المواصفات Conformance to Specifications.

ومن وجهة نظر ثالثة فإن للجودة عشرة أبعاد أساسية، وهنا ينبغي طرح التساؤل الآتي: كيف تتمكن المؤسسة التعليمية (الجامعة مثلاً) من مراعاة هذه الأبعاد وتحقيقها في خدماتها التعليمية؟.. وللإجابة على هذا التساؤل نشير بأن الخطوة الأولى تكون بتحديد الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بالعملية التعليمية وبمخارج الطالب لدخول سوق العمل.

وبافتراض أن الأبعاد المقترحة تمثل أساساً واقعياً لأبعاد جودة التعليم فإن ينبغي على إدارة المؤسسة التعليمية صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتكريس وتحقيق كل بعد من هذه الأبعاد بدرجة عالية من الفاعلية Effectiveness. وفيما يأتي إيضاحات مختصرة لدلالات كل بعد من هذه الأبعاد في المؤسسات التعليمية (الجامعة) وفقاً للتصورات الآتية:

#### أولاً: أبعاد الجودة التعليمية

**1- الكفاية (الجدارة) Competence<sup>1</sup>:** هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المؤسسات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية. وإن الجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع أن تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة. وينبغي التركيز على كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية، إذ ينبغي أن تحرص الإدارة على توفير الكادر التدريسي الذي يمتلك تأهيلاً عالياً يتيح إعداد الكوادر البشرية إعداداً جيداً، ويمتلك المعرفة العلمية الكافية التي تساعد في إعداد خريجين على معرفة عالية فهما وتطبيقاً، وإن يمتلك الكادر التدريسي مهارات البحث العلمي بحيث يساهم

<sup>1</sup>- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص 95.

في رفع وتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال اختصاصه، وان يمتلك الكادر التدريسي القيم الأخلاقية التي تتواءم وتنسجم مع أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها المجتمعية.

**2- الاعتمادية (Reliability):** ينبغي أن تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات، التي ينبغي أن تتوفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات، لأن تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس على فاعليتها بصورة خاصة وعلى الأداء الجامعي بصورة عامة.

**3- المجاملة (التعامل) (Courtesy):** ينبغي أن يسود في المؤسسة التعليمية جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ التدريسي والإداري مكانته واحترامه وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته، ودون أن يسئ الطالب استغلال حالة المجاملة والتعامل الإنساني الراقى، وفي حالة حدوث تجاوزات من أي من الطرفين لا تنسجم مع أسس التعامل المذكورة، فإن أنظمة الجامعة وتعليماتها وقوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال. إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب توفير درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى التدريسي والإداري للمؤسسة التعليمية، إذ إن هذا الولاء يهذب ويصقل السلوكيات وبما ينعكس على سمعته الجامعية ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمة التعليمية.

**4- الاستجابة (Responsiveness):**<sup>1</sup> إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسة التعليمية والجامعية، وهذا يتطلب من المؤسسة التعليمية امتلاك المرونة (Flexibility) الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، على أن لا تقتصر الاستجابة العالية والسريعة على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية، ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكادر الأكاديمي الإداري الكفؤ، وتوفير المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع الخطط المتوازنة والرصينة التي تكفل للطالب استمراره بالعملية التعليمية طيلة سنوات دراستها دون نقص في عدد المقررات المطروحة، دون خلل في عملية إرشاد الطالب وتقديمه الدراسي في دراسة المقررات بصورة طبيعية، وهنا تقع مسؤولية مشتركة على المرشدين الأكاديميين وعلى الطلبة ودائرة القبول والتسجيل وإدارة الجامعة.

**5- فهم الزبائن (Understanding Customers):** لتحقيق هذا البعد ضمان أبعاد جودة التعليم الجامعي فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وعدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور الطالب فحسب، بل من منظور حاجات سوق العمل أيضاً، وربما يكون هذا الطالب يجهل الحاجات الحقيقية الحالية والمستقبلية لسوق العمل أيضاً، وربما يكون هذا الطالب يجهل الحاجات الحقيقية الحالية والمستقبلية لسوق العمل، ويتأثر فقط برغبة أهله وبالنظرة الاجتماعية إلى بعض المهن والوظائف، وهنا يبرز دور الجامعة في التأثير في الطالب والمجتمع، وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تحتملها الطالب والمجتمع وتلبي الطموحات المستقبلية

<sup>1</sup> - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص 96.

ويمكن فهم الطالب وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية للطلبة، ولسوق العمل، يجري فيها استخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية وغيرها. ويندرج ضمن هذا البعد الاستماع إلى شكاوى الطلاب ومشكلاتهم طيلة سنوات الدراسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها، وكذلك الاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشة إمكانية تبنيها بصورة جزئية أو كلية، من جانب آخر ينبغي التركيز على دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات الخريجين.

**6- الأمان Security:** يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطلاب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان إلى تفصيل المؤسسة التعليمية التي توفر له درجة أفضل من الأمان، ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العالم تحرص على توفير خدمات تعليمية آمنة، فيلاحظ أنه يمنع دخول قوات الأمن إلى الحرم الجامعة تحت كل الظروف، ويحظر على أفراد المؤسسة التعليمية والطلبة حمل الأسلحة داخل الجامعة، وحتى تحقق المؤسسة التعليمية درجة أمان عالية ينبغي أن تخصص لهذه المهمة طاقما متخصصا لهذا الغرض، ويجري في العادة تشكيل قوة أمان خاصة بالجامعة تشكلها إدارة الجامعة، لتتولى جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء والمتاجرة في الممنوعات والحوادث الناجمة عن خطورة الأمكنة والأدراج والممرات، وعدم قبول طلبة ذوي ملفات جنائية، وعدم قبول أعداد طلبة فوق استيعاب مرافق الجامعة مما يخلق اكتظاظاً وينعكس في الجوانب الصحية والجوانب النفسية للطلبة، بالإضافة إلى اعتماد برنامج صحي يوفر للطلبة خدمات صحية وعلاجية داخل الحرم الجامعي، مع إمكانية توفير تأمين صحي.

**7- المصدقية Credibility<sup>1</sup>:** إن مصداقية المؤسسة التعليمية (الجامعة) هو بعد مهم جداً في تحقيق جودة التعليم الجامعي، ويقصد بمصدقية المؤسسة التعليمية مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطلب قبل وأثناء التحاقه بها. إن المؤسسات التعليمية تحول استقطاب الطلبة الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الإعلام المختلفة حول كادرها التدريسي وإدارتها المتميزة وإمكاناتها وتسهيلاتهما المادية المتميزة، وبرامجها التعليمية الرائدة، وهنا تبرز مصداقية الجامعة في مدى تلبية و تحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها للطلبة أثناء زيارتها لها، والوعد المقطوعة في نشراتها.

**8- إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility<sup>2</sup>:** من الأبعاد الأخرى لجودة الخدمة التعليمية، إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة، من خلال اختيار الموقع المناسب للجامعة أو المؤسسة التعليمية بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدفة إليها بيسر وسهولة، وتحاول الجامعات والمؤسسات التعليمية أن تراعي مجموعة من العوامل في اختيار الموقع، وأهم هذه العوامل الهدوء وتوفير المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسيع مستقبلا، ويمكن أن تسهل الجامعة ومؤسسات التعليم العالي حصول الطلبة على خدمة التعليم الجامعي ووصولها إليها عن طريق توفير خطوط الحافلات إلى المناطق المختلفة وتوفير الإسكان الداخلي للطلبة، وتلجأ بعض

<sup>1</sup>- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، مرجع سبق ذكره، ص97.

<sup>2</sup>- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، مرجع سبق ذكره، ص98.

الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إلى عدم تركيز كل كليتها في مكان واحد وتعمل على توزيعها في عدة أماكن بمخاف عدم الضغط على منطقة جغرافية واحدة، ولتحقيق أهداف أخرى تتعلق بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

**9- الاتصالات Communication:** إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل (الطالب والجامعة) هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم الجامعي، فالإصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم إدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطالب إيصال أفكاره وآرائه إلى الجامعة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمداخلات، وهذا ينعكس على مستوى فعالية المخرجات الجامعية. وحتى تكون عملية الاتصال عملية فاعلة وقادرة على تحقيق أهداف التعليم الجامعي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب والأستاذ مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل.

**10- التجسيد المادي للخدمة Tangibility:** إن خدمات التعليم الجامعي كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية، وحتى تتحقق هذه الخدمات، أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تقسم إلى نوعين، النوع الأول هو المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة، مثل القاعات الدراسية والمدرجات والمختبرات العلمية و مختبرات الحاسوب والأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتبة وغيرها، والنوع الثاني والمظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة، مثل المقاصف والاستراحات والنوادي الصحية والرياضية والحدايق ومواقف السيارات وغيرها. رغما التقسيمات السابقة إلا أن هناك عدة إختلافات حول أبعاد الجودة وهذا حسب وجهات نظر العلماء في هذا المجال ويرجع إختلاف أبعاد الجودة بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي وهذا حسب إختلاف بين جودة الخدمة وجودة السلعة.

### ثانيا: أبعاد جودة الخدمة

تعرف الخدمة بأنها<sup>1</sup>: أي نشاط أولي أو تكميلي لا ينتج منتج مادي، وهو الجانب غير السلعي في الانتقال بين المشتري (الزبون) والبائع (المزود).

والخدمة قد تكون بسيطة مثل تقديم وجبة غذائية للزبون أو معقدة مثل تسوية الرهن العقاري لمنزل ما، وتشمل منظمات الخدمات على الفنادق والمستشفيات والبنوك والمؤسسات التعليمية والقضاء وغير ذلك من المنظمات التي لا تقدم سلعا مادية أو ملموسة.

لقد بدأ قطاع الخدمات يعترف بأهمية الجودة بعد عدة سنوات من إعتراض الصناعة بذلك، وربما يرجع السبب في ذلك إلى كون قطاع الخدمات لم يواجه نفس مستوى المنافسة الخارجية العنيفة التي يواجهها قطاع الصناعة، هذا بالإضافة إلى عامل آخر يتمثل في قلة معدل الأجور التي يدفعها قطاع الخدمات بالمقارنة مع القطاع الصناعي.

<sup>1</sup> لعل بوكيميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 44.

وأمام هذه الصعوبة في تحديد جودة الخدمات فقد حاول بارارسورمان "Parasuraman" وزملائه تحديد بعض الأبعاد الأكثر أهمية لجودة الخدمة، والمتمثلة في الآتي<sup>1</sup>:

1. الوقت (Time): أي كم من الوقت يجب أن ينتظره الزبون ليحصل على الخدمة؟
2. دقة التسليم (Timeliness): ومعناها هل يتم تقديم الخدمة عندما يتم الوعد بها؟
3. الإتمام (Completeness): ومعناه هل يتم إدراج كل المواد (الأشياء) المطلوبة؟ أو هل كل المواد (الأشياء - العمليات) المطلوبة كاملة أو تم استيفائها؟
4. المجاملة (Courtesy): أي هل يرحب الموظفون بكل زبون ببشاشة؟
5. الانسجام أو النمطية (Consistency): وعناه هل تقدم الخدمات بنفس النمط لأي زبون؟ وفي أي وقت بالنسبة لنفس الزبون؟ أي هل تقدم الخدمة بنفس النمط وفي أي وقت بالنسبة لنفس الزبون؟
6. سهولة المنال والملائمة (Accessibiliy and Convernience): أي هل الخدمة سهلة المنال؟
7. الدقة (Accuracy): ومعناها هل تم أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى؟
8. الاستجابة (Responsiveness)<sup>2</sup>: أي مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

إن الاهتمام بجميع أبعاد الجودة شيء مهم للغاية للأغراض الإستراتيجية، ومع ذلك فيمكن للمنظمة أن تنافس دون تحقيق هذه الأبعاد كاملة في منتجاتها مرة واحدة (لكن تحقيقها جميعاً يعطي مركزاً تنافسياً قوياً للمنظمة)، و ذلك بإتباع استراتيجيات جزئية تعطي اهتماماً خاصاً لبعض الأبعاد دون البعض الآخر، ومثال ذلك أن اليابانيين اقتحموا السوق الأمريكية بالتأكيد وبالتركيز على بعدي الاعتمادية والتطابق مع عدم إعطاء اهتمام كبير للأبعاد الأخرى للجودة، حيث نجد أن السيارات اليابانية تمتاز بدقة التجميع وجودة التشطيب وانخفاض معدل الإصلاح، وفي المقابل نجد أن معامل الأمان بها منخفض (الأداء)، ومقاومتها لصدأ ضعيفة (قوة التحمل)، ومع ذلك تمثل السيارات اليابانية قمة الجودة بالنسبة لكثير من الزبائن الأمريكيين.

ومهما كانت الاختلافات؛ فإن الاهتمام بجميع أبعاد الجودة سواء في القطاع الصناعي أو الخدمي يعد أفضل طريق للنجاح والسيطرة على السوق، ولكن يبقى الاهتمام بهذه الأبعاد جميعاً متوقعاً على إمكانات الشركة وقدراتها، وعلى طبيعة السلعة أو الخدمة الذي تقدمها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، المرجع نفسه، ص 22.

<sup>3</sup> - لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 48.

## المبحث الثاني: الموصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة

## المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة

فيما يلي سيتم تقديم مبادئ إدارة الجودة الثمانية والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي بنيت عليها عائلة الإيزو 9001:2008 وهذه المبادئ يمكن أن تستخدم عن طريق الإدارة العليا كإطار لتوجيه المنظمة إلى تحسين وتطوير الأداء، وهذه المبادئ تم إيجادها عن طريق الخبرات والمعرفة للخبراء الدوليين المشاركين في اللجنة الفنية للإيزو رقم 176.

وسوف نقوم بتعريف كلا من تلك المبادئ مع شرح مبسط لها وتوضيح نتائج التطبيق والمبادئ هي<sup>1</sup>:

أولاً: التركيز على العميل<sup>2</sup>:

إن المؤسسة تعتمد على زبائنها بشكل أساسي هذا يستوجب منها فهم حاجتهم الحالية والمستقبلية والقيام على إشباعها مما سيدفعها لا محالة إلى التفوق.

أ- كيفية التطبيق<sup>3</sup>:

- (1) توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي آراء ومقترحات وشكاوي العملاء.
- (2) عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة.
- (3) دراسة شرائح العملاء المختلفة وسببها وتطوير النظم وفقاً لاحتياجات كل شريحة.

ب- فوائد التطبيق<sup>4</sup>:

— رضا العملاء.

— الإسراع في التنمية.

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، تخصص: إدارة الأعمال، مايو 2010، ص27.

<sup>2</sup> - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسويق، سنة 2011/2012، ص85.

<sup>3</sup> - حسين عبد العال محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو) 9000-90014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، مصر، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، سنة 2006، ص27.

<sup>4</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، المرجع سبق ذكره، ص49.

– زيادة الاستثمارات.

ثانيا: القيادة<sup>1</sup>:

إن المدراء هم المنبع الأساسي للتوجهات الموجودة داخل المنظمة مما يستوجب منهم خلق بيئة تمكن العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

أ– كيفية التطبيق<sup>2</sup>:

(1) إعداد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد الصفوف الأولى والثانية من القيادات.

(2) وضع الأهداف على جميع المستويات ومراقبة تحقيقها.

ب– فوائد التطبيق<sup>3</sup>:

– تحقيق الأهداف.

– التطوير المستمر.

ثالثا: مشاركة العمال<sup>4</sup>:

إن مشاركة العمال والاستفادة من خبراتهم يعتبر أمرا ضروريا لتحسين أداء المنظمة

أ– كيفية التطبيق<sup>5</sup>:

(1) استقطاب الموظفين المميزين ذوي الخبرات الناجحة.

(2) الاعتماد على العاملين في أماكن عملهم.

(3) تشجيع الموظفين للمشاركة في التحسين المستمر.

<sup>1</sup> – سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، مرجع سبق ذكره، ص64.

<sup>2</sup> – عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، مرجع سبق ذكره، ص27.

<sup>3</sup> – عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، المرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> – مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ص85.

<sup>5</sup> – عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

4) تعزيز جو الانتماء للأمانة عن طريق توعية الموظفين بتأثيرهم على العملاء وإطلاعهم على نتائج قياس رضا العملاء.

ب- فوائد التطبيق:

- الاستغلال الأمثل للموارد.

- تحقيق الأهداف.

رابعاً: مقارنة العمليات (المسارات)<sup>1</sup>:

يمكن الوصول إلى النتائج بكفاءة من خلال تسيير الموارد والأنشطة باستعمال مقارنة المسارات.

أ- كيفية التطبيق<sup>2</sup>:

1) تقليل التكاليف ودورات زمنية قليلة من خلال الاستخدام الفعال للموارد.

2) نتائج متحسنة ومستقرة ومتوقعة.

3) إيجاد فرص للتحسن.

ب- فوائد التطبيق<sup>3</sup>:

- فعالية وكفاءة النظام الموضوع وسهولة فهمه وتطويره.

خامساً: الإدارة بمدخل النظم<sup>4</sup>:

إن تحديد فهم وتسيير العمليات المترابطة على أساس اعتبارها كأنظمة سيساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة.

أ- كيفية التطبيق<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومدخل العمل، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> -عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> -عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>4</sup> - مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكنان، نظام إدارة الجودة الإيزو ISO: مدخل لتحسين أداء الجامعات، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>5</sup> -عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 29.

1) التداخل والتواصل بين العمليات سوف يؤدي بالمنظمة إلى أفضل النتائج.

2) القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية.

3) توفير الثقة للجهات المعنية في استقرار وفاعلية المنظمة.

#### ب- فوائد التطبيق:

- استقرار مستوى جودة الخدمات المقدمة وأداء المنظمة.

- التطور المستمر.

- تحسين بيئة العمل.

#### سادسا: التحسين المستمر<sup>1</sup>:

يجب أن يكون التحسين الشامل لأداء المؤسسة هدفا رئيسيا.

#### أ- كيفية التطبيق<sup>2</sup>:

إعداد عمليات وبرامج لتجميع البيانات وتحليلها وإدارة التغيير لتطوير الأداء.

#### ب- فوائد التطبيق:

التطوير المستمر.

#### سابعا: منهجية الاستناد للحقائق عند اتخاذ القرارات<sup>3</sup>:

إن القرارات الفعالة هي تلك المستندة إلى التحليل السليم للبيانات والمعلومات.

#### أ- كيفية التطبيق<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>2</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>4</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 29.

تصميم النماذج اللازمة لتجميع البيانات المطلوبة لتنفيذ العمل وتحليل البيانات وفقاً لتقارير ومؤشرات موضوعية ومنهجية ملائمة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.

#### ب- فوائد التطبيق:

تحسين قدرة اتخاذ القرارات على تحقيق الأهداف.

#### ثامناً: علاقات تبادل المنفعة مع المورد<sup>1</sup>:

إن العلاقة مع المورد هي علاقة ترابط مع المنظمة وتعميقها سينعكس على تحجيم القيمة المقدمة لكليهما.

#### أ- كيفية التطبيق<sup>2</sup>:

وضع البرامج والعمليات اللازمة لقياس أداء المورد والمقاولين والجهات المتعاونة وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة.

#### ب- فوائد التطبيق<sup>3</sup>:

- الارتقاء بمستوى الخدمات.

- انخفاض تكاليف الشراء والتنفيذ.

#### المطلب الثاني: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة

من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات من تطبيق نظام إدارة الجودة ما يلي:

- ضمان ثبات جودة المنتج، فالتركيز هنا على استمرارية نفس المستوى من الجودة في منتجات المنظمة.
- إجراءات التحسين المستمر، فكلما عملنا بمبادئ إدارة الجودة فإن هذه المبادئ تتطلب إجراء التحسينات المستمرة في الأنشطة والعمليات.
- رفع كفاءة العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكنان، نظام إدارة الجودة الإيزو ISO: مدخل لتحسين أداء الجامعات، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>2</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، المرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة والعمل على مساعدتها لدخول أسواق جديدة.
- تخفيض التكاليف الإجمالية للمنظمات لأسباب عديدة من أهمها تقليل أخطاء العاملين نتيجة التدريب ومعايرة الأجهزة.
- الانضباط والتفكير بإجراءات وتعليمات العمل نتيجة لتوثيق هذه الإجراءات والتعليمات.<sup>1</sup>
- إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المنظمة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.
- زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع، وزيادة إنتاجية العاملين، وتسييل الضوء على نقاط الضعف في المنتج، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حالات الضعف وعدم التطابق مستقبلاً.
- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية.
- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات المواصفة.
- يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها.
- يمنح العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: تعريف نظام إدارة الجودة ومتطلباتها

أولاً: تعريف نظام ISO

إن ISO هي مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس (INTERNATIONAL ORGANISATION OF STANDARDIZATION)

وهي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة، تم تأسيسها عام 1946 بعد الحرب العالمية الثانية وكانت مهمتها الرئيسية إصدار مواصفات وتوحيدها من أجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150 عضو كل عضو من دولة مختلفة.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 312.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

<sup>3</sup> - بوغنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2006/2007، ص 39.

يعرف ISO 9000: "سلسلة من المواصفات المكتوبة، أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في نظام الذي يجب أن تتبناه إدارة المنظمة لتؤكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم".<sup>1</sup>

وتهدف هذه المواصفات إلى:

- تسهيل عملية التبادل الدولي للمنتجات وتطوير التعاون في مجال تنمية وتكنولوجيا

- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في عدة مجالات ووضع معايير لمنح شهادة المتعلقة بها.

- تنظيم وتنسيق وتوحيد مواصفات دولية من أجل تحقيق هذا التنسيق أصدرت مواصفات ISO 9000.

وقد اشتقت مواصفات ISO 9001 من المواصفات القياسية البريطانية BS-5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979.

وبالتالي فإن ISO 9001 هي عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس، وتعتمد مواصفات ISO على أساس توثيق كل النظم والإجراءات والتعليمات والاحتفاظ بالسجلات الملائمة وقد صدرت مواصفات ISO 9001 الإصدار الأول عام 1987 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، أما الإصدار الثاني ISO 9001/1994 فقد ركز على تأكيد الجودة، وأما الإصدار الثالث ISO 9001/2000 فقد ركز على نظام إدارة الجودة، وأما إصدار ISO 9001:2008 فقد ركز على العمليات وليس على المنتج نفسه، فالمعايير الموضوعية تتعلق بالعمليات ولا تتعلق بالمنتج، حيث أن هذه المعايير تشير إلى إدارة المنظمة وأدائها وضمن إنتاج المنتجات الجيدة وذلك بهدف تعزيز رضا العميل.

وتتكون سلسلة ISO 9001:2008 من ثلاثة مكونات:<sup>2</sup>

- أساسيات نظام إدارة الجودة ومعايير المصطلحات فيه.
- متطلبات نظام إدارة الجودة.
- مرشد نظام إدارة الجودة.

ويمكن تعريف ISO 9001<sup>1</sup>: نظام الجودة بأنه نموذج لضمان الجودة في تصميم و التطوير و الإنتاج والتركيب، وأن هذه المواصفات تنطبق على المنظمات التي تتعامل مع المنتج ما منذ تصميمه إلى غاية الخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> - حسين عبد العال محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو) 9000-90014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، مصر، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، سنة 2006، ص101.

<sup>2</sup> - علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، شهادة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، سنة 2003/2004، ص41.

تعرف أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 بأنها مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة.<sup>2</sup>

### ثانياً: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO

تتكون متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 من ثمانية بنود أساسية<sup>3</sup>:

1. المجال.
  2. المرجع المعياري.
  3. التعريفات والمصطلحات.
  4. نظام إدارة الجودة: وتتناول متطلبات التوثيق كدليل الجودة، والإجراءات المطلوب توثيقها والوثائق والسجلات اللازمة.
  5. مسؤوليات الإدارة: وتتضمن التزام الإدارة بوضع سياسة وأهداف الجودة، بالإضافة إلى مراجعات الإدارة وتحقيق متطلبات العملاء، وتوفير الموارد اللازمة. وكذلك يتضمن هذا البند المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات الداخلية والخارجية.
  6. إدارة الموارد: من حيث تأمين الموارد وخاصة الموارد البشرية الكفؤ والواعية والمدربة. كما تركز المواصفة على البنية التحتية للمنظمة وبيئة العمل.
  7. تحقيق الخدمة: تحديد طرق التحقق والمراقبة والفحص للتأكد من مطابقة الخدمة بالإضافة إلى وجود السجلات الضرورية لذلك. وتركز المواصفة على العمليات المرتبطة بالعملاء من حيث تحديد المتطلبات والتغذية العكسية من العملاء بالإضافة إلى التصميم والتطوير والمشتريات وضبط أجهزة القياس.
  8. القياس والتحليل والتحسين: تركز المواصفة على مراقبة وقياس وتحليل رضا العملاء والموردين، بالإضافة إلى إجراء التدقيق الداخلي وضبط الخدمات غير المطابقة، وإجراء التحسينات المستمرة.
- وهناك متطلبات لنظام إدارة الجودة متعلقة بالمتطلبات العامة والوثيقة (البند رقم 4):

### أ- المتطلبات العامة لتحقيق نظام إدارة الجودة<sup>4</sup>: QMS Quality Management System

على المنظمة أن تضع وتوثق وتنفذ نظام إدارة الجودة وأن تحافظ عليه وتعمل على تطويره باستمرار، كما وان عليها أن:

<sup>1</sup> - بوعنانن و الدين، مرجع سبق ذكره. ص27.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي<sup>3</sup> هاشم فوزي العبادي، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص337

<sup>3</sup> - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة والفلسفة ومداخل العمل، مرجع سبق ذكره، ص68-69.

<sup>4</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، سنة 2014، ص205. QMS: هي نظام إدارة الجودة الشاملة.

- تحدد العمليات في المنظمة.
- تتولى تشغيل هذه العمليات ومراقبتها.
- تضمن توفر الموارد والمعلومات.
- تعمل على قياس ومتابعة وتحليل العمليات.
- تسعى إلى الوصول إلى النتائج المخطط لها.
- تجري التحسين المستمر.

#### ب- متطلبات التوثيق:

يجب أن يشمل نظام إدارة الجودة QMS على:

- دليل الجودة:
  - نطاق نظام إدارة الجودة وتفاصيل أي استثناءات.
  - تفاصيل الإجراءات الموثقة.
  - وصف تتابع العمليات وتفاعلها.
  - ضبط الوثائق:
  - توزيع الوثائق.
  - الموافقة على الوثائق قبل إصدارها.
  - مراجعة وتحديث وإعادة الموافقة.
  - التأكد من أن النسخ الأخيرة فقط متاحة.
  - ضمان بقاء الوثائق جاهزة ويمكن تمييزها واسترجاعها.
  - تمييز وفصل الوثائق الخارجية.
  - عزل ومراقبة الوثائق غير المستخدمة والملغاة.
  - ضبط السجلات:
- على المنظمة أن تضع إجراءات موثقة لأجل مراقبة سجلات الجودة والحفاظ عليها وتحديثها، وتخزينها، واسترجاعها، وحمايتها، وفترة الاحتفاظ بها، وإتلافها.
- بالإضافة إلى ذلك تتضمن متطلبات التوثيق نظام إدارة الجودة QMS ضرورة توثيق سياسة الجودة في المنظمة وأهداف الجودة فيها. وهذا تقوم الشركات المانحة لنظام إدارة الجودة بمراجعة سياسة الجودة في المنظمة والتأكد من نشرها وتعميمها على الأطراف المعنية، كما تقوم بالتأكد من متابعة أهداف الجودة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الدوائر والأقسام.

## المطلب الرابع: مراحل الحصول على شهادة الأيزو ISO:

حتى تتمكن المنظمة من الحصول على شهادة ISO9001:2008 فإن هناك ثلاث مراحل أساسية ينبغي اجتيازها لتلخص فيما يلي:

أولاً: مرحلة الاستعداد للتسجيل<sup>1</sup>:

وهي المرحلة الأولى والتي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن هذه المرحلة:

- أ- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وحفز العاملين بهدف تأهيل المنظمة إزاء ذلك.
- ب- تعيين مدير للجودة مسؤولاً عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة.
- ت- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.
- ث- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به.
- ج- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.
- ح- كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية.
- خ- إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً.
- د- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، ومن الضروري التثبت أن المدققون الداخليون قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بذلك.

ثانياً: مرحلة الحصول على الشهادة ISO<sup>2</sup>:

هذه المرحلة يتم فيها حصول المنظمة على الشهادة، وتشمل ما يلي:

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 316-317.

<sup>2</sup> - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو) 9000-90014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، مرجع سبق ذكره،

أ- التعاقد مع المسجل أي الشركة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة.

قيام المسجل / الشركة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات Document Rview التي تقدمها المنظمة.

ب- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.

قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات GapAnalysis أي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة، وهذه الخطوة اختيارية وليست إجبارية.

ت- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف

أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة حيث تقسم هذه المخالفات إلى ثلاثة أنواع:

● مخالفة جوهرية Major.

● مخالفة صغيرة Minor.

● ملاحظات Observation.

ويؤجل منح الشهادة إذا كان هناك أي مخالفات جوهرية، أما إذا كان هناك مخالفات صغيرة أو ملاحظات فعادة

تمنح الشهادة على أن يتم تصحيح هذه المخالفات الصغيرة والملاحظات لاحقا.

ث- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي. أما إذا كان

هناك مخالفات جوهرية فيحتم على المنظمة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التقييم.

ثالثا: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة<sup>1</sup>:

بعد حصول المنظمة على الشهادة المطلوبة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها

على الشهادة، ومن أجل ذلك يقوم المسجل (الشركة المانحة للشهادة) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال

نوعين من الزيارات:

أ- الزيارات الدورية المجدولة، والتي تتم عادة كل ستة شهور.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص318.

ب- الزيارات المفاجئة والتي تكون في حالة استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المنظمة.

والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير نظام

إدارة الجودة ISO9001:2008.

إحصائيات حول عدد الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001:

هذه الإحصائيات صادرة من منظمة الإيزو وهي تمت في عام 2007 على مستوى العالم:

الجدول (02): عدد الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 على مستوى العالم

السنة	2003	2004	2005	2006	2007
عدد الشهادات	497.919	660.132	776.608	896.929	951.486

المصدر: عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، تخصص: إدارة الأعمال، مايو 2010، ص 27.

كما توجد إحصائية أيضا تخص المملكة العربية السعودية صادرة من شركة TUVFAHSS المتخصصة في منح

شهادات الإيزو في السعودية.

الجدول (03): عدد الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 على مستوى السعودية

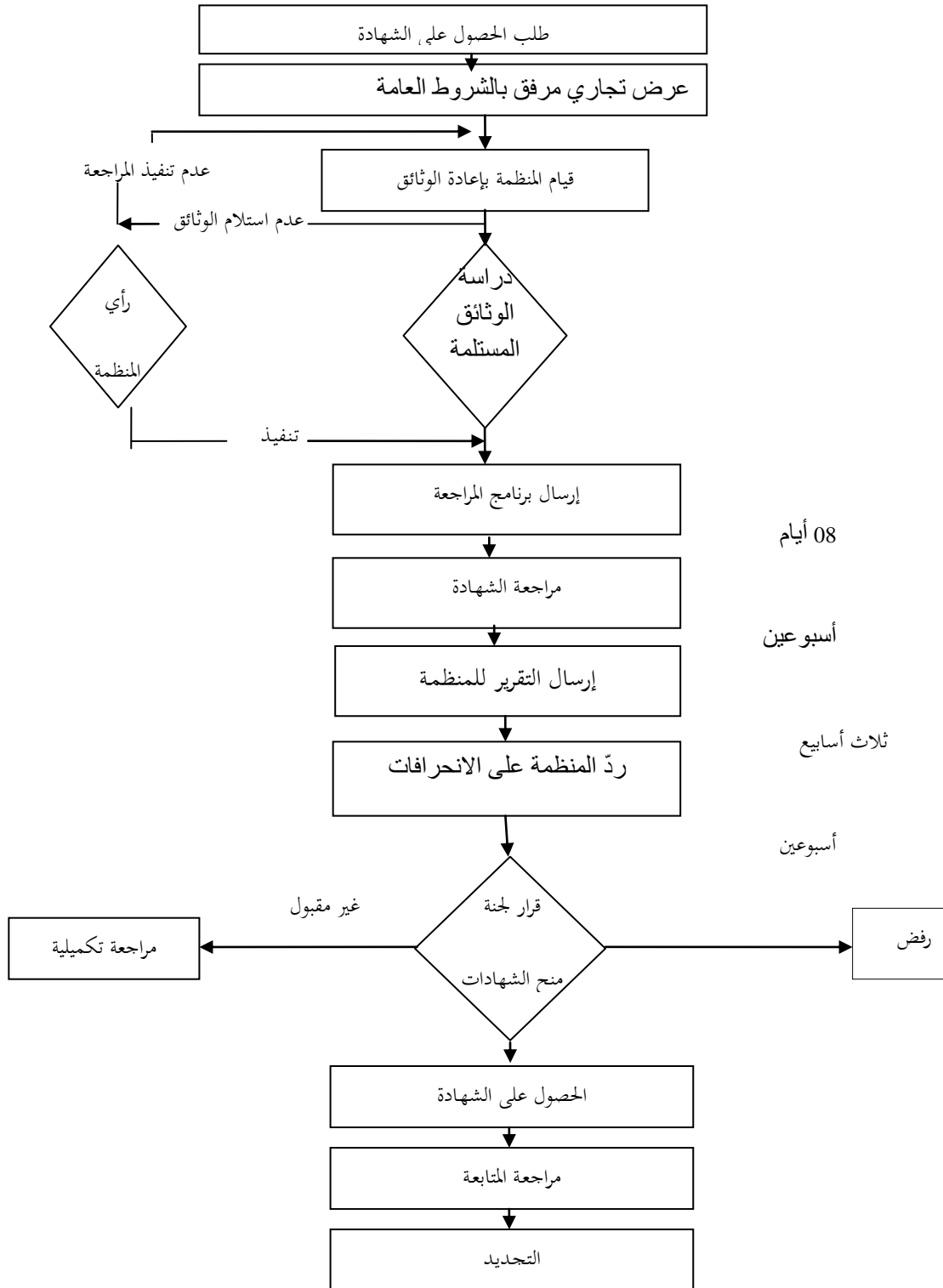
السنة	2003	2004	2005	2006	2007
عدد الشهادات	247	394	642	710	645

المصدر: عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، تخصص: إدارة الأعمال، مايو 2010، ص 27.

كما يتضح من الأرقام السابقة أن هناك نمو بشكل جيد في اتجاه المنظمات العالمية والمحلية في الحصول على شهادة

الإيزو 9001. يمكن تلخيص مراحل الحصول على شهادة الإيزو في الشكل التالي:

-الشكل 03: مراحل الحصول على شهادة الإيزو-



المصدر: موزي سامية, مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو, رسالة ماجستير, الجزائر, جامعة الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, سنة 2003-2004.

## المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو

سنحاول فيما يلي تحديد العلاقة بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة مستعرضين بذلك أهم نقاط التشابه والاختلاف، وسيكون بأهمية بمكان تحديد سلبيات الإيزو 9000 واعتبارها نقطة البداية لوضع الفواصل بين الإيزو كوثيقة تؤمن تحقيق نظام إدارة الجودة بالمنظمة وإدارة الجودة الشاملة كفلسفة تهدف إلى تحقيق التكامل المثالي وقبل التطرق إلى تحديد العلاقة سنقوم بإعطاء لمحة عن الجودة الشاملة:

## المطلب الأول: ماهية الجودة الشاملة

## أولاً: مفهوم الجودة الشاملة:

لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة فماذا يقصد بهذا المصطلح والذي أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثة وسنعرض أهم التعريف واشملها التي خلاصنا إليها للوقوف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث في مسيرة تطوير إدارة الجودة الشاملة.

قدّمت تعاريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

- الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه.<sup>1</sup>
- وعرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة كما عرفها جيمس ريلاي James Rilay على أنها " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل ".<sup>2</sup>
- وقد عرفها الأمريكي فيجنوم "هي نظام يدمج كل الجهود لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام للعميل".
- بينما عرفها العالم جون أوكلاند على أنها "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000"، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 11.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، "إدارة الإنتاج والعمليات" دار رضاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 349.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق TQM، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- وقد حدد كول مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".<sup>1</sup>
- تتفق كل التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة:
  - أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه و بأنها أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل، وهو يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل بشكل يمنع حدوث الأخطاء والمشاكل والعمل على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، والتركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين والأقسام في المنظمة.

#### ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

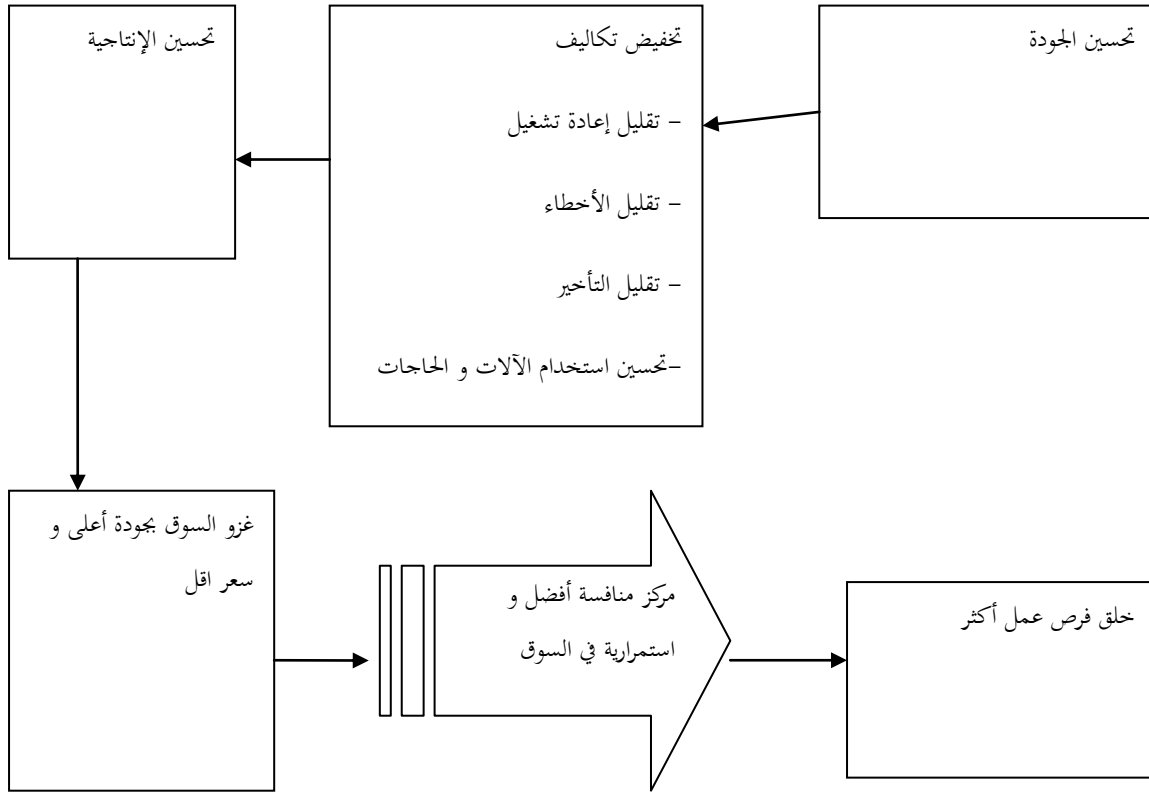
1. زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
2. تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
3. تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.
4. تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.<sup>2</sup>
5. تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
6. تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
7. منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع نفسه، ص 24.

<sup>2</sup> عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و إدارة، 2006، ص 54.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقلة العدد 06/2008 ص 178.

الشكل (04): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد 06/2008 ص 179.

### ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب.
5. إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.<sup>1</sup>
6. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب.
7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2015، ص 53.

8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
9. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
10. عدم وجود انسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
11. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.<sup>1</sup>
12. تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
13. الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإهمال الأهداف طويلة المدى.
14. التخوف من تكاليف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يرجع إلى عدم إدراك الفوائد والمزايا التي تنجر عن تطبيقها.
15. ضعف النظام المالي و المعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى. وهذا ما سيتضح فيما يلي:

أولاً: التركيز على العملاء والتحسين المستمر:

1- التركيز على العملاء:

المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تتركس المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداءً بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنهم حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم.<sup>3</sup>

وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضاً العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.<sup>4</sup> وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة، بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفوعهم للإبداع والابتكار.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 238.

<sup>2</sup> - لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص ص 140-143.

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي<sup>3</sup> هاشم فوزي العبادي، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مرجع سبق ذكره ص 197.

<sup>4</sup> - محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2000-

2001، ص 91.

<sup>5</sup> - ضياء الدين زاهر، " إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة" (دليل علمي)، مصر، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص 132.

## 2- التحسين المستمر:

يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية:<sup>1</sup>

1. الوقت: سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة. حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم. إعداد الآلات، دراسة الطلايبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المنظمة.
2. المستوى التكنولوجي: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاوله اقتنائها. أو يمكن التحسين والتطوير في المنظمة وفي المستوى التكنولوجي من خلال تحفيز الطاقات البشرية في المنظمة وحثها على التفكير والإبداع.
- كما أن استخدام الحواسب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها.
3. ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:<sup>2</sup>

- تخطيط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام دائرة: خطط, طبق, افحص, نفذ التحسين.
- توثيق إجراءات التحسين.

## ثانيا: مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير. كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:<sup>3</sup>

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.

<sup>1</sup> -لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2002-2003، ص 31، 32.

<sup>2</sup> - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، " إدارة الجودة الشاملة: في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2009، ص 35.

<sup>3</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، " إدارة الجودة الشاملة: في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي:  
زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.

- تشجيع الإبداع والابتكار؛

- زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق.

ثالثاً: التزام الإدارة العليا و الإدارة من الخلف:

### 1- التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.<sup>1</sup>

### 2 - الإدارة من الخلف (Management par l'amont)، بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم:<sup>2</sup>

كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام (management par l'aval).

إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف، والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج.

وعموماً عرفت الجودة تطوراً من الإدارة من الأمام نحو الإدارة من الخلف كالتالي:

- مراقبة الجودة بالتفتيش وكشف الأخطاء والمنتجات المعيبة والقيام بالتصليحات؛

- الكشف عن أسباب العيوب والأخطاء في مرحلة الإنتاج وذلك للوقاية ولتحقيق الأصفار الخمس:  
صفر عطل، صفر خطأ، صفر أجل صفر مخزون وصفر ورق؛

- تحديد أسباب الأخطاء الناجمة عن كل المصالح الوظيفية ومن التصميم التقني للمنتج والعمليات؛

- التركيز على العملاء والمنافسين باستعمال مختلف مصادر المعلومات، بهدف تحديد إستراتيجية مناسبة للحصول على أسواق أكثر.

### رابعاً: سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية:

تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية والأفراد العاملين في المنظمة على أنها علاقة مستهلك ومورد، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة، إدارة كانت أو فرداً، هي مستهلكة لما أنتجته المرحلة السابقة وفي نفس الوقت منتجة أو موردة لما سوف تستخدمه المرحلة التالية. من هذا المنطلق نجد أن مفهوم

<sup>1</sup> - ضياء الدين زاهر، " إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة" (دليل علمي)، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup> - ضياء الدين زاهر، " إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة" (دليل علمي)، مرجع سبق ذكره، ص 110

المستهلك والمورد الداخلي يعتمد على علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات، وهذا ما يجعل مستوى جودة كل مرحلة يؤثر في مستوى أداء وجودة المرحلة التالية، وبالتالي فإن كل فرد أو إدارة يتوقعان أن ينتج منتج عالي الجودة، بدون أخطاء، بالكمية المناسبة، ضمن الوقت المحدد وبأدنى تكلفة ممكنة، ذلك لتسهيل مهمتهما وعملهما ولكي يقدمان للآخرين منتجاً يحمل كل تلك الخصائص والشروط لتسهيل عملهم أيضاً وهذا ما يسمى بالجودة المرئية، للوصول في الأخير لتحقيق الجودة الكلية أو الشاملة، التي هي تعبير عن تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين<sup>1</sup>.

وكل هذا في سبيل الوصول إلى رضا الزبون لكسبه والحفاظ عليه.

### المطلب الثالث: تناقضات الإيزو 9000 مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

بجانب جميع المكاسب التي يقدمها الإيزو 9000 للمنظمات فإنه لا يخلو من السلبيات، ويعود ذلك بحسب بعض الباحثين إلى التكلفة الباهظة للحصول على الشهادة وكذلك النمو المتزايد للوثائق بما يفوق القدرة التحليلية لمتخذ القرار فيؤدي إلى تراكمات تعرقل الوصول إلى المعلومات بالإضافة إلى نقص الاهتمام بالعمال والعمليات الداعمة الثانوية المسببة للقيمة.

كما تجدر الإشارة بأن الإعتماد على التوثيق فقط يسبب انحساراً في التفكير النقدي البناء لدى العمال لاعتمادهم الدائم على القواعد ومحاولة تطبيقها فقط كما أن Jonesetal يعتقد بأن الوصول إلى الشهادة هو إنجاز أحمق (hollowachievement) لا حقيقة له.

ويذكر Meegan Taylor بأن المؤسسات الأوربية المشتغلة بتحقيق الشهادة لا تعتبر الإيزو إلا الغاية الأخيرة التي يجب الوصول إليها.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: أوجه الاختلاف والتشابه بين نظامي الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

#### الفرع الأول: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو

إن أول ملاحظة تصادف المهتم بموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الإيزو هي ذلك الاختلاف بين المدخلين، والمتمثل أساساً في اختلاف وتعدد تعاريف الإدارة بالجودة الشاملة وعدم حدوث إجماع حول هذا المفهوم لطابعه الفلسفي، في حين أننا نجد أن هناك اتفاق كاملاً حول مواصفة الإيزو 9000 وتعريفها محدد بشكل صريح من طرف الهيئة المنشأة للنظام، ما سهل تطبيق نظام الإيزو 9000 على المستوى العالمي وبين مختلف المنظمات، وهو الأمر الذي يعد صعب التحقيق بالنسبة لتطبيق الإدارة بالجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، طبعة الثانية، سنة 2009، ص 49.

<sup>2</sup> - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

إضافة إلى هذا الاختلاف على مستوى التعريف نجد أن الإيزو هو نظام جودة يتم التركيز فيه على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل، وأن التزام الموظفين بهذه الطرق والإجراءات سيضمن أداء العمل بشكل جيد، كما يتوقف الحصول على شهادة الجودة على نتائج المراجعات الخارجية والداخلية لتحديد ما إذا كان هناك التزام بهذه الطرق والإجراءات من عدمه، ومن ثم فإن التركيز بالنسبة لمواصفات الإيزو منصب على الإجراءات التصحيحية وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، فهو بذلك نظام فني بحت، في حين أننا نجد شكلاً آخرًا مغايرًا تمامًا في إدارة الجودة الشاملة إذ أنها فلسفة عامة وشاملة تمس جميع نواحي المنظمة، فهي تعتبر المنظمة نظامًا اجتماعيًا، فنيا، ثقافيًا، ونجد أن تركيز الجهود في هذه الفلسفة قائم على الأفراد، باتجاهاتهم، طموحاتهم، دوافعهم، سلوكياتهم وتعتمد بشكل أساسي على التفاعل الثقافي الاجتماعي بين جماعات العمل في مواقعهم. والجدول التالي يبين أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9001<sup>1</sup>

الجدول (04): الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و إيزو 9001:

إدارة الجودة الشاملة	ISO 9001
• ترتبط بإستراتيجية المنظمة.	• لا ترتبط بإستراتيجية موحدة.
• تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب.	• تركز على النظم الفنية والإجراءات.
• التأكيد على مشاركة العاملين.	• مشاركة العاملين ليست ضرورية.
• تعني بالمنظمة ككل.	• يمكن أن يكون التركيز جزئيًا.
• كل فرد مسؤول عن الجودة.	• قسم الجودة هو المسئول عن الجودة.
• تتضمن تغير الثقافات والعمليات.	• من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها.

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، سنة 2014، ص313.

ليس هناك نقاط تعارض كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9001:2008 بل بالعكس هناك نقاط التقاء كثيرة، هذا ويمكن اعتبار الحصول على شهادة ISO 9001:2008 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي شكل من أشكال الإدارة القادرة على إحداث التكامل بين البعدين الاجتماعي والثقافي من جهة، والبعد الفني من جهة أخرى ويركز هذا النوع من الإدارة على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، العاملين، أصحاب رأس المال بالإضافة إلى المتطلبات الفنية.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه يمكن للمنظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بدون الحصول على شهادة الإيزو، والعكس صحيح إذ يمكن للمنظمة الحصول على الشهادة دون استخدامها مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص313.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص313.

يمكن اعتماد نظام الإيزو 9000 كمقدمة أولية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما إذن مدخلان غير متعارضان ولقد أشارت شركة اللويدز لتأكيد الجودة من خلال دراسة أجرتها على المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة الإيزو 9000، أن الإيزو 9000 مكمل لإدارة الجودة الشاملة، لكنه ليس بديلاً عنها.<sup>1</sup>

يعتبر الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية والتي يتم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمعايير. ويسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاصاً بمنظمة معينة. أما إدارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في مكونات المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، كما تعتبر فلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدّة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، تسعى إلى تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملائها وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.

وبالتالي فإنه على الرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من منظمة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى. في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط، والتي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها وخدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم.
- جميع المنظمات المتحصلة على شهادة الإيزو خاضعة إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل مراجعين تحددهم المنظمة العالمية للمعايير. للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة، أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا تخضع للمراجعة من قبل أي جهة، فنموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.
- كما يمكن اعتبار نظام الجودة إيزو كمرحلة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة ونخص هنا سلسلة الإيزو لسنة 2000 إذ أنها تختلف عن سلاسل تأكيد الجودة لسنتي 1987 و 1994.<sup>2</sup> وبالتالي يمكن للمنظمة الحصول على شهادة إيزو لسنة 2000 دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن هذه الأخيرة أعم وأشمل من الإيزو فهي تهتم بالمستهلك الداخلي وتؤكد على تبني مبدأ المشاركة والعمل الجماعي، وتهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها من أمور مثل: القيادة، الاتجاهات، الحوافز، كما أنها تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين، في حين أن نظام الإيزو لا يدخل قسماً كبيراً من هذه الأمور ضمن اهتماماته.

<sup>1</sup> - مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص92.

<sup>2</sup> - مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص93.

- وإذا تحدثنا عن التكلفة فإن تطبيق نموذج إيزو بشروطه مكلف بالإضافة إلى أنه لا يقضي على مظاهر الهدار والتبذير في المنظمة على عكس إدارة الجودة الشاملة والتي تهتم بتدني التكاليف خصوصا من خلال سلسلة الجودة المرئية.
- وأخيراً، فإن من الفوائد الأساسية لحصول المنظمة على شهادة الإيزو هو وضع الثقة في منتجاتها وهذا ما يجذب المستهلك إلى اقتناء هذه المنتجات ولكن وضع الثقة هذه لا يدل على أن هذه المنظمة قد حققت رضا الزبون، فهي تقوم بإنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للمعايير، بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير كل متطلبات الزبائن في المنتج والتي تعرّفت عليها من خلال دراساتها الميدانية واتصالها المباشر بمؤلاء الزبائن وبالتالي يمكن القول هنا أن زبائن المنظمة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها.<sup>1</sup>

يتضح ممّا تقدّم أن نظام الجودة العالمي "الإيزو" وإدارة الجودة الشاملة يشتركان في كونهما أسلوبان أو سيلتان لتحسين جودة المنتجات، سلعاً أو خدمات. غير أن هناك اختلافاً شاسعاً بينهما، فالإيزو عبارة عن مجموعة من معايير أو شروط عامة تضعها المنظمة العالمية للمعايير وتطبق في جميع المنظمات التي تسعى للحصول على هذه الشهادة بنفس الطريقة كما تخضع هذه الأخيرة للمراجعة باستمرار، أما إدارة الجودة الشاملة فهي منهج إداري يتكون من مبادئ ويعتمد على وسائل وأدوات تطبقها المنظمة بأسلوبها الخاص ولا تتابع من طرف أية جهة، فالمنظمة حرة التصرف.

### الفرع الثاني: أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو

أن وجود اختلافات متعددة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو، لا ينافي أبداً وجود علاقة وطيدة بين أولاً: مسؤولية الإدارة أو دور القيادة:<sup>2</sup>

كلا النظامين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة يلقي المسؤولية الكبرى على الإدارة العليا في إنجاح تطبيق النظامين، وذلك لأهمية التغييرات المحتملة إحداثها على مختلف مستويات المنظمة هذا من جهة، وإلى أهمية المبالغ والبرامج المرصودة والمخصصة للمدخلين من جهة أخرى. ويتوجب على قيادة المنظمة نشر ثقافة النظامين بين عاملها وإقناعهم بضرورة الالتزام الجماعي حتى يتسنى لمنظمتهم التطور ومنافسة مثيلاتها.

### ● ثانياً: الاهتمام بالعمليات:

يعطي النظامان الأهمية الكبرى للعمليات، حيث يعتبران أن الحصول على سلعة أو خدمة جيدة لا تأتي إلا من خلال الاحترام التام والمضبوط لما تتطلبه كل عملية منذ عملية الشراء إلى إخراج المنتج بشكله النهائي وفق ما يرغبه الزبون.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 70، 71.

<sup>2</sup> - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

• **ثالثا: العمل بروح الفريق:**

يتطلب مدخل الإدارة بالجودة الشاملة مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات في مستوياتهم، ويدفع بالجميع على مستوى المنظمة إلى العمل بروح الفريق الواحد، لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، في الإطار نفسه نجد أن مدخل الإيزو بدوره يركز على تكوين فريق للجودة يشرف على عملية تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الإيزو 9000 ومن بين المهام المنوطة بهذا الفريق هي إشاعة ثقافة العمل الجماعي لإنجاح برنامج هذا النظام.

• **رابعا التركيز على التدريب:**

إن التركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فعالية وكفاءة عمليات المؤسسة، بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع مواصفات الإيزو، وإن التركيز مواصفات الإيزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام فإن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، وتحقيق رضا العملاء والتطوير الشامل لتنظيمها وتأكيد لمفهوم الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن نيل متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، 2005، ص78.

## الخلاصة

يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي من المواضيع المهمة في مختلف المجالات الإدارية, وأنظمة الإدارة الحديثة ومن هذا المنطلق حاولنا القيام بدراسة ملمة وشاملة لنظام إدارة الجودة الشاملة فتطرقنا إلى مفهوم وخصائص هذا النظام, ونشأته وتطوره وتعريفات المفكرين الذين كانوا روادا له,

وإن نظام إدارة الجودة يعتبر الخطوة الأولى نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة وهذا حسب المبادئ ومراحل الحصول على شهادة الإيزو وفوائد تطبيق هذا النظام.

ولإدارة الجودة الشاملة عدة متطلبات ومبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار للوصول للأهداف المبرمجة, وإدارة الجودة الشاملة بطبيعة الحال ذات علاقة وطيدة مع معايير الإيزو, التي تعتبر موصفات عالمية لضبط الجودة, وبالرغم من وجود عدة فروقات بينهما

ونستخلص أن تغيير الثقافة السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يتم عشوائيا أو بين عشية وضحاها بل يحتاج إلى جهودات تبدأ بالتزام الإدارة والمسؤولين قبل الطلبة واقتناعهم بأهمية الجودة في تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها التعليمية، وما يجب التأكيد عليه أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يجب أن يقتصر على التعليم وإهمال الإدارة العامة، بل لابد من تطبيقها في مختلف الإدارات لأن ذلك سوف يحسن من مستوى أدائها وبالتالي يخفف من معاناة الجمهور ويساهم في كسب رضاهم.

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على أهم الجوانب للجودة وإدارة الجودة الشاملة في الفصل السابق, وسنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية لخلايا ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية ونخص بالذكر جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

إن خلايا ضمان الجودة أصبحت تلقى اهتماما كبيرا من طرف الوزارة المعنية, حيث أن التعليم العالي أصبح يواجه تحديات وصعوبات كتدني مستوى جودة المنظومة التعليمية وهذا يدعو إلى إعادة النظر في تحقيق ضمان جودة والارتقاء بمستوى التعليم العالي من خلال تأسيس خلايا ضمان الجودة على مستوى الجامعة وتفعيل دورها وستطرق في هذا الفصل إلى التعرف على اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي وكذا التطرق إلى تأسيس خلية ضمان الجودة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي و ثم تجديدها وسرد للخطة الإستراتيجية وتقييمها, وعليه فقد قسمها هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: خلايا ضمان الجودة في التعليم العالي.

المبحث الثاني: تقييم الخطة خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

### المبحث الأول: خلايا ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر.

في إطار توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق نظام ضمان الجودة، وبعد اعتماد هيئات وطنية، تم اعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت (بخلايا ضمان الجودة) كلفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة.

#### المطلب الأول: ماهية خلايا ضمان الجودة.

#### الفرع الأول: مفهوم خلية ضمان الجودة.

#### أولاً<sup>1</sup>: تعريف خلية ضمان الجودة

خلايا ضمان الجودة: (Cellules d'AQ)

خلية ضمان الجودة هيئة تُعنى بالمساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة من تقييم، متابعة، مراقبة تكوين، إعلام، ونشر التقارير... إلخ، تنشأ داخل مؤسسة التعليم العالي بقرار من رئيس الجامعة، يُحدد فيه تنظيم وهيكلية ودور هذه الخلية.

هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة، تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة ويعين مسؤول لهذه الخلية [ Responsable de l'AQ( RAQ) ] من طرف رئيس الجامعة، وتقوم الخلية بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج سنوي ينضم عملها.<sup>2</sup>

#### ثانياً<sup>3</sup>: مهمة ودور خلية ضمان الجودة.

الدور الأساسي لخلايا ضمان الجودة هو المساهمة في تطبيق الإجراءات نظام ضمان الجودة، وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، اتصال) المرتبطة بالإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة، وفي مايلي أهم أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

- تعد الخلية بمثابة الواجهة بين المؤسسة الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم.
- تضمن متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برامج التكوين، البحث، العمل المؤسساتي.

<sup>1</sup> - الملتقى الدولي ، ا حول موضوع ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2010

<sup>2</sup> - سمير بن حسين، " تقييم ففعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر"، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 209 .

<sup>3</sup> - سمير بن حسين، " تقييم ففعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر"، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 209-211

- تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها, و تحسيس حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة.
- تقود إجراءات التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة, التكوين, البحث, والحياة الجامعية, كما تدعم تطوير أفضل الممارسة في هذا المجالات, وفي هذا الصدد تقوم بتحضير الإجراءات وإعداد الملفات والوثائق الضرورية.
- تضمن تحضير وتنفيذ ومتابعة عمليات التقييم الداخلي على مستوى المؤسسة.
- تنسق مهمة تحرير تقارير التقييم الداخلي.
- تقود عمليات التقييم المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة.
- تضمن الاتصال الداخلي والخارجي وتعمل على المشاركة في مختلف التظاهرات في مجال ضمان الجودة.
- تنشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الإلكتروني.

ويمكن تلخيص أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الوظائف الآتية:

الوظيفة الأولى: التقييم الداخلي: لمجالات الحوكمة, التكوين, البحث, والحياة الجامعية في ضوء مرجع ضمان الجودة (Referentiel d'AQ) الذي تم إعداده من طرف (CIAQES).

الوظيفة الثانية: الإعلام: حول مهامها وأهدافها نظام ضمان الجودة, ونشر التقارير المختلفة خاصة تقييم التقرير الداخلي ( Rapport d' auto - evaluatèon ).

الوظيفة الثالثة: التكوين المستمر: لأعضائها في مجال ضمان الجودة

الوظيفة الرابعة: الاتصال: على المستويين الداخلي والخارجي

الفرع الثاني: نشأة وتطوير خلايا ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية

أولاً:<sup>1</sup> نشأة التاريخية لخلية ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية

ذلت العديد من الجهود منذ التحاق الجامعة الجزائرية بالجامعات التي اعتمدت نظام ضمان الجودة كمفهوم مهيكل لتنظيم النظام التكويني وتفعيله. كان المنهج المتبع حافلا بالإنجازات التي تهدف إلى توطيد الديناميكية التي شُرع في تحقيقها منذ الدخول الجامعي 2004-2005 ودوامها، وذلك باعتماد نظام LMD في الجزائر، و الذي تم تدعيمه وتعزيزه من قبل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي باتخاذ إجراءات هامة من خلال إصدار القانون الذي يعتمد LMD كنظام تفعيلي للدراسات الجامعية واعتماد الشهادات، ويعتبر هذا القانون المكون الأساسي

<sup>1</sup> - الملتنقى الدولي , حول موضوع ضمان الجودة في التعليم العالي, جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة, سنة 2010.

لنظام ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية ويظهر هذا جليا من خلال تأسيس اللجنة الوطنية للتقويم تأسست وفقا للمرسوم رقم: 167 المؤرخ في: 31 ماي 2010م.

وهي هيئة تتبع مباشرة لأمانة العامة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي<sup>1</sup>، مانحا ومدعما الجامعات الجزائرية بمؤثر قوي يحقق رفع أدائها وتأهيل المتخرجين من صفوفها إلى مستوى احتياجات القطاعات الاجتماعية والاقتصادية. تَدَعَم تنصيب خلايا ضمان الجودة (AQ) من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي منذ الدخول الجامعي 2008-2009، على مستوى كل الجامعات الجزائرية، بإنشاء اللجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) وهذا سنتين بعد ظهور هذه الخلايا، مما يؤكد الاهتمام المتواصل للسلطات العمومية بنظام ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية.

كان منتظرا من التقدّم المعتبر المسجّل من ناحية هيكله مسارات التكوين وتنظيم المؤسسات تهيئة أرضية ملائمة لتفعيل منهج ضمان الجودة على صعيد المحاور الأساسية الأربعة والمتمثل في التكوين والبحث و الحوكمة والإطار العام لحياة الطلبة بالجامعات.

ويتمحور السؤال الذي علينا طرحه حول حقيقة هذا التقدم على أرض الواقع وبالأخص فيما يتعلق بـ:

- وضوح مؤشرات الجودة.

- التقويم الداخلي.

- دور الخلايا ( في مؤسسات التعليم العالي).

- الإجراءات المعتمدة لتمديد الديناميكية الحالية وتنصيب منهج ضمان الجودة ضمن سياق استشاري يصبو إلى تمكين وتعزيز ما تحقّق من نتائج إيجابية بالمؤسسات.

إن الهدف من عقد هذا الملتقى الدولي المنظم في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة حول موضوع ضمان الجودة في التعليم العالي هو محاولة إيجاد أجوبة دقيقة وواقعية لهذه الانشغالات من خلال تجارب التفعيل، مؤشرات حسن الأداء والاستشراف.

يندرج هذا الملتقى في إطار تكملة مواصلة دراسة للمواضيع التي تطرق لها الملتقى المنظم من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في جوان 2008 بالجزائر، والملتقى الذي انعقد في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة سنة 2010 و المنظم من قبل اتحاد الجامعات المذكورة، والتي تثبت ضرورة تعميق تنفيذ ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

<sup>1</sup>- المرسوم رقم: 167 المؤرخ في: 31 ماي 2010م.

يطمح هذا الملتقى من خلال الأجوبة التي ستخلص إليها فعالياته إلى تشكيل فضاء تبادل للأفكار بين الجامعة الجزائرية وجامعات دول محيط البحر الأبيض المتوسط. كما يهدف إلى تثمين الممارسات و النتائج المحققة في تطبيق منهج ضمان الجودة, وكان لهذا الملتقى الدور الفعال في تدعيم وتعزيز دور خلية ضمان الجودة في الجامعات تدور إشكاليات الملتقى حول المحاور الآتية:

- 1 - مؤشرات حسن الأداء لقياس مستوى النوعية المحققة وتوضيح مراحل تطوره.
- 2 - دور خلايا ضمان الجودة ومكانتها في السياسة العامة للتعليم العالي.
- 3 - التجارب التي تعبر عن حقيقة ممارسات منهج ضمان الجودة في التعليم العالي على شكل نتائج وآثار ملموسة في تطوير وتحسين منتج التكوين .

4 - الاستشراف المعمق لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي .وتمثينه تهدف نتائج مداخلات الملتقى إلى التعرف على كفاءات تنفيذ نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وممارساتها، وكذلك الاستشراف في الجامعات الجزائرية والجامعات المشاركة من دول محيط البحر الأبيض المتوسط. تعد دراسة مؤشرات حسن الأداء موضوعا بالغ الأهمية لما تقدمه من تركيز على دقة الأهداف المسطرة و مدى تحقيق وتنظيم النشاط الخاص بمختلف المراحل من أجل الوصول إلى ضمان الجودة.

إنّ دور خلايا ضمان الجودة ومكانتها في تفعيل نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي وترقيته يتطلب الاستشراف على ضوء التجارب الميدانية للتدقيق في دور هذه الخلايا قصد إضفاء أكبر جدية ووضوح على نشاطها.

إن تبادل الخبرات والممارسات بين الجامعيين الجزائريين ونظرائهم في الجامعات المشاركة من دول محيط البحر الأبيض المتوسط سيمكن من جني ثروة مؤلفة من حسن الأداء المتميز الذي يجب أن يكيف مع الواقع الوطني الموصوف بكثافة تعداد طلابه، ليتجاوب مع تطور القطاعات الاجتماعية والاقتصادية ويلبي احتياجاتها المتزايدة كما ونوعا بمشاركة أعضاء خلية ضمان الجودة لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.<sup>1</sup>

## ثانيا<sup>2</sup>: تطور خلية ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية

- متابعة تأسيس خلية ضمان الجودة "CAQ" على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي.
- تكوين مسؤولي خلايا ضمان الجودة "RAQ" على كيفية تحقيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> 11:46, 2016/05/11 - <http://asq.univ-skikda.dz/index.php/sites-exemples/2013-02-03-09-33-45/argumentaire/version-en-arabe>  
<sup>2</sup> - خلية ضمان الجودة الوادي , قراءة في أرضية الخطة الإستراتيجية لخلية ضمان الجودة وضبط المحاور العامة وآليات العمل, اللقاء الافتتاحي الأول لخلية ضمان الجودة بإشراف السيد مدير جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي, قاعة الاجتماعات بالإدارة المركزية: 2016/02/28.

- وضع معايير "Révérenciel" لقياس الجودة، واعتمادها كوسائل لقياس الأداء.
- تعميم عملية التقييم الذاتي "Autoévaluation" وفقا للمعايير المعتمدة.

### المطلب الثاني: أهداف خلية ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية:<sup>1</sup>

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووَطَني
  - تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية المهارات بهدف الاستفادة من كافة الطاقات.
  - ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية تحت شعار " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة "
  - تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة للارتقاء بمستويات الطلاب.
  - الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين من خلال المتابعة الفعالة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة.
  - اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة داخل المؤسسة .
  - الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان، و دراستها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة.
  - التواصل وإيجاد التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات، والأقسام والوحدات والمعاهد، والجامعات، ومع الجهات الحكومية والمدنية.
- ### المطلب الثالث:<sup>2</sup> معايير ضمان الجودة المعتمدة من طرف اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي .

هناك معايير لضمان الجودة التي أصدرتها اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، وهذه المعايير قسمت إلى سبعة ميادين وللتفصيل أكثر في كل ميدان قسم الميدان بدوره إلى حقول وكل حقول يحتوي على عدة مراجع وكل مرجع يحتوي على عدة معايير .

<sup>1</sup>- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة سطيف2، خلية ضمان الجودة لجامعة سطيف، ضمان الجودة في التعليم العالي.  
<sup>2</sup>- اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، ص2-42

ومن خلال أهداف المذكورة سابقا سنقوم بربط هذه الأهداف بما يوافقها من معايير ونلخص هذا في الجداول الآتية:

أولا: حسب ميدان التكوين والبحث العلمي:

### 1- حسب ميدان التكوين

وسنقوم بأخذ معيار من كل حقل ونذكر رمز المرجع وهذا كعينة والجدول التالي يلخص ذلك

جدول 05: معايير ضمان الجودة حسب ميدان التكوين

الحقل	المرجع	الرمز و المعيار
ت1 وضع عروض التكوين وقيادتها	ت 21	ت321: تحتوي المؤسسة على الوسائل البشرية والمادية الملائمة ص2
ت2 مراقبة الطالب في تكوينه	ت 32	ت 132: للمكتبات ساعات عمل ممتدة ص5
ت3: تقييم ومراجعة المواد التعليمية	ت 13	ت113: تخضع المواد التعليمية لمراجعة دورية ص 5
ت4: مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة	ت 14	ت214: إقامة نظام لتقييم التعلم ص 6
ت5: التوجيه والإدماج المهني	ت 45	ت245: تقوم المؤسسة بمراجعة الشهادات على ضوء دراسة النتائج ص 8
ت6: التكوين في الدكتوراه	ت 26	تشجيع الجامعة إدماج طلبة الدكتوراه ص9
ت7: التكوين المتواصل	ت 17	ت 217: تصادق المؤسسة على مكتسبات التجربة ص9

### 2- الميدان البحث العلمي

وسنقوم بأخذ معيار من كل حقل ونذكر رمز المرجع وهذا كعينة والجدول التالي يلخص ذلك

الجدول 06: معايير ضمان الجودة حسب ميدان البحث العلمي

الحقل	المرجع	الرمز و المعيار
ب1: تنظيم هيكلية وتطوير البحث العلمي	ب11	ب 211: إتاحة الموارد لأولويات البحث ص10
ب1: تنظيم هيكلية وتطوير البحث العلمي	ب281	ب 281 استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتسهيل الحصول على المراجع ص12
ب2: العلاقات والشركات العلمية	ب 42	ب342: تمتلك المؤسسة موقع على شبكة الانترنت يستجيب للمعايير والنظم المعمول بها ص14
ب3: تميز البحث العلمي	ب13	ب 113 تدمج المؤسسة نتائج البحث في التكوين الأولي ص 14

ثانيا: ميدان الحكامة و ميدان الهياكل القاعدية:

### 1- ميدان الحكامة:

وسنقوم بأخذ معيار من كل حقل ونذكر رمز المرجع وهذا كعينة والجدول التالي يلخص ذلك

الجدول 07: معايير ضمان الجودة حسب ميدان الحكامة

الحقل	المرجع	الرمز و المعيار
ك1: نظام المعلومات	ك 51	ك 151: توفر المؤسسة الإمكانيات المناسبة للاتصال الداخلي و الخارجي ص17
ك2: شروط إعداد السياسات	ك:12	ك 112 أنشأت المؤسسة هيئات مشورة ص17
ك3:تنظيم وقيادة المكونات والمصالح	ك43	ك 143 يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات التشاور الخاصة بالمؤسسة 21
ك4: إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام	ك:14	ك 114 تمتلك المؤسسة النصوص التشريعية والقانونية وتحدد معايير التسيير والتطوير ص 22
ك5: مقاربات الجودة	ك 15	ك 115: تضع المؤسسة سياسة للجودة ص23

## 2- ميدان الهياكل القاعدية

وسنقوم بأخذ معيار من كل حقل ونذكر رمز المرجع وهذا كعينة والجدول التالي يلخص ذلك

الجدول 08: معايير ضمان الجودة حسب الهياكل القاعدية

الحقل	المرجع	الرمز و المعيار
ق1: الهياكل الإدارية	ق 11	ق 111 لكل نشاط مساحة ملائمة ص25
ق2: الهياكل البيداغوجية	ق22	ق 122 يتوفر مركز الموارد المكتبية على عدد معتبر من المراجع و المجالات والدوريات ص 26
ق3: الهياكل العلمية والخاصة بالبحث	ق 33	ق 133 المخابر و الورشات مصممة و مجهزة ومستعملة وفقا لمعايير الصحة والسلامة ص27
ق4: الهياكل الخاصة بالاستضافة	ق4	ق 114: توفر المؤسسة للطلبة مرافق للاستضافة خلال فترة تكوينهم ص28
ق5: الهياكل الرياضية والثقافية	ق 25	ق 125 الهياكل مصممة و مجهزة ومستعملة وفقا لمعايير الصحة والسلامة ص29

ثالثا: ميدان الحياة الجامعية و ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي :

## 1- ميدان الحياة الجامعية:

وسنقوم بأخذ معيار من كل حقل ونذكر رمز المرجع وهذا كعينة والجدول التالي يلخص ذلك

الجدول 09: معايير ضمان الجودة حسب الحياة الجامعية

الحقل	المرجع	الرمز و المعيار
ج1: الاستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين	ج11	ج 111 : أقامت المؤسسة جهاز استقبال و توجيهه، ص29
ج 2: الأنشطة الثقافية والرياضية	ج 22	ج 122 تشجع المؤسسة إنشاء جمعيات ثقافية ونوادي رياضية، ص30
ج3: ظروف الحياة والعمل والدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة( الصحة و النظافة و الأمن...)	ج 23	ج 123 وضعت المؤسسة جهاز يوفر شروط النظافة و الأمن، ص 31

## 2- ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

وسنقوم بأخذ معيار من كل حقل ونذكر رمز المرجع وهذا كعينة والجدول التالي يلخص ذلك

الجدول 10: معايير ضمان الجودة حسب ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

الحقل	المرجع	الرمز و المعيار
ع1: المشاركة في تنمية الجماعات المحلية	ع11	ع 211 توجد علاقة بين المؤسسة و المحيط الاجتماعي الاقتصادي المحلي ص33
ع2: العلاقة مع الشركات	ع32	ع 132 التكوين لدى المؤسسة يتضمن ترصات تطبيقية ص34
ع3: البحث والتطوير	ع23	ع 123 إقامة برنامج بحث وتطوير ص36
ع4: التكوين والمتابعة	ع24	ع 124 تمتلك المؤسسة آليات متابعة ناتج تكوينها ص37

#### رابعاً: ميدان التعاون

وستقوم بأخذ معيار من كل حقل ونذكر رمز المرجع وهذا كعينة والجدول التالي يلخص ذلك

الجدول 11: معايير ضمان الجودة حسب ميدان التعاون

الحقل	المرجع	الرمز و المعيار
ن1: سياسة الانفتاح على العالم	ن41	ن 141 إقامة مقارنة محتويات البرامج مع مثيلاتها الدولية ص39
ن2: الشراكة والحركية	ن22	ن 322 تعليم اللغات الحية متوافق مع السياسة الدولية للمؤسسة ص40
ن3: تبادل المعلومات والاستفادة المشتركة من الموارد	ن43	ن 143 تقييم المؤسسة برنامج للاستفادة المشتركة من الموارد ص41

وحسب ما إرتقينا هناك معايير لا يمكن تطبيقها في البيئة الحالية لبعض الجامعات الجزائرية.

#### المطلب الرابع<sup>1</sup>: أثر وفعالية خلايا ضمان الجودة (L'efficacité des cellules AQ<sup>2</sup>) في الجامعة الجزائرية:

تُشير فعالية خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الدراسة الحالية إلى مستوى أداء هذه الخلايا على أرض الواقع في ضوء المهمات الموكلة إليها متمثلةً في الوظائف الآتية:

1. وظيفة التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية.
2. وظيفة الإعلام حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة ونشر تقارير عملها.
3. وظيفة التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة.
4. وظيفة الاتصال الداخلي والخارجي.

## المبحث الثاني: تقييم أداء خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

### المطلب الأول: تأسيس وتجديد خلية ضمان الجودة CAQ الوادي

#### أولاً: التأسيس:

تأسست خلية ضمان الجودة بجامعة الوادي، بمقرر تعيين رقم: 03/ج و/ 2014م، بتاريخ 20 فيفري 2014م. وشرعت اللجنة في إعداد ميثاق الجودة على مستوى الجامعة، مع مشاركة مسؤول الخلية في التكوينات التي نظمتها اللجنة الوطنية "CIAQES".

#### ثانياً: التجديد:

وأعيد تجديد اللجنة بمقرر تعيين رقم: 10/ج ش ح ل و/ 2015م، بتاريخ: 26 أبريل 2015م. وشارك مسؤول اللجنة في تنفيذ رزمة التكوينات وفقاً لخارطة الطريق رقم: 385 بتاريخ: 09/06/2015م. وبعد إعادة تأسيس أعضاء لجنة خلية ضمان الجودة ومسؤولي الوحدات على مستوى الكليات، وكذا مركز للأبحاث داعم للخلية. شرع مسؤول خلية ضمان الجودة وبالتنسيق مع السيد مدير الجامعة في إعداد خارطة أرضية عمل.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: تنظيم خلية ضمان الجودة

المادة 01: تُنشأ على مستوى جامعة....هيئة تسمى " خلية ضمان الجودة" مقرها جامعة.... تتفرع عنها خلية على مستوى كل كلية.

المادة 02: تُلحق خلية ضمان الجودة بمدير الجامعة مباشرة.

المادة 03: تتكون الخلية من الرئيس وممثلين عن كل كلية على الأقل.

تتم تسمية رئيس الخلية بموجب قرار صادر عن مدير الجامعة لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد.

تتم تسمية بقية أعضاء الخلية بموجب قرار صادر عن مدير الجامعة، بناء على اقتراح رئيس الخلية بالتنسيق مع عمداء الكليات، من بين الأساتذة المشهود لهم بالكفاءة والاهتمام بالجوانب البيداغوجية والتنظيمية بالجامعة وبعد التأكد من موافقتهم الصريحة لعضوية الخلية.

المادة 04: يُعيّن أعضاء الخلية لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد.

المادة 05: يُعتبر العضو الذي تغيب على ثلاث اجتماعات دون مبرر فاقدًا لعضويته ويُستخلف بعضو آخر من

الكلية نفسها، كما يمكن للعضو الانسحاب بموجب الاستقالة إذا كانت ظروفه لا تسمح له بالاستمرار فيها.

<sup>1</sup> فوزي محيريق، آليات عمل لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي "CIAQES" مع الإشارة لأرضية عمل لجنة ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، "يوم دراسي حول الجودة في قطاع التعليم العالي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 09 مارس 2016، ص 8-9.

المادة 06: تُعقد الخلية وجوبا أربعة اجتماعات عادية على الأقل في كل موسم جامعي. يُمكن لمدير الجامعة أو رئيس الخلية طلب اجتماع كلما دعت الحاجة أو الضرورة لذلك. يُستدعى أعضاء الخلية للاجتماع بموجب دعوة مكتوبة أو بريد الكتروني مرفقين بمسودة جدول أعمال الاجتماع من رئيس الخلية 48 ساعة على الأقل قبل يوم الاجتماع. لا تُصح اجتماعات الخلية إلا بحضور ثلثي الأعضاء، وفي حالة انعدام هذا النصاب يُؤجل الاجتماع لمدة أسبوع على الأكثر ويُعقد بعد ذلك بمن حضر.

المادة 07: يُتّوج كل اجتماع للخلية بمحضر اجتماع يرسل وجوبا من طرف مسؤول الخلية إلى مدير الجامعة ونوابه و عمداء الكليات.

يكون محضر اجتماع الخلية محل نشر وفق الأشكال نفسها المعتمدة في نشر وتبليغ القرارات الإدارية بكل مصالح الجامعة.

#### رابعاً: مهام وصلاحيات خلية ضمان الجودة:

المادة 08: تتمثل مهام خلية ضمان الجودة الأساسية في القيام بكل أعمال التقييم والتدقيق الداخلي في مجالات الحوكمة والتكوين والبحث وشؤون الطلبة وحياتهم الجامعية، وفق مقاييس الجودة المعتمدة وطنياً. تُساهم الخلية في تطوير تدابير تحسين وترقية النشاط البيداغوجي.

المادة 09: تقوم الخلية بكل التقييمات والتدقيقات الداخلية التي تكون المؤسسة مدعوة لإنجازها.

المادة 10: تسهر الخلية على الاطلاع على مختلف تجارب المؤسسات والهيئات الوطنية والدولية في مجال نظام جودة التعليم العالي. وبهذا الصدد، تعمل الخلية على تقديم التوصيات والاقتراحات من أجل المساهمة في ترقية الجوانب البيداغوجية والتنظيمية بالجامعة.

المادة 11: تعمل الخلية على نشر ثقافة الجودة بالجامعة بالوسائل المتاحة.

تُكَلِّف الخلية بتقديم تكوين في ميدان ضمان الجودة لمختلف الأطارات الجامعية وخاصة المسؤولين البيداغوجيين والمؤطرين والأساتذة الجدد.

المادة 12: تسعى الخلية إلى المشاركة الفعالة في النشاطات المحلية و الجهوية و الوطنية و الدولية في ميدان ضمان الجودة والاستفادة من الكفاءات والخبرات الوطنية والدولية.

المادة 13: يقوم مسؤول ضمان الجودة بدور المنشط لخلية ضمان الجودة.

يسهر مسؤول ضمان الجودة بدعم من مدير الجامعة على توفير كافة الوسائل اللازمة لضمان أداء الخلية لمهامها وأنشطتها.

المادة 14: يمكن تعديل النظام الداخلي إذا استدعت الضرورة ذلك وبموافقة أغلبية أعضاء الخلية.

المادة 15: يخضع النظام الداخلي لموافقة مدير الجامعة.

### المطلب الثاني<sup>1</sup>: الإجراءات الأولية للخلية الأولى ميثاق الجودة:

إن جامعة الوادي، ومن خلال اعتماد هذا الميثاق تلتزم بوضع آليات الجودة من أجل ضمان تكوين إطارات ذات كفاءة، من خلال عروض تكوين فعالة، وتحقيق مستويات تكوين تنافسية، مع تهيئة أحسن الظروف الممكنة للعمل، بهدف ضمان جودة عالية، تساهم فيها كل أطراف الأسرة الجامعية، مع احترام القيم الجامعية. تؤكد جامعة الوادي على مستوى التكوين والبحث العلمي:

- تشجيع الإبداع والتميز .

- التفتح على المحيط، وعلى العالم، وعلى كل الآفاق الخلاقة.

- تقديم عروض تكوين متنوعة تضمن للطلبة الاندماج في الحياة العلمية، وفي مختلف مهن العالم الحديث.

- تقديم برامج تكوين تتلاءم مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وتحيينها تماشياً ومتطلبات التنمية .

- الحرص على فعالية وعصرنة طرق التعليم، لا سيما باستعمال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال .

- التشجيع على تكوين الأساتذة الباحثين للبحث وبممارسة البحث .

- تعهد جامعة الوادي على مستوى الحوكمة بما يلي :

- جعل الجودة مركز اهتمامها الدائم .

- إشراك كل الأطراف العاملة في مسعاها لضمان الجودة

- تحفيز الموارد البشرية في مسارها البيداغوجي والإداري .

- تحسين ظروف العمل وتمكين كل طرف في العملية التكوينية من كل الإمكانيات لأداء مهمته بطريقة فعالة من

خلال توظيفها.

- تشجيع الموظفين الإداريين على التكوين والتكوين المستمر لتحسين أدائهم .

- تشجيع الأساتذة على تجديد معارفهم وتحيينها، عن طريق التكوين والبحث.

- التشجيع على الشراكة والبحث عن مصادر التمويل، والسهر على صرف الأموال بطرق مثلى وشفافة.

- توفير المعلومة لضمان حسن الحوكمة.

الحياة الطلابية :

تعمل جامعة الوادي فيما يتعلق بالحياة الطلابية على :

1- <http://www.univ-eloued.dz/index.php/2012-09-19-11-11-64/8-univ/705-cel-qua> - 21:15 ,2016/04/30<sup>1</sup>

- أحسن الظروف البيداغوجية وتحسين المحيط المعيشي للطلاب بتوفير نشاطات ثقافية ورياضية مكملّة للحياة البيداغوجية.

- المساهمة في دمج الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في الحياة الطلابية.

### المطلب الثالث<sup>1</sup>: الخطة الإستراتيجية لخلية ضمان الجودة

ولهذه الخطة عناصر إستراتيجية اتبعتها وهي كالآتي

#### 1. الرسالة؛ القيم؛ الرؤية (مجموع الأهداف).

رسالتنا:

تعليم جامعي متميز لإطارات الغد، وإنتاج بحثي إبداعي، وأداء خدمات إدارية متقنة، للمساهمة في تعزيز نهضة وطننا وأمتنا بالعلم والمعرفة.

قيمتنا:

✓ حب الوطن.

✓ بالعلم تُبنى الحضارات.

✓ إتقان العمل وتقدير الإنجاز.

رؤيتنا:

أن تصبح جامعتنا، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي/ الجزائر:

منارة علمية عالمية رائدة في التعليم والبحث العلمي، ودعامة أساسية للتنمية المستدامة محليا ووطنيا.

#### 2. المستهدفات في ثلاث سنوات: (2018/2017/2016).

الموسم 2016/2015: أهداف الإنشاء والتأسيس.

1. إعادة تأسيس خلية ضمان الجودة وتكوينها في مجال إدارة الجودة.
2. تنظيم ورشات تدريبية تطبيقية متخصصة للجنة الجودة ومركز الأبحاث.
3. ضبط رسالة ورؤية وأهداف وقيم جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
4. جمع معطيات واقع جودة الأداء بالجامعة.
5. تحديد القطاعات أو المجالات بالجامعة وترتيبها حسب الأولوية لاستهدافها بخطط إدارة الجودة.
6. إعداد الخطة الكلية الإستراتيجية العامة.

<sup>1</sup> - د/ فوزي محيريق، آليات عمل لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي "CIAQES" مع الإشارة لأرضية عمل لجنة ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، يوم دراسي حول الجودة في قطاع التعليم العالي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 09 مارس 2016، ص 8-14.

7. بناء الخطط التشغيلية.

8. وضع مؤشرات قياس الأداء (على مستوى مركزي، وصولا للكليات والأقسام).

9. نشر ثقافة الجودة في الجامعة: دليل ضمان الجودة، منشورات ومطويات إخبارية للتعريف بالجودة

وأهدافها، شرح إستراتيجية الجامعة، تبنى ثقافة الجودة....

10. إعادة بناء الموقع الإلكتروني وفقا للخطة الإستراتيجية لضمان الجودة بالجامعة.

الموسمين 2016/2017/2018:

تطبيق الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية.

3. أعضاء خلية ضمان الجودة "MCAC":

الجدول 12: أعضاء خلية ضمان الجودة "MCAC"

الرقم	الاسم واللقب	الصفة في اللجنة	التخصص	الكلية
01	د/ فوزي محيريق	رئيسا	تحليل اقتصادي	ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
02	د/ عقبة عبد اللاوي	نائبا	تجارة خارجية	ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
03	د/ هشام غربي	مسؤول مركز الأبحاث	اقتصاد	ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
04	د/ طير زهير	عضوا	كهرباء تقنية	ع التكنولوجيا
05	د/ سامية عدائكة	عضوا	علم اجتماع	العلوم الاجتماعية والإنسانية
06	د/ خالد العايش	عضوا	علوم فلاحية	ع الطبيعة والحياة
07	د/ محمد بن يحي	عضوا	علوم اللسان العربي	الآداب واللغات
08	د/ عمار زعبي	عضوا	علوم قانونية	الحقوق والعلوم السياسية
09	أ/ أحمد باي عامر	عضوا	عقيدة ومقارنة أديان	معهد العلوم الإسلامية
10	د/ احمادي رضا	عضوا	هندسة	العلوم الدقيقة
11	د/ سمير عثمانى	عضوا	إعلام آلة	العلوم الدقيقة

4. أعضاء مركز أبحاث الجودة الداعم لخلية ضمان الجودة:

الجدول 13: أعضاء مركز أبحاث الجودة الداعم لخلية ضمان الجودة

الرقم	الاسم واللقب	الصفة في اللجنة	التخصص	الكلية
1.	د/ هشام غربي	رئيسا		ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
2.	أ/ علي ذهب	نائبا		ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
3.	أ/ عبد الرزاق حواس	عضوا		ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
4.	أ/ عبد الجليل شليق	عضوا		ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
5.	د/ نور الدين جوادي	عضوا		ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
6.	د/ بلال بوترة	عضوا		العلوم الاجتماعية والإنسانية
7.	أ/ محمد الطاهر جرمون	عضوا		الحقوق والعلوم السياسية
8.	أ/ لطفي مخزومي	عضوا		ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
9.	د/ علي قابوسة	عضوا		ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
10.	د/ نذير غانية	عضوا		ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
11.	أ/ روضة حديدي	عضوا		ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
12.	د/ أبو بكر نعورة	عضوا		ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
13.	أ/ عادل جريبع	عضوا	ترجمة	الأدب واللغات.

5. أعضاء المجلس الإداري لخلية ضمان الجودة:

بإشراف عام من السيد مدير الجامعة، يتكفل المجلس بـ:

مناقشة الخطة الإستراتيجية العامة والمصادقة عليها قبل الشروع في عملية التنفيذ.

ويضم المجلس الإداريين والمسؤولين البيداغوجيين الذين يشغلون المناصب الآتية:

1. مسؤول وأعضاء خلية ضمان الجودة.

2. نواب مدير الجامعة.

3. الأمين العام.

4. عمداء الكليات.

5. مدير الموقع الإلكتروني.

-يجتمع هذا المجلس مرة إلى مرتين كل سنة.

#### 6. خطوات لضمان نجاح تطبيق برنامج خلية ضمان الجودة:

1. تبني الإدارة العليا للجامعة لأبعاد الجودة، والالتزام بتنفيذ برنامج ضمان الجودة وتدعيمه.
2. تدريب المسؤولين الإداريين والبيداغوجيين على مفاهيم الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها.
3. إعداد خطة إستراتيجية عامة برسالة ورؤية وأهداف ومؤشرات قياس واضحة.
4. تشكيل مجلس إداري للجودة يضم في عضويته الإدارة المركزية، ومسؤولي الكليات، ويقوم هذا المجلس بالمصادقة على الإستراتيجية العامة لضمان الجودة بالجامعة. (أنظر تشكيلة المجلس أعلاه).
5. وضع آليات عمل وفق خطط تشغيلية تتماشى مع الخطة الإستراتيجية العامة للجودة بالجامعة، لتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج الجودة، على كل المستويات واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.
6. وضع آلية للتواصل السريع والفعال بين كل الفاعلين في عملية تطبيق برنامج ضمان الجودة.
7. تحليل الاحتياجات التدريبية لمضامين الجودة، للمستويات المستهدفة وضبط أنواع التدريبات والمهارات اللازمة.
8. التأكد من أن إدارات الكليات والأقسام تطبق معايير قياس مدى مطابقة الخدمات المنتجة لاحتياجات المستفيدين، وتعديل الإجراءات والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.
9. مراقبة وتقييم النتائج باستمرار، لتتبع بدقة تطبيق نظام الجودة، وضمان التحسين المستمر.
10. إعلان تقرير تطبيق برنامج الجودة سنويا في حفل اختتام الموسم الجامعي، ومكافأة وتقدير العاملين المشاركين في جهود الإبداع والتحسين.
11. التقييم الشامل السنوي وتعديل خطط برنامج الجودة.

7. أهداف ضمان الجودة وفقا لمجالات وقطاعات العمل:

أولاً: المجال العام المشترك و مجال البحثي والعلمي:

1- المجال العام المشترك:

1. أن تكون جامعتنا بيئة محفزة للإبداع العلمي والمعرفي والتفكير الإبداعي وفق المعايير العالمية للجودة.
2. تطبيق معايير الجودة في كافة الأعمال بما يميز مخرجاتنا.
3. جعل الجودة في الجامعة مركز اهتمامها الدائم .
4. تكوين الأساتذة وتوجيههم للبحث العلمي.
5. جعل العملية التعليمية والبحث الجاد محور كل الجهود المبذولة ومحل تسخير كل الوسائل كأولوية سائدة.
6. تنمية المستوى الثقافي والحس الاجتماعي وتوطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين بالجامعة.
7. تحفيز الموارد البشرية في مسارها العلمي والبيداغوجي والإداري والمهني .
8. إشراك كل الأطراف العاملة في مسعاها لضمان الجودة.
9. تحسين ظروف العمل وتمكين كل طرف في العملية التكوينية من كل الإمكانيات لأداء مهمته بطريقة فعالة.
10. تعزيز الضمير المهني والسلوك الإيجابي؛ الداعي لحب العمل وإتقانه.
11. ترسيخ ثقافة العمل وروح العمل الجماعي تفكيراً وسلوكاً؛ على كل المستويات.
12. أداء العمل بأمانة وإخلاص والالتزام بالآداب والأخلاقيات المهنية.
13. تنمية المهارات والقدرات ودعم الموهوبين.
14. تحقيق مقومات العدالة وتساوي الفرص والإنصاف في التعامل مع الجميع.
15. الوصول لتحقيق أداء فعال لكل الهياكل بالجامعة كل ضمن صلاحياته وواجباته والأهداف المرجو تحقيقها.

1- المجال البحثي والعلمي:

1. إنتاج معرفي متميز نوعا وكما على المستويين الوطني والدولي.
2. تامين أعمال فرق البحث والمخابر والمراكز والوحدات البحثية، وتعميم إنتاجها المعرفي.
3. تشجيع الأساتذة الباحثين المشاركين في الملتقيات والأنشطة العلمية.

4. إيجاد آليات تنظيمية وتحفيزية للأستاذ لحته على البحث والتطوير.
  5. التميز العلمي لمجلات الجامعة المحكمة.
  6. وضع آليات عملية للاستفادة من نتائج الملتقيات العلمية بالجامعة.
  7. تقديم خدمات مجتمعية وأبحاث تطبيقية متميزة، بما يساهم في بناء تنمية قائمة على المعرفة.
  8. استهداف الحصول على براءات الاختراع.
  9. تطوير المكتبة بما يستجيب لمتطلبات البحث العلمي الفعال.
- ثانيا: المجال الإداري و الأداء التعليمي للأستاذ :

### 1- المجال الإداري

1. تشجيع الموظفين الإداريين على التكوين المستمر لتحسين أدائهم.
2. التشجيع على الشراكة والبحث عن مصادر التمويل، والسهر على صرف الأموال بطرق مثلى وشفافة.
3. تحقيق الشفافية بالإفصاح في المعاملات والإجراءات وتدعيم متطلبات المساءلة والنزاهة.
4. دعم التعاون المثمر بين العاملين والإدارة.
5. فتح المجال لمقترحات أعضاء هيئة التدريس و الموظفين والخبرات الإعلامية في تطوير أداء الإدارة.
6. تحديد أهداف خاصة لكل نيابات مدير الجامعة.

### 2- الأداء التعليمي للأستاذ:

1. تبني منهج التعليم المستمر.
  2. تأليف المطبوعات العلمية المحكمة.
  3. تبني نظام الدروس والمحاضرات على الخط.
  4. الحرص على فعالية وعصرنة طرق التعليم، لا سيما باستعمال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال .
  5. تفعيل الدور التوجيهي والرقابي للجان البيداغوجية والعلمية والمجلس العلمي.
  6. تشجيع الأساتذة على تجديد معارفهم وتحسينها، عن طريق التكوين والبحث.
- ثالثا: التحصيل العلمي والتوجيه البيداغوجي للطلاب:

1. جعل الطالب مركز الاهتمام الأساسي، لتكوينه تكوينا رصينا في تخصصه.
2. الوصول لتعليم جامعي متطور ومعتمد لإعداد كفاءات متكاملة التأهيل تفي باحتياجات سوق العمل.

3. تقديم برامج تكوين تتلاءم مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ، وتحسينها تماشياً ومتطلبات التنمية.
4. توفير أحسن الظروف البيداغوجية وتحسين المحيط المعيشي للطلاب بتوفير نشاطات ثقافية ورياضية مكتملة للحياة البيداغوجية.
5. إنجاح الاستقبال والتسجيل الجامعي للطلبة الجدد وتوجيههم لرغباتهم البحثية المناسبة.
6. تشجيع المواهب والطاقات العلمية ومتابعتها وتقديم كل صور الدعم.

#### رابعا - الإعلام، الاتصال والتواصل:

1. التسويق الفعال للخدمات والأنشطة العلمية التي تنظمها الجامعة.
2. اعتماد المراسلات الالكترونية وعلى جميع المستويات بالجامعة.
3. إيجاد درجة عالية من الترابط الفعال بين الهياكل الإدارية والعلمية بالجامعة.
4. دعم الصلة مع أجهزة الإعلام وتسهيل أداء مهامها وربطها بمنجزات وفعاليات الجامعة.
5. التطوير والتحديث الدائم للموقع الإلكتروني للجامعي ليكون بوابة تعبر عن الأداء المتميز للجامعة.
6. ربط الموقع الإلكتروني بمواقع التواصل الاجتماعي على مستوى كل قسم من أجل نشر كل الإعلانات والبيانات .. الخ والتواصل مع كل أطراف الأسرة الجامعية.
7. رفع مستوى الوعي الإعلامي داخل الجامعة.

#### خامسا: النقابات والجمعيات واللجان بالجامعة:

1. المساهمة في تعزيز سبل تطوير الجامعة على كل المستويات.
2. المشاركة في الأنشطة العلمية والثقافية بالجامعة.

#### سادسا: المنظمات والجمعيات والنوادي الطلابية:

1. المساهمة في نشر حب العلم والثقافة والإبداع في الوسط الطلابي.
2. تدريب الطلبة على العمل التطوعي داخل وخارج الجامعة.
3. المساهمة في دمج الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في الحياة الطلابية.
4. إيجاد آليات للتنسيق في مختلف نشاطات الجامعة.

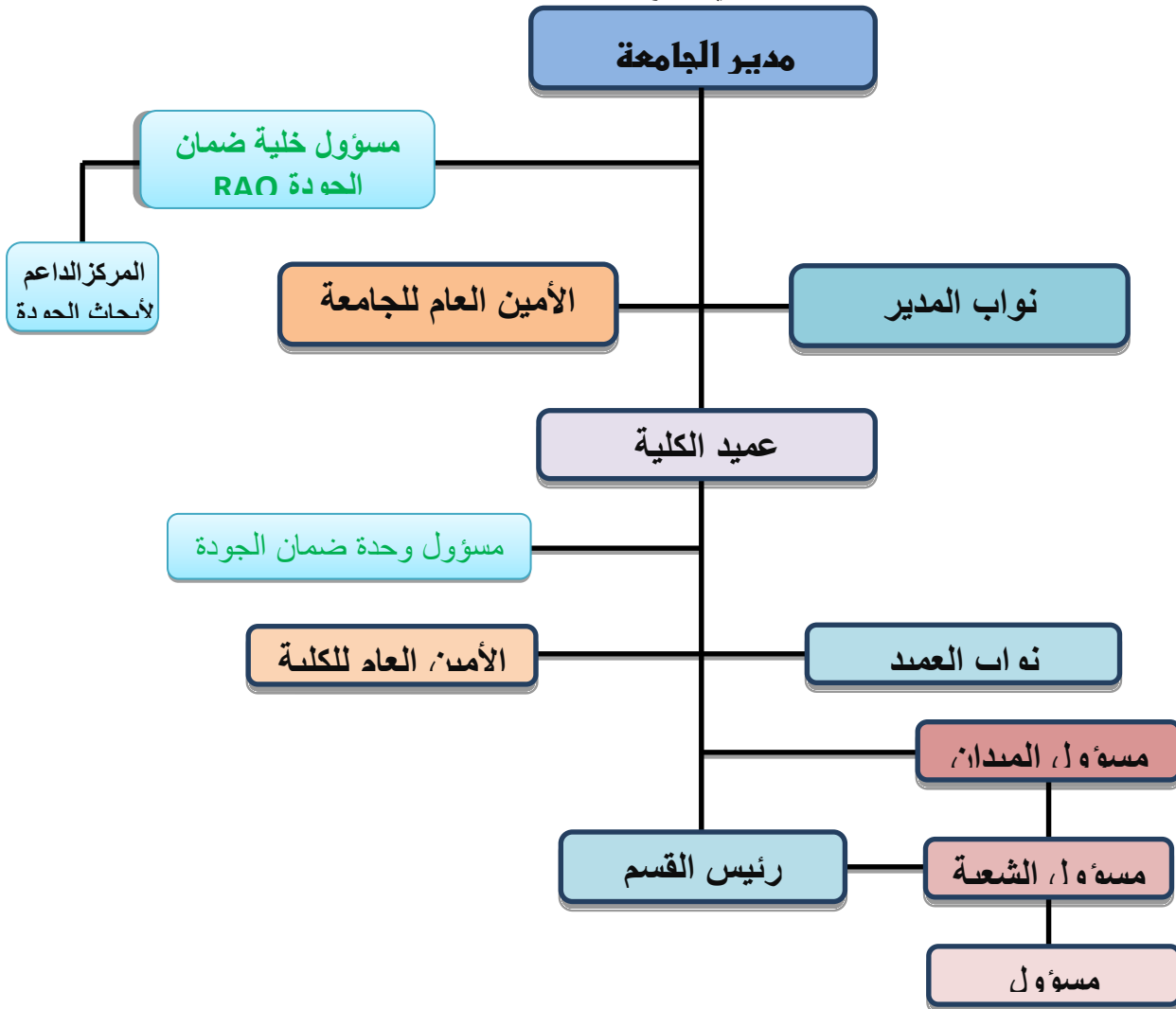
سابعاً: العلاقة بالمحيط الخارجي:

استخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات وتطبيقها، مثل عمل الاستقصاءات وإتباع أسلوب المعاينة لاستطلاع آراء الجمهور وتطبيق بحوث الرأي العام، وذلك بغرض المساعدة على تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.

1. تشجيع الممارسات العلمية الاستكشافية والانفتاح والتفاعل الإيجابي مع المحيط الخارجي.
2. التعاون والتواصل والشراكة مع مؤسسات التعليم العالي الوطنية والإقليمية والعالمية.
3. دعم العلاقة الرسمية بين الجامعة والأجهزة الأخرى على مستوى الولاية والدولة.
4. العمل على كسب تأييد الرأي العام وثقته بإمداده بالمعلومات الصحيحة والحقائق عن مشروعات الجامعة وخدماتها.

8. الهيكل التنظيمي وموقع خلية ضمان الجودة بالجامعة:

الشكل 05: الهيكل التنظيمي وموقع خلية ضمان الجودة بالجامعة



9. مقترحات مؤشرات قياس الأداء لضمان الإدارة بالجودة:

الهدف الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته: " If you can't measure it, you can't manage it "

مؤشرين رئيسين أوليين:

- قياس تحسن جودة الأداء باستخدام الأداء القديم كأساس للقياس.

- قياس أدائنا بمؤسسة أخرى أو المعايير "Benchmarking".

المؤشرات الدائمة:

وتبنى على أساس كل هدف تفصيلي، ومن هذه المؤشرات الآتي:

1. عدد الأبحاث المقدمة للملتقيات الوطنية والدولية داخل وخارج الوطن.
2. تصنيف المجالات الصادرة عن الجامعة.
3. تصنيف الموقع الإلكتروني للجامعة.
4. عدد المشاريع المقدمة للمؤسسات (الاقتصادية، الاجتماعية، التربوية، الثقافية).
5. عدد براءات الاختراع.
6. عدد الجوائز.
7. شهادة جودة الخدمات الإيزو (ISO).
8. المؤلفات العلمية.
9. إنجازات الطلبة في مؤسسات أخرى. (دكتوراه، مسابقات علمية...).
10. سرعة الإنجاز الإداري للخدمة.
11. رضا المتعاملين مع مخرجات الجامعة.
12. عدد الوحدات البحثية ومخابر البحث وإنجازاتها.
13. نتائج الامتحانات والإحصائيات البيداغوجية.
14. عدد الطلبة في كل الأطوار لا سيما في الدكتوراه.
15. ترتيب الجامعة وطنيا وأفريقيا وعالميا.
16. درجة رضا سوق العمل على خريجي الجامعة.
17. درجة رضا الطالب على عملية التحصيل والتكوين.
18. درجة رضا الأستاذ على ظروف البحث والتدريس.

19. درجة رضا الموظفين على الأداء الإداري.

شعار خلية ضمان الجودة وأبعاده

الشكل 06: شعار خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



الفكرة الرئيسية للشعار: مستوحاة من: نظام الإدارة "PDCA"

ويعني: "خطط - نفذ- تحقق - صحح"؛ <<plan-do-check-act>>.

الدلالات:

- الاسم: بناء على الاسم المقترح من الوزارة.
- المنحنى البياني: الإدارة العلمية وقياس الأداء.
- الدائرة المتحركة: تقدم وتطور مؤسسة جامعة الوادي نحو الأعلى.
- المثلث: هو ضمان عدم التراجع للخلف.
- صورة الاجتماع: التخطيط والعمل الجماعي المنظم.
- الساعة: إدارة الأهداف بالوقت

الطلب الرابع: تقييم للخطة لخلية CAQ الوادي

أولا: تحديات

تواجه الخطة الإستراتيجية لخلية ضمان الجودة CAQ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عدة تحديات نذكر منها

ما يلي :

- عدم وضوح سلطة الخلية في الجامعة وموقعها في الكليات
- استحالة تطبيق بعض الأهداف وهذا لعدم توفر البيئة المناسبة.
- صعوبة تطبيق بعض الأهداف على المدى القصير.

- عدم توفير البنية التحتية.
- عدم تقبل ثقافة الجودة من قبل المجتمع الجامعي, ولوا على المدى القصير أو المتوسط.
- صعوبة توفير آليات للتواصل السريع والفعال بين كل الفاعلين في عملية تطبيق برنامج ضمان الجودة.
- عدم توفر مخابر للبحث والتطوير في مجال ضمان الجودة.
- ضبط قوانين عقوبات للمخالفين له
- غياب هيكل رسمي لخلية ضمان الجودة

### ثانيا: <sup>1</sup> الأفاق

ومن بين الأفاق التي تهدف الى خلية ضمان الجودة CAQ الوادي

المستهدفات في ثلاث سنوات: (2016/2017/2018).

الموسم 2016/2015: أهداف الإنشاء والتأسيس.

- (1) إعادة تأسيس خلية ضمان الجودة وتكوينها في مجال إدارة الجودة.
- (2) تنظيم ورشات تدريبية تطبيقية متخصصة للجنة الجودة ومركز الأبحاث.
- (3) ضبط رسالة ورؤية وأهداف وقيم جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- (4) جمع معطيات واقع جودة الأداء بالجامعة.
- (5) تحديد القطاعات أو المجالات بالجامعة وترتيبها حسب الأولوية لاستهدافها بخطط إدارة الجودة.
- (6) إعداد الخطة الكلية الإستراتيجية العامة.
- (7) بناء الخطط التشغيلية.
- (8) وضع مؤشرات قياس الأداء (على مستوى مركزي، وصولا للكليات والأقسام).
- (9) نشر ثقافة الجودة في الجامعة: دليل ضمان الجودة، منشورات ومطويات إخبارية للتعريف بالجودة وأهدافها، شرح إستراتيجية الجامعة، تبني ثقافة الجودة....
- (10) إعادة بناء الموقع الإلكتروني وفقا للخطة الإستراتيجية لضمان الجودة بالجامعة.

الموسمين 2016/2017/2018:

تطبيق الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية.

<sup>1</sup> - د/فوزي محيريق, آليات عمل لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي "CIAQES" " مع الإشارة لأرضية عمل لجنة ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي", المرجع سبق ذكره. ص9.

الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة والتي تأسست فعليا في سنة 2010 وهي هيئة مسئولة عن وضع الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء في قطاع التعليم العالي وهي المسؤول المباشر عن خلايا ضمان الجودة في كل جامعة ومن بين أهم الوظائف تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة للارتقاء بمستويات الطلبة. ونستخلص كذلك أن للمعايير سبعة ميادين مقسم حسب الأهداف ومجالات العمل للجنة وتكمن فعليتها مستوى في أداء خلايا ضمان الجودة على أرض الواقع في ضل المهمات الموكلة إليها. أما ما نستخلصه من المبحث الثاني فإن الخلية الأولى تأسست في سنة 2014 والتي انبثقت عنها ميثاق الجودة وجددت هذه الخلية بموجب قرار في أفريل 2015 وبعد التجديد قامت الخلية بوضع خطة إستراتيجية على مدى ثلاث سنوات من 2016 إلى 2018, ومن أهم التحديات التي توجهها الخلية على مستوى الجامعة ميدان الدراسة عدم وضوح سلطة الخلية في الجامعة موقعها في الكليات وكذلك غياب هيكل رسمي لخلية ضمان الجودة, وأما آفاق الخطة فتتمثل في المستهدفات التي وضعت في الخطة الإستراتيجية على مدى ثلاث سنوات. وفي الأخير عليه نستخلص أن لضمان جودة شاملة في التعليم يجب تطبيق جميع أهداف خلايا ضمان الجودة.

لقد أصبح لزاما على مؤسسات التعليم العالي في ظل العولمة والتنافسية العالمية تهيئة كل الظروف لتحسين ضمان جودة خدماتها التعليمية والبحثية من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتقييم والتحسين والتطوير المستمر الأمر الذي ينعكس إيجابا على جودة المؤسسة التعليمية ومخرجاتها, كما أن الانفتاح والتوسع الكبير في التعليم العالي في دول العالم عموما وفي الجزائر خصوصا والإقبال الهائل على هذا المجال يستدعي الاهتمام بالجودة داخل الجامعات الذي ينعكس إيجابيا على جودة خريجها وكذا رضا العاملين فيها.

ومن خلال دراستنا هذه حول ما مدي فعالية إستراتيجية الإدارة بالجودة الشاملة و إمكانية تطبيق ضمان الجودة لتطوير أداء الجامعات الجزائرية حيث حاولنا تقييم واقع إمكانيات تطبيق الخطة الإستراتيجية لخلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي من منظور القائمين عليها والمسؤولين, حيث أخذنا الشق التطبيقي هو الجانب الأهم في هذه الدراسة وقد حاولنا وضع فرضيات بكل عناية حتى يتسنى لنا الخروج بنتائج حقيقية تعكس واقع تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي وتكرب للقارئ وتسهل على المسؤولين معرفة مدى نجاح هذه المخططات.

وقد كانت إشكالية بحثنا حول ما مدى فعالية إستراتيجية الإدارة بالجودة الشاملة في التعليم العالي

وكاختبار لفرضيات الدراسة وجدنا ما يلي:

1. من خلال دراستنا تبينا لنا أن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يتحقق إلا بتحقيق نظام إدارة الجودة وهو تابع ومكمل لها, ومنه فإن إدارة الجودة الشاملة هي نظام قائم بحد ذاته ويعني التحسين العام والشامل في مختلف الجوانب.
2. أما بالنسبة للفرضية الثانية التي تهدف إلى التعرف على ما تتضمنه معايير الإيزو فقد أثبتنا هذه الفرضية نسبيا, وعليه فهي منظمة دولية لتوحيد والتقييس تصدر سلسلة من المواصفات والمقاييس, لمختلف السلع والمنتجات
3. والمواد, ويعمل في إعداد هذه المواصفات 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 80 مواصفة قياسية كل عام.
4. بالنسبة للفرضية الثالثة فمن خلال ما تعرضنا إليه في صلب الموضوع فإن هذه الفرضية مثبتة جزئيا لأن ضمان الجودة هي من المراحل الأولى التي تمر بها الجودة وصولا إلى الجودة الشاملة.

5. من خلال دراستنا فقد أثبتت صحت هذه الفرضية من خلال الخطة التي انتهجتها الوزارة لإتباع الجودة وذلك بتأسيس اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي وإنشاء فروعها على شكل خلايا على مستوى كل جامعة تسمى بخلايا ضمان الجودة.
6. بنسبة لفرضية التي تتمحور حول دور اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة فهذه الفرضية مثبتة جزئياً لأن بالفعل هي اللجنة المسؤولة عن تأسيس خلايا ضمان الجودة على مستوى كل جامعة وكذلك تكوين مسؤولي خلايا ضمان الجودة ووضع معايير لقياس الجودة، وتعميم عملية التقويم الذاتي. أما بالنسبة للشق الثاني من هذه الفرضية الذي يدور حول دور خلايا ضمان الجودة فإن مثبته لأن جميع الأدوار المذكورة قد تعرضنا لها من خلال الدراسة.
7. بالنسبة لهذه الفرضية تدور حول تقييم خطة لجنة ضمان الجودة فإن هذه الفرضية غير مثبتة لأن الخطة لم تطبق فهي في مراحلها الأولى.
8. بالنسبة للفرضية الأخيرة فإنه لا يمكن نفيها أو إثباتها في الوقت الحالي إلا بمرور الوقت على تطبيقها لأنها حديثة النشأة وتعرف تحدياتها إلا أثناء التطبيق.

### نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نبرزها كما يلي:

#### • النتائج النظرية:

1. نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي هو عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة
2. يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى :
  - دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
  - ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد بالمؤسسة كأحد الخطوات الرئيسية.
  - تنمية الموارد البشرية لدى المشرفين والأكاديميين.
  - تحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة.

- تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التحديد التربوي المطلوب.
  - مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
  - التعليم والتدريب المستمر لطافة الأفراد.
  - التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الأساتذة والطلاب والموظفين ومن لهم علاقة بالجامعة خارجياً، مع إخضاع الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة.
  - تفويض الصلاحيات والابتعاد عن المركزية من مضامين العمل الجماعي والتعاوني.
  - المشاركة الحقيقية لجميع الأساتذة بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
  - شفافية العمل المؤسسي ووضوح أهدافه وإجراءاته لكل العاملين بالجامعة
3. خلية ضمان الجودة في التعليم العالي هي خلية تؤسس على مستوى الجامعة توكل إليها مهمة إعداد الخطة الإستراتيجية والسهر على متابعة تنفيذها.

### • النتائج التطبيقية:

1. صعوبة تطبيق بعض النتائج لعدم توفر البيئة الملائمة.
2. صعوبة تطبيق بعض الأهداف على المدى القصير.
3. عدم توفر مخابر للبحث والتطوير في مجال ضمان الجودة.

### 3- التوصيات:

من خلال النتائج التي أسفر عنها الإطار النظري والميداني للدراسة نقدم التوصيات التالية:

- ✓ العمل على إقناع الإدارة الجامعية على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ✓ يجب تفعيل أكثر دور الفرق المشكلة لمتابعة التقدم في مستوى الجودة التابعة لخلايا ضمان الجودة .
- ✓ وضع مقاييس داخلية للجودة والتميز بنواحي محددة.
- ✓ تدريب العاملين على أداء دورهم بفاعلية في برنامج تحسين الجودة.
- ✓ العمل على زيادة الإطلاع الشخصي على مفهوم الجودة بالنسبة لجميع العاملين.
- ✓ تحفيز أولئك الذين لا يرغبون بالالتزام تجاه الجودة والتميز.



### أولاً: الكتب:

1. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة (الجودة الشاملة وستة سيجم)، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
2. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 9000 – 90014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، مصر، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، سنة 2006.
3. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO، الاردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، سنة 2014 .
4. خضير كاظم حمود، "إدارة الإنتاج والعمليات " دار رضاء للنشر والتوزيع , عمان, 2001.
5. راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة أولى.
6. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008.
7. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2010.
8. سوسن شاكرا مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2015.
9. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الأردن، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2011.
10. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة و المعولية [الموثوقية] والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
11. علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000"، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، سنة 1995.
12. عمر وصفي عقيلي، " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، طبعة الثانية، سنة 2009.
13. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن نيل متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، 2005.
14. مأمون الدراكة، طارق أشبلي، " إدارة الجودة الشاملة، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، سنة 2001.
15. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، سنة 2014.
16. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال: بين النظرية والتطبيق، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2012.
17. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، مصر، القاهرة، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، سنة 2014.
18. مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
19. مهدي صالح السمراي، صبيح كرم الكناي، نظام إدارة الجودة الإيزو ISO: مدخل تحسين أداء الجامعات، الأردن، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2013.
20. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي<sup>1</sup> هاشم فوزي العبادي، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2007.

### ثانياً المجالات

1. بن عتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث ورقة العدد 2008/06.
2. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قسدي مرياح ورقة، 2007.
3. سمير بن حسين، "تقييم ففعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر"، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، جامعة أم البواقي، الجزائر.

### ثالثاً: المذكرات

1. بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2007/2006.
2. سكر فاطمة الزهراء، "أهمية تعزيز إدارة الجودة في رفع رضا العميل"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق جامعة الجزائر 2007/2006.
3. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، تخصص: إدارة الأعمال، مايو 2010.
4. عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006.
5. علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزوفي تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، شهادة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، سنة 2003/2004،
6. قندورنوال، "تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2000-2001.
7. لوشاخي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2002-2003.
8. محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2000-2001.
9. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسويق، سنة 2011/2012.
10. موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سنة 2003/2004.

### رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

1. الملتقى الدولي، حول موضوع ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2010.
2. اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، 2008.

## قائمة المراجع

3. خلية ضمان الجودة الوادي , قراءة في أرضية الخطة الإستراتيجية لخلية ضمان الجودة وضبط المحاور العامة وآليات العمل, اللقاء الافتتاحي الأول لخلية ضمان الجودة بإشراف السيد مدير جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي, قاعة الاجتماعات بالإدارة المركزية: 2016/02/28.
4. د/فوزي محيريق, آليات عمل لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي "CIAQES" " مع الإشارة لأرضية عمل لجنة ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي", يوم دراسي حول الجودة في قطاع التعليم العالي, جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي, 09 مارس 2016.
5. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, جامعة سطيف2, خلية ضمان الجودة لجامعة سطيف, ضمان الجودة في التعليم العالي.

خامسا: مراسيم وقرارات

1. المرسوم رقم: 167 المؤرخ في: 31 ماي 2010م.

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

R1: Assurance Qualité /ORAQ/Formation/Responsables / Assurance Qualité Etape/ 2016

سابعا: مواقع الانترنت

- 1- <http://www.univ-eloued.dz/index.php/2012-09-19-11-11-64/8-univ/705-cel-qua> - .
- 2- <http://asq.univ-skikda.dz/index.php/sites-exemples/2013-02-03-09-33-45/argumentaire/version-en-arabe,-1>