



جامعة باتنة 1- الحاج لخضر
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة

مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق
التخصص: قانون إداري

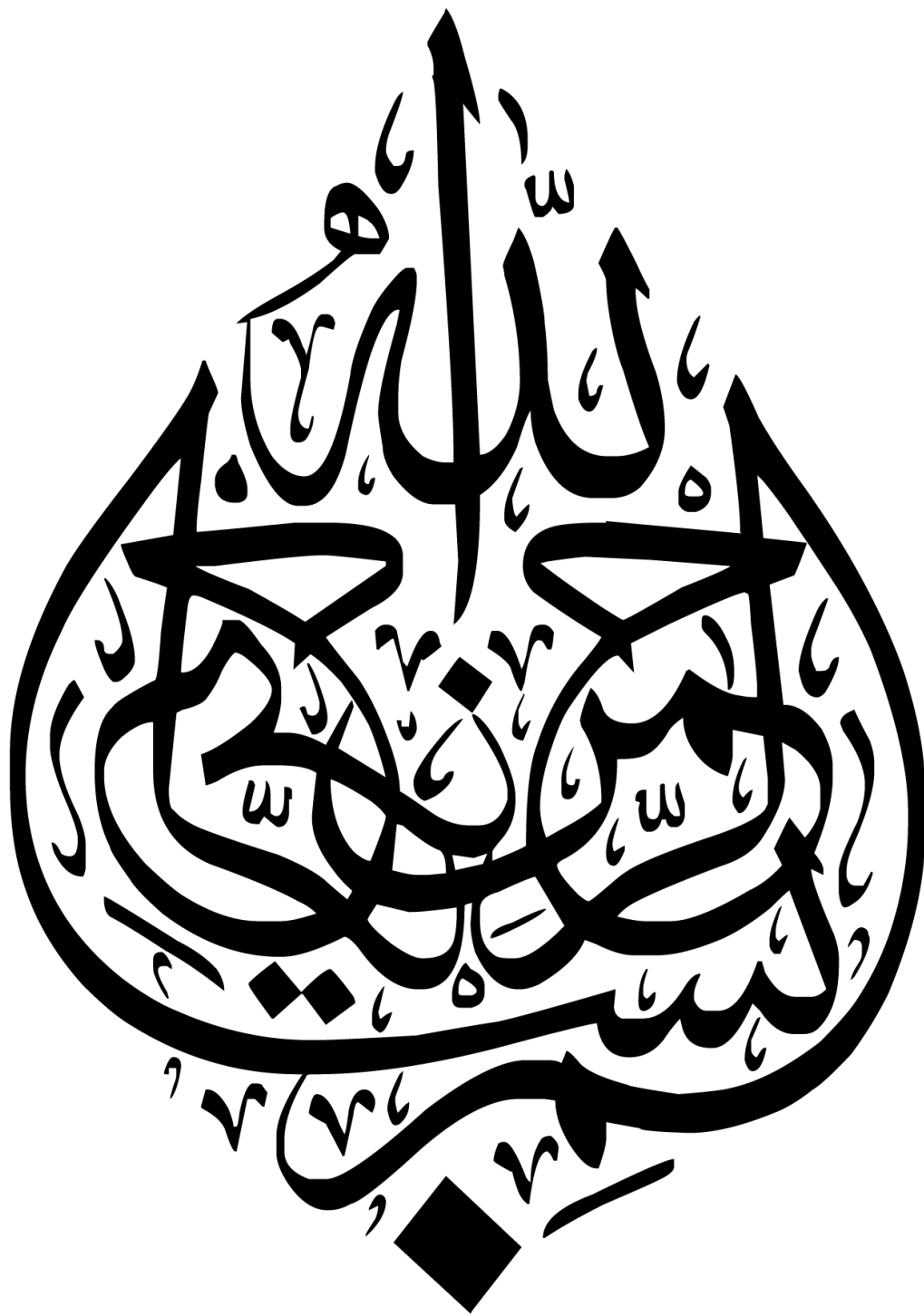
إشراف الدكتورة:
خزار لمياء

إعداد الطالبين:
دحاح عبد الحق
عراس هبـول

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بوحالة الطيب	أستاذ محاضر - أ	جامعة باتنة 1	رئيسا
خزار لمياء	أستاذ محاضر - أ	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
سمير شعبان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024



إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعلمي هذا
إلى من علمني ولقنني أولى أبجديات الحياة إلى قدوتي ومثلي الأعلى
في الحياة، إلى والدي.
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها، التي
غمرتني بعطفها وحنانها أنارت لي درب حياتي وكانت لي عوناً،
إلى من أثارت في قلبي حب العلم، العزيمة الغالية حفظها الله وأطال
لي في عمرها، إلى الصدر الرحب الحنون والقلب العطوف سر
نجاحي وتوفيقي بعد الله أُمي الغالية.
إلى الذين امتزجت روعي بروحهم وتقاسمت معهم هموم الدنيا
بطلوها ومرها، إلى الذين أكن لهما أنبل الإحساس إلى إخوتي أسامة،
أنيس، نسرين ورقية وفقهم الله.
إلى خالد الذكر، الذي وافته المنية منذ عام إلى الرجل البشوش
العطوف عمي محمد
- رحمه الله عليه وأسكنه فسيح جنانه-
إلى كل من رآني جاهلاً فعلمني ورآني تائها فأرشدني، ورآني
مخطئاً فصوبتني ورآني عاجزاً فأخذ بيدي.

عبد الحق

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان، وما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله،
فالحمد لله على البدء والختام.
ها أنا اليوم أهدي نجاحي إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة.
إلى الذي علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار إلى أعظم وأعز رجل في الكون "أبي
الغالي."
إلى ملاكي في الحياة من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من
سهرت الليالي تنير دربي إلى معنى الحب والحنان إلى أروع امرأة
في الوجود "أمي الغالية."
إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا.
إلى كل من كان له الفضل في تعليمي منذ بداية مسيرتي إلى النهاية.

عراس

شكر وتقدير

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - والثناء عليه وعلى عونه في إنجاز هذا البحث المتواضع، وبعد الصلاة والسلام على رسول الله أزكى صلاة وأفضل تسليم. يطيب لي أن أعترف بالفضل لأهله، فأتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة

الدكتورة خزار لمياء

لرعايتها للبحث والباحث، ومساعدتها في التغلب على كل العقبات من خلال التواصل الفعال، وإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة التي شملت جميع جوانب البحث والتي أدت إلى إثرائه وتطويره إلى الأفضل وإخراجه في صورته الحالية.

كما أتقدم بالشكر إلى أستاذتي أعضاء هيئة التدريس

لكلية الحقوق والعلوم السياسية وقسم الحقوق خاصة.

وأخيرا أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل الذين مدوا لي يد العون والمساعدة

والتشجيع، وشاركوني الجهد سواء من قريب أو من بعيد.

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، والله ولي ذلك ومولاه

والحمد لله رب العالمين

مقدمة

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات مست العديد من مجالات الحياة المعاصرة وهو ما شكل تحدياً للمؤسسات من خلال انتشار تكنولوجيا المعلومات وعولمة الاقتصاد وغيرها من التحديات، وهو ما يدفع هذه المؤسسات إلى اتخاذ مجموعة إجراءات لمواجهةها، ولعل من أبرز هذه الأساليب هو البحث عن الطرق العلمية والتي يتم بواسطتها الاستثمار في الطاقات البشرية ذات الكفاءة والفعالية، ولعل من أكثر وأبرز الجوانب الإدارية الهادفة إلى تحقيق هذا التميز إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية، كما أنها تعتبر إحدى القيم الإنسانية التي نادى بها القرآن الكريم بقوله تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" [القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية: 30]، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"⁽¹⁾، فالجودة في أعق صورها هي الإلتقان، ونضراً للنجاح الذي حققه هذا المنهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات لتحسين الخدمات العمومية بصفة عامة وخدمة التعليم العالي بصفة خاصة، وهذا الأخير يعتبر آلية المجتمعات الحديثة في ميدان التنافس بين القوى العالمية للتطور والإبداع، لذلك اهتمت دول العالم المعاصر بالتعليم العالي عن طريق تفعيل مؤشرات جودة التعليم بأعلى قدر ممكن لضمان مخرجات مؤهلة والأهم أن تكون مبدعة في عملها لتحقيق النفسية العالية.

إشكالية الدراسة:

ما هي أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة، وكيف تساهم في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر؟

تساؤلات الفرعية:

- ماذا نقصد بإدارة الجودة الشاملة؟

(1) - أخرجه أبو يعلى والطبراني، وقد صححه الألباني في الصحيحة نظراً لشواهد، وقد أسنده أبو يعلى في مسنده فقال: حدثنا مصعب، حدثني بشر بن السري، عن مصعب بن ثابت، عن هشام بن عروة عن أبيه، عن عائشة رضي الله عنها، <https://n9.cl/co1tkj>، تم الاطلاع عليه، 2024/03/10، على الساعة، 22:25.

- ما هي معيقات الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

ما هي أهداف تبني استراتيجية الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

فرضيات الدراسة:

- تحسين جودة الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مشاكل عند تطبيقها فلسفة إدارة الجودة

الشاملة

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى جودة المنظومة الخدمائية

أهداف الدراسة:

- تحليل المفاهيم المتعلقة باستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

- التعرف على أهمية اعتماد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة

التعليمية المنشودة بمؤسسات التعليم العالي

- الوقوف على معيقات نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي

- التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

أهمية الموضوع:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع إدارة الجودة الشاملة بحد ذاته وذلك لما

يتميز به من حداثة في الدراسات الإدارية مقارنة بالعديد من المواضيع، ومجموعة المزايا

التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة لصالح المنظمات التي تطبقها.

كما تزداد أهمية هذه الدراسة عند اقترانها بقطاع التعليم العالي الذي يعتبر قطاع

حساس يلعب دورا مهما في المجتمع، كذلك من الناحية العلمية تعمل هذه الدراسة على إثراء

المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع التي تفتقر إليها، كما تحاول هذه الدراسة إلى إيجاد

روابط النظريات الإدارية بالواقع العلمي التطبيقي، وتفتح المجال الباحثين لإجراء دراسات أخرى على علاقة بالجوانب الأخرى للموضوع.

ومن الناحية العملية تساهم هذه الدراسة في إبراز نقاط الضعف واقتراح توصيات التي من شأنها علاج هذه النقاط وتداركها، وتثمين مواطن القوة وتعزيزها.

منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، وذلك من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب الذاتية: تم اختيار هذا الموضوع بحكم الانتماء لقطاع التعليم العالي كطالب، وكذلك لمحاولة إيجاد الحلول التي يعاني منها هذا القطاع وتقديم الاقتراحات والحلول التي تساهم في نجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة.

أسباب موضوعية: وذلك يعود للقيمة العلمية التي تحتويها هذه الدراسة وقلة المواضيع التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، بالإضافة إلى الأهمية النظرية المتمثلة في تطبيق هذا النموذج والفائدة التي يضيفها على هذا القطاع وعلى جانب الخدمات عامة، والحفاظ على مكتسبات هذا القطاع في ظل التغيرات في العصر الحالي، وأخيرا فتح المجال للدارسين لإجراء بحوث ودراسات أخرى للتعمق أكثر فيها

الدراسات السابقة:

دراسة صليحة رقاد، بعنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسة التعليم العالي للشرق الجزائري" اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوب البحث الاستطلاعي من خلال دراسة ميدانية شملت مؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري، ومن أبرز النتائج التي وصل إليها أن تطبيق

مؤسسات التعليم العالي لإدارة الجودة الشاملة يساهم في إحداث أساليب تفكير جديدة في الإدارة الجامعية تؤدي إلى تقليل الأخطاء وتكاليف الدراسات والتطوير.

دراسة لخضر مداح بعنوان "مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية" تطرق فيها الباحث إلى إشكالية توفر الجامعة الجزائرية على المتطلبات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية مما يمكنها من تطبيق هذا المدخل.

دراسة مشنان بركة، بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" حيث ركزت هذه الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ودور الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ولقد توصلت في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج لعل من أبرزها وجود ارتباط بين القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة نحب الدراسة، وهذا يرجع للدور الذي تلعبه هذه القيم المكونة للثقافة التنظيمية وتحقيق فعالية مؤسسات التعليم العالي.

دراسة بلية لحبيب، بعنوان "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر" حيث تطرق الباحث في هذه الدراسة آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مبرزا المحطات الأساسية التي يجب إتباعها من أجل الوصول إلى جودة حقيقية وفعالة، توصل من خلال هذه الدراسة إلى أن التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم المرور بمجموعة مراحل وخطوات أساسية إضافة إلى العديد من العقبات والمعوقات...

صعوبات الدراسة:

وفيما يخص الصعوبات التي واجهتنا في تحضير هذه الدراسة، فبفضل الله تعالى ثم الدكتورة المشرفة تمكننا من تذليل مختلف الصعوبات، إلا أن شح الكتب الورقة في المجال كان من بين العوائق التي واجهتنا الأمر الذي اضطرنا إلى البحث عبر فضاء الانترنت عن كتب إلكترونية وقد وفقنا إلى حد ما في جمع عدد من المراجع التي أعانتنا على الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي والنظري
لإدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح نموذج ادارة الجودة الشاملة ذا أهمية كبيرة لدى معظم دول العالم ،وهذا يعود إلى الدور الذي يلعبه في رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة المطلوبة ،كما أن ظهور فكرة الشمولية في إدارة الجودة لم يكن حدثا جديدا بل كان نتيجة جهود مستمرة ومساهمات متنوعة أدت إلى ظهور مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة ،والذي استطاع فرض نفسه بين الاتجاهات الإدارية الحديثة بفضل المرتكزات التي يقوم عليها ، والدور الذي تلعبه في تحقيق أهدافها ،ومن خلال هذا الفصل سنبرز أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (المبحث الأول) ثم نتطرق إلى المبادئ والمتطلبات الأساسية التي يقوم عليها (المبحث الثاني) .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة والخدمة العمومية

تعتبر الجودة الشاملة أحد المواضيع الأساسية التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والفقهاء وخاصة في الآونة الأخيرة مع التطور الكبير الذي يشهده العالم، ولقد تم ربطها بالخدمة العمومية من أجل تحسين هذه الأخيرة والرفع من مستوى خدماتها وهو ما سنحاول أن نتناوله في هذا المبحث من خلال مفهوم إدارة الجودة الشاملة (مطلب أول) والخدمة العمومية (كمطلب ثان).

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وسنبرز في هذا المطلب تعريف إدارة الجودة الشاملة (الفرع الأول) ثم التطرق إلى خصائص الجودة الشاملة (الفرع الثاني) وأخيرا الحديث على أهمية الجودة الشاملة (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة سنحاول في البداية تعريف الإدارة (أولا) ثم ننتقل إلى تعريف الجودة (ثانيا) وأخيرا نعرف إدارة الجودة الشاملة (ثالثا)

أولا: تعريف الإدارة

لقد نال موضوع الإدارة اهتمام العديد من المفكرين والفقهاء كل حسب مجاله وتخصصه، ولقد عرفوها كلا حسب المدرسة التي ينتمي إليها ولعل من أبرز هذه التعاريف ما يلي:

لقد كان (H. Simon) من أبرز الذين عرفوا الإدارة باعتبارها عملا جماعيا يركز على نقطتين رئيسيتين يجب أن تحتويهما الإدارة وهما القرار والتنفيذ، وأكد على أنه لا يمكن

التركيز على عنصر منهما وتهميش الآخر لأنه سيؤثر على الإدارة سلبياً، فهما عمليتان متلازمتان بمعنى التنفيذ الصحيح بجانب القرار الصحيح⁽¹⁾.

كما عرفت الإدارة كذلك على أنها وسيلة أو نشاط يعبر عن عمل جماعي من خلال تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط وبرامج أو سياسات⁽²⁾.

وهناك أيضاً من عرف الإدارة انطلاقاً من نشاطها من منطلق توجيه الجهود والعمل على القيادة الفعالة وتطوير وتنمية الموارد والطاقات، وهذا كله من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وتنمية المجتمعات⁽³⁾.

ويتبين مما سبق أن هناك تنوعاً في فلسفات الإدارة، وهناك جوانب الاتفاق والخلاف فيما بينها، وهو ما قد يرجع إلى أن أصحابها ينتمون إلى مدارس مختلفة، ولكل منها فلسفاتها الخاصة. وقد يرجع ذلك أيضاً إلى تعدد العمليات الإدارية التي تشمل الأشخاص والأماكن والوظائف.

ثانياً: تعريف الجودة

لقد نال موضوع الجودة اهتمام العديد من المفكرين والفقهاء كل حسب حاجته لها والمدرسة التي ينتمي إليها، ولعل من أبرز هذه التعريفات ما سنتناوله كالاتي:
لقد عرفها إيدوار ديمينج: "على أنها درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة"⁽⁴⁾، فحسب ديمينج الجودة هي القيمة التي تناسب السوق وتجاريه وركز على التكلفة المنخفضة من أجل إعطاء إقبال أكبر عليها.

(1) - أسامة محمد شاكر عبد العليم وعمر أحمد أبو هاشم الشريف، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر، الأردن، 2010، ص33.

(2) - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات-، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص26.

(3) - السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعة في عصر المعرفة، دار الوفاء والنشر، ط1، مصر، 2014، ص10.

(4) - نور الدين حاروش، رقيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص195.

كما يعرفها ديمينغ وجوران الجودة على أنها إرضاء العميل أو مقابلة الغرض وهذا المسلك يعتمد على قدرة الشركة على تحديد متطلبات العميل وبعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات⁽¹⁾.

بالإضافة إلى أنها تعتبر "حالة ديناميكية ترتبط بالسلع والخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء"⁽²⁾، وهذا يعني أن الجودة تكون ذات طبيعة تفاعلية إستمرارية تعمل على إعطاء أفضل الخدمات والمنتجات التي تلبي حاجات العملاء بأفضل طريقة.

وهناك من أكد في تعريف الجودة على مبدأ المطابقة بمعنى نقيس جودة المنتج على مدى تطابقها مع متطلبات العميل والتي تكون دائماً ذات نوعية جيدة⁽³⁾.

فقد عرف J.M.juran الجودة: "على أنها مدى ملاءمة المنتج للاستعمال"⁽⁴⁾، فالقاعدة الأساسية للحكم على المنتج حسب هذا الأخير هي قابلية المنتج للاستفادة منه، وهذا يؤكد على أن حالة المنتج ليست مهمة عنده.

فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً"⁽⁵⁾.

فالجودة وفقاً لهذا التعريف ISO 9000 ركزت على تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التمييز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات. من خلال استعراض مفاهيم الجودة، يبدو أنه من الصعب تحديد مفهوم دقيق لها، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك اختلاف نظرة الأشخاص إليها حسب الغرض من إصدار الحكم عليها.

(1) - خزار لمياء، الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 01، المجلد 09،

جامعة باتنة 01، سنة 2021/12/22، ص 268

(2) - إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 24.

(3) - فداء حامد، إدارة الجودة شاملة، (مفاهيم، وتطبيقات)، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 57.

(4) - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص 19.

(5) - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، طبعة عربية، الأردن، 2005، ص 15.

ثالثاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

وبالرغم من تنوع التعاريف التي وصفت بها إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك بعض التعاريف قد ظهرت وفرضت نفسها على الفكر الإداري بما تتصف به من الموضوعية والشمول ولعل من أبرز هذه التعاريف ما سنتناوله كالاتي:

بداية عُرفت الجودة الشاملة حسب كروسوبي على أنها: "الأسلوب المنهجي المنظم لضمان سير الأعمال المخطط لها سلفاً"، وغير بعيد عن ذلك أكد جابلونسكي أن الجودة الشاملة تعتبر نشاط تعاوني لأداء عمل معين يعتمد على مواهب وقدرات العاملين في النيران العملي وركز على أهمية الإدارة بالمشاركة والتحسين المستمر للعمليات⁽¹⁾.

علاوة على ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي كفاح المديرين والموظفين بشكل دائم ومستمر من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ورضى العملاء، واستخدام أفضل الأساليب الممكنة وبأسرع وقت ممكن، وذلك في إطار تحقيق الفعالية والنجاعة في الأداء⁽²⁾.

ويعرفها معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة 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"⁽³⁾.

يركز هذا التعريف على الوسائل والطرق من أجل ضمان تقديم الخدمات في أفضل وأحسن صورة ممكنة، كما أكد في نفس السياق على ضرورة الاعتماد على الأساليب الكمية.

كما عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من فكرة أنها فلسفة إدارية تقوم على مجموعة أعمال التي بواسطتها يمكن الاستجابة لمتطلبات العميل واحتياجاته، ويعتبر هذا الأخير من بين الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بأفضل طريقة ممكنة وبأقل تكلفة⁽⁴⁾.

(1) - شاكرين أحمد صالح، خالد بن محمد الصيرمي، الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر، عمان، 2015، ص 83.

(2) - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 172.

(3) - نور الدين حاروش، ربيعة حروش، مرجع سابق، ص 206.

(4) - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الرشيقة والجدارة القيادية، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 206.

ولكي نفهم إدارة الجودة الشاملة نشير إلى أن فيجنبوم (A. Feigenbaum) في عام (1951) أصدر كتابه " رقابة الجودة الشاملة " (TQC) والذي كان يحمل إشارات واضحة عن الحاجة إلى المشاركة الشاملة في الرقابة على الجودة كمدخل تفصيلي متكامل لجميع المراحل التي تؤثر على الجودة دون حصر ذلك في قسم واحد هو قسم الرقابة على الجودة (1).

كما عرفت منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة على أنها: " التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل ويكون ذلك عن طريق التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن." (2) وهذا يؤكد على أن المنظمة تعمل بنظرة استشرافية مستقبلية وعدم التركيز على النتائج الحاصلة فقط، كما أكدت على وجوب الحفاظ على أصحاب المصالح والمسؤولين.

من خلال استعراض العديد من تعاريف الجودة الشاملة نلاحظ تنوعها وكل عرفها حسب زاوية معينة لكنها تتفق أغلبها في أن واحد، الجودة الشاملة هي عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة وبأفضل طريقة في العديد من العمليات بشكل مستمر.

الفرع الثاني: خصائص الجودة الشاملة:

تتميز إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها ولعل من أبرزها ما سنتناوله كآتي:

أولاً: وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة:

يمثل التخطيط بقاء واستمرارية التنظيمات من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات بناء على أسس علمية، وتحديد برامج إنجازها يتماشى مع قدرات تنظيم واتخاذ القرارات الرشيدة (3). إن مواكبة المستقبل من خلال التحضير له كما أشرنا يعتبر عملية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها عند الاعتماد على الجودة الشاملة.

(1) - نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة الشركات، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص221.

(2) - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص39.

(3) - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2003، ص236.

ثانيا: نظام الرقابة على الجودة ومستواها الاستراتيجي:

بحيث يعتمد على دراسة العناصر واستخدام إحصائية القرارات المناسبة بشأن ذلك⁽¹⁾، من بين الميزات الهامة كذلك هي أن الجودة الشاملة تعطي لعملية الرقابة حيزا كبيرا من أعمالها وذلك من أجل التحسين المستمر في خدماتها ومنتجاتها، فالرقابة تسمح لها بالتقويم والتصحيح الأخطاء إن وجدت وتحسينها إلى الأفضل.

ثالثا: التدريب والتعليم:

وذلك من أجل النجاح والاهتمام بتزويد بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، من خلال توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات بصورة إيجابية، وكذلك إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

لا يختلف اثنان على أن الجودة الشاملة في وقتنا الحاضر أصبحت ذات أهمية كبيرة ومن ضروريات المنظمات المعاصرة، وهذا نظرا لفائدتها في شتى المجالات، وسنبرز من خلال النقاط التالية أهمية الجودة الشاملة⁽²⁾:

- إنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظاما تقليديا يتبع إجراءات وقرارات
- التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- تطبيقه يعني أن الشركة تهتم لأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط.
- متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.
- أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتخبين فحسب، وإنما تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق⁽³⁾.

(1) - صلاح الدين حسن السبسي، تطبيق معايير عالمية في إدارة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص54.

(2) - نور الدين حاروش، رقيقة حروش، مرجع سابق، ص230.

(3) - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009، ص45.

لقد واجهت إدارة الجودة الشاملة العديد من الصعوبات والعراقيل كونها تتميز بالغموض في بعض أنحائها، إلا أن هذا لم يقلل من أهميتها بين الأكاديميين والمنهكين في دراسات تجريب حولها، كما ازداد نطاقها حتى وصلت إلى المستوى العالمي⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية اليوم أحد المرتكزات التي يقوم عليها النظام الاجتماعي ككل بما فيه الإداري والثقافي، السياسي، بحيث إنها تشمل كل المجالات الحيوية والضرورية لحياة الأفراد وتطور المجتمع والدولة ككل وهو ما سنتناوله في هذا المطلب مبرزين فيه تعريف الخدمة العمومية (الفرع الأول) ومبادئ الخدمة العمومية (الفرع الثاني) وأنواع الخدمة العمومية (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية:

من أجل التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية يجب أن نشير إلى مفهوم الخدمة (أولاً) ثم الحديث عن الخدمة العمومية (ثانياً).

تعدد تعريف الخدمة بتعدد الباحثين والدارسين لها ولعل من أبرز تعاريفها ما يلي:

أولاً: تعريف الخدمة:

يعرفها كوتلر آرمسترونغ بأنها: " نشاط أو منفعة تقدم لأحد الأطراف وتكون معنوية ولا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون"⁽²⁾. لقد ركز كوتلر من خلال هذا التعريف على نقطتين أساسيتين هما أن الخدمة نشاط وعمل بين طرفين وكذلك على عدم اشتراط شكل الخارجي والمادي للنشاط وذلك من خلال قوله إنها غير ملموسة.

(1) - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 209.

(2) - راجحي، بوعبدالله، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، سنة 2020، ص 193.

وغير بعيد عن ذلك عرفت الجودة على أنها العمل الذي لا يشترط فيه وجود تفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد والسلع والأنظمة، والتي يتم من خلالها تقديم الحلول لمشاكل العميل⁽¹⁾.

ثانيا: تعريف الخدمة العمومية:

لا يوجد اتفاق واضح وشرح محدد لمفهوم الخدمة العمومية باعتباره يرتبط بالمرجعيات القيمة السائدة في كل نظام سياسي وفي كل دولة على حدى، وسنحاول إبراز أهم التعاريف التي تناولت الخدمة العمومية كالآتي:

تعرف الخدمة العامة - حسب خبراء الإدارة - على أنها مجموعة الوسائل اللازمة لحفظ حياة الإنسان وضمان الحياة الكريمة له ولكامل الشعب، والالتزام بتوفيرها على قدر من المساواة وأن تكون مصلحة الغالبية هي المحرك الأساسي لكل عمل، من أجل رفع وتحسين مستوى المعيشي للمواطنين⁽²⁾.

وهناك من عرفها بالقول "إنها تلك الرابطة التي تقوم بالجمع بين الإدارة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية والمنظمات العامة"⁽³⁾. لقد ركز هذا التعريف مقدم الخدمة المتمثل في الحكومة والمستفيد من الخدمة وهم المواطنون، مؤكدا على أن الخدمة العمومية هي حلقة الوصل بينهما.

(1) - عبد الرحيم، رحاوي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، مجلد 01، العدد 03، أوت 2017، ص110.

(2) - عبد القادر علال، الخدمة العمومية في الإعلام: إشكالية المفهوم والممارسة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 07، العدد 02، سنة 2022، ص256.

(3) - سهام، رابحي. تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة محلية، قسم حقوق كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2018/2019، ص 31.

تعرف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها: " الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب "(1)، لقد أكد هذا التعريف على الالتزام بتوفير الخدمة العمومية لكافة شرائح المجتمع دون تمييز.

إذن إن مصطلح الخدمة العمومية يتسم بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من المعنى، لكنها تصب كلها حول فكرة أساسية وهي أن الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة، بحيث إن الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية عامة.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية:

تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الميزات لعل من أبرزها ما يلي:

أولاً: أن تخدم المصالح العامة:

أي تكون في خدمة الصالح العام من خلال البحث عن حلول سريعة وليس المصالح الشخصية للأفراد، ووجود جهاز رقابة يسعى على السهر من أجل ضمان سيرورة هذه الخدمات على أكمل وجه هو ما يجعلها دائماً تعمل من أجل تحقيق هذه الأهداف(2).

ثانياً: إن الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية عامة:

لولا الخدمة العمومية لما استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة تعنى بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة(3)، بمعنى أن الفائدة المرجوة من إنشاء مرافق عمومية من أجل تقديم خدمات وإشباع الحاجات العامة.

ثالثاً: مجانية الخدمة العمومية:

إن تقديم الخدمات في القطاع العمومي يتم بدون مقابل، أي بصورة مجانية، حتى وإن كانت أحياناً تدفع مبالغ رمزية، لكنها لا تقابل تلك الخدمة أو تساويها، بل يكون ذلك من

(1) - لامية، طالة، الإدارة الإلكترونية وعصرنة الخدمة العمومية: خيار تكنولوجي استراتيجي للإصلاح الإداري، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 80.

(2) - كلثوم عطاب، الخدمة العمومية المعاصرة: ضرورة التغيير وحتمية التطوير، مجلة دولية للبحوث القانونية والسياسية، مجلد 05، العدد 02، أكتوبر 2021، ص 297.

(3) - رحاوي عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 111.

أجل تنظيم المرفق العام وسيرورته، فهذه الخاصة تعتبر خاصية أساسية لا تقل شئنا عن الخصائص الأخرى.

رابعاً: التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها:

إن وجود التفاعل يقابله وجود اتصال بين طرفين مقدم الخدمة والمستفيد منها يعتبر من أبرز خصائص وأهمها المتعلقة بالخدمة العمومية فكلما كان اتصال أكبر كان إشباعاً للحاجات المطلوبة بشكل أفضل⁽¹⁾.

خامساً: للخدمات العمومية نظام خاص يحكمها:

تعتبر منظومة الخدمات العمومية ذات أهمية "وذلك يعود إلى طبيعة نشاط هذا الكيان الذي يسعى لخدمة المصالح العامة"⁽²⁾، وذلك جعله يخضع إلى نظام قانوني خاص يختلف على القانون الذي يخدم الأفراد لي لا تتعارض مصالح الطرفين مع بعض وتكون هناك ديناميكية في الأعمال والخدمات العمومية.

من خلال أبرز هذه الخصائص التي تناولها يمكن القول، أنه يمكن أن تكون أحيانا خصائص ضمنية يستخلصها طالب الخدمة والمستفيد منها، وذلك حسب مدى إشباعها لحاجاته.

الفرع الثالث: مبادئ الخدمة العمومية:

ترتكز الخدمة العمومية على مجموعة مبادئ أساسية ترتكز عليها من أجل العمل على تحقيق أهدافها ولعل من أبرز هذه المبادئ ما يلي:

(1) - سهام رابحي، مرجع سابق، ص42.

(2) - رابحي بوعبدالله، مرجع سابق، ص194.

أولاً: مبدأ الاستمرارية:

إن استمرار وجود حاجات عامة واجب تلبيتها ملتصق بمبدأ استمرارية الخدمة العمومية وذلك من أجل ضمان السير المنتظم للخدمة العمومية، كما أنه يرتكز على المصلحة العامة⁽¹⁾.

ثانياً: مبدأ التكيف:

يطلق على مبدأ التكيف أيضاً بمبدأ قابلية التحول، " بحيث يشير هذا المبدأ إلى أن الخدمة العمومية يجب أن تتوافق مع الحاجات الاجتماعية للصالح العام، حيث قدم الباحث لاشيم 1989 (la chaume) مبدأ التكيف كضرورة التطوير للخدمات العمومية"⁽²⁾، إن عملية التكيف يجب أن تواكب كل فترة وتسايرها، وهذا يكون بطريقة فعالة وناجعة ترضي المصالح العامة وتحقق اهدافها.

ثالثاً: مبدأ المساواة:

تعتبر المساواة في الانتفاع بخدمات العمومية، من أهم المبادئ وأبرزها، فهو يضمن المساواة في الانتفاع بخدمات، كذلك المساواة في دفع الضريبة والرسم، ويسعى إلى توفير الخدمات العمومية دون أي عائق وإتاحته للجميع بصورة عادلة.⁽³⁾

لاتزال مبادئ الخدمة العمومية ذات أهمية كبيرة رغم التطور الذي تعرفه الخدمات العمومية، وهناك من يضيف لها مبدأ مجانية الخدمة العمومية وحياد الخدمة العمومية، ولكن تطبيقهما وإن كان يظهر جليا خاصة عند تسيير الخدمة العمومية من طرف الجماعة العمومية.

(1) - رانية، هدار. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، سنة 2017_2018، ص23.

(2) - كمال، فار، الخدمة العمومية: المقارنة النظرية والجذور التاريخية، -مجلة الفكر-، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020، ص191.

(3) - لامية طالعة، مرجع سابق، ص41.

المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العديد من المبادئ التي تمثل البدايات الفكرية والإدارية والإيدلوجية لهذا المنهج، فهي بمثابة مرتكزات أساسية يجب أن تستند عليها المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة من تبني إدارة الجودة الشاملة، كما أن تطبيقها في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا المدخل حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية والوصول إلى أهدافها، وهو ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال الحديث على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مطلب الأول) وبعدها التطرق إلى أهم المتطلبات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة (مطلب الثاني):

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس التي تركز عليها في تحسين جودتها وكفاءتها، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستحقق أهدافها وتحقيق تقدم ومستوى متميز من الجودة، ويمكن تلخيص أهم هذه المبادئ التي تقوم عليها كالآتي:

الفرع الأول: مبدأ التخطيط الاستراتيجي

يقوم على الإبداع والابتكار، واستشراف المستقبل في ضوء معطيات الحاضر وتجارب الماضي. ويركز على بناء غاية المؤسسة والمستقبلية ورسالتها وأهدافها (1)، كما أن الاستراتيجية تلعب دورا مهما في تطوير السياسات والبرامج من خلال التحليل المعمق، واستخراج نقاط القوة والضعف في المنظمة وخلق الميزة التنافسية داخل المنظمة (2).

الفرع الثاني: مبدأ إلتزام الإدارة العليا

إن لالتزام الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذا توضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إلتزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (3). يعتبر تعهد الإدارة

(1) - شاكرين أحمد صالح، خالد بن محمد الصيرمي، مرجع سابق، ص 112.

(2) - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 59.

(3) - صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سابق، ص 50.

بقيامها بمجموعة أعمال معينة خلال فترة زمنية ما، التزاما وحب الوفاء به من أجل ضمان السير الحسن والثقة المتبادلة بين المنظمة والمواطنين.

الفرع الثالث: مبدأ التحسين المستمر

من بين العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح الجودة الشاملة هي العمل على الاستمرار في تحسينها وتجديدها من مواكبة التطور الحاصل وإيجاد حلول المشاكل الموجودة داخلها، كما أن عملية قياس الأداء بعد التعديلات تعتبر وسيلة من أجل معرفة مدى نجاعة هذه التعديلات، وتدريب العاملين على التعديلات الجديدة،⁽¹⁾

الفرع الرابع: مبدأ التركيز على المستهلك

إن المستهلك هو المعادلة الأساسية التي يجب إرضائها وتلبية رغباتها وهو الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، فالجودة الشاملة تسعى دائما إلى خلق رابطة قوية بينها وبين المستهلك⁽²⁾، كما أن تركيزها لم يقتصر فقط على المستفيدين الخارجيين فقط، وإنما تجاوزها ليصل إلى طلاب وأولياء الأمور، وكل العاملين داخل المؤسسة التعليمية على اعتبار أنهم كلهم مستفيدين داخليين يتوقف عملهم على مدى رغبتهم في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.

الفرع الخامس: مبدأ اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق

من خلال فهم كامل للعمل والتحديات التي تواجهها وجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة⁽³⁾. كما أن اتخاذ القرارات هو أحد أوجه نشاط إدارة الجودة الشاملة، لكن عملية اتخاذ القرارات لا يتم بصورة عشوائية دون أي مرجع أو تبعا للأهواء الشخصية، فهي تتم استنادا إلى معطيات وحقائق موجودة من أجل أن تكون هذه القرارات فعالة، وتستطيع الإدارة بواسطتها الوصول إلى الأهداف المرسومة.

ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي مجموع كافة الجهود الفردية في المنظمة، مع التركيز على تحقيق الجودة في جميع مراحل تقديم السلع والخدمات داخل المنظمة، بدلاً من

(1) - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 87.

(2) - نور الدين حاروش، رقيقة حروش، مرجع سابق، ص 235.

(3) - فاروق شوفي البوهي، جودة واعتماد المؤسسات التربوية، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 2014، ص 19.

التركيز على عملية الإنتاج فقط. إن إدارة الجودة الشاملة ليست شيئاً جديداً ولكنها موجودة ومستخدمة منذ عقود، وفي بعض الحالات حتى قرون. ولكن ما يجعل إدارة الجودة الشاملة مختلفة هو أنها تبلور جميع مبادئ وأساليب الإدارة في إطار ملهم وتجميعها. بناء على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها⁽¹⁾.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق. وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير الحلقة المنظمة وقيمتها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

الفرع الأول: دعم الإدارة العليا

دعم الإدارة العليا والالتزام بهما هما الخطوة الأولى في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتمد نجاحها على التزام الإدارات بتطبيق مفهوم الجودة في خدماتها، واستخدام الأساليب المتاحة، من أجل نشر وتسويق المفهوم، وفهم إدارة الجودة الشاملة من جميع النواحي ومواجهة المعارضين لها، كما يجب على المديرين المسؤولين في إدارة الجودة الشاملة العمل بهذا الالتزام⁽²⁾.

كذلك تجدر الإشارة أنه "من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة"⁽³⁾. إن تطبيق أي عملية لا يكون إلا بموافقة الإدارة واقتناعها بهذه العملية وذلك من أجل تجهيز نفسها وفقاً لذلك.

(1) - محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2006، ص36.

(2) - طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص558.

(3) - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2009، ص205.

الفرع الثاني: تدريب العاملين

تعتبر عملية تدريب وتكوين العاملين عملية محورية تساهم في رفع جودة وأداء المنظمة، كما ينعكس ذلك إيجاباً من خلال كسب رضى العاملين والمستهلكين، وزيادة حجم المبيعات⁽¹⁾.

وبالحديث على عملية التحسين المستمر الذي يتم من خلال تدريب العاملين تجد اليابانيين ابتكروا مصطلح "كايزن" لوصف عملية التحسين واستخدم الأمريكيان مفهوم "التلف الصفري" لوصف نفس العملية⁽²⁾.

الفرع الثالث: التشجيع والتحفيز:

التشجيع والتحفيز وإبعاد سياسة الترهيب والتخويف كلياً، حيث إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعملهم⁽³⁾. فعملية التحفيز تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الخدمة والإنتاجية وبذلك الوصول إلى الأهداف المرسومة.

الفرع الرابع: التحسين المستمر للعمل عامة والعملية الإنتاجية خاصة:

يجب أن يكون هناك كفاح مستمر لتحسين كل الأعمال، "والعمليات الإنتاجية ومشاريع تحسين الجودة في زمن التسليم، وتخفيض نسبة الأخطاء، وتحقيق رضا الزبون، وكذلك تطبيق الأيزو لتحقيق التميز التنافسي"⁽⁴⁾. إن أي نشاط سواء من طرف الإدارة أو أي هيئة أخرى يتطلب عنصراً أساسياً يجب توافره من أجل مواصلة نجاحه وهو التحسين المستمر ومحاولة تفادي الأخطاء.

الفرع الخامس: وجود نظام للقياس

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحديد معايير جودة للمنتجات والممارسات الإدارية في المنظمة ومقارنتها مع شركة نموذجية في الصناعة، بهدف تحسين الأداء وتقييم أداء المنظمة

(1) - فداء حامد، مرجع سابق، ص 27

(2) - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، ط3، الأردن، 2013، ص 106.

(3) - نور الدين حاروش، رقيقة حاروش، مرجع سابق، ص 249.

(4) - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 88.

بشكل شامل والعاملين بشكل جزئي، وتطوير معايير مبتكرة في تصميم المنتج والعمليات والمشتريات والتخزين والمزيد لتحقيق تحسين مستمر في الأداء⁽¹⁾.

من المتطلبات الأساسية "وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة"⁽²⁾.

الفرع السادس: سياسة دمج العاملين في إدارة الجودة الشاملة

تهدف إلى تحديث مصطلح المشاركة من "Employees Involvement" إلى "Participation"، نظراً لأن الأخير يعبر بشكل أعمق وأوضح عن أهمية الاشتراك. فإن سياسة الدمج تعني إدماج جميع العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتطوير العمليات، وفقاً لنهج الإدارة بالأهداف. يُميز استراتيجية إدارة الجودة الشاملة التعاون وروح العمل الجماعي والتفاعل⁽³⁾.

رغم اختلاف العديد من الباحثين في تحديد عدد المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، يمكن القول بأن الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها، فجوهر هذه المتطلبات يقوم على مجمل العناصر التي تناولها من خلال النقاط المذكورة أعلاه.

(1) - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 106.

(2) - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 205.

(3) - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 558.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز أهم العناصر التي تناولتها إدارة الجودة الشاملة بداية بتعريفها وإزالة الغموض الذي يشوبها، حيث وصلنا إلى أنه رغم اختلاف التعاريف والمدارس التي تناولت هذا المفهوم لكن جلها يصب في قالب واحد وهو عمل جميع الأطراف والفاعلين في المنظمة من أجل إعطاء جودة مميزة وفعالة، مبرزين كذلك أهم مبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة، حيث إنه لا يمكن أن تدرس موضوعا دون التطرق إلى الأسس التي يقوم عليها والمتطلبات التي يجب أن تتوفر فيه من أجل ضمان عمله على أكمل وجه، وفي الأخير وصلنا إلى أن الجودة الشاملة وسيلة فعالة وناجعة إذا وفرنا لها ظروف عملها والآليات المناسبة، وهي تساهم في شتى مجالات خاصة مجال التعليم العالي الذي يعتبر من أكبر المؤسسات التي تتطلب جودة في خدماتها لأنها هي من تخرج لنا جيل المستقبل وهو ما سنحاول إبرازه من خلال الفصل الثاني.

الفصل الثاني:
تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في التعليم العالي

تعمل مؤسسات التعليم العالي باستمرار من أجل ضمان الجودة في خدماتها التعليمية والبحثية، حتى تكون مخرجاتها متميزة ومتلائمة مع متطلبات سوق العمل المحلي والدولي، ومن هذا المنطلق كانت معظم المنظمات تسعى إلى إنشاء نظام لضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي، وهو ما سنحاول إبرازه من خلال هذا الفصل حيث سنتطرق، إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (المبحث الأول) ثم إلى أهداف وعوائق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (المبحث الثاني).

المبحث الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والأطراف الفاعلة فيها:

بداية قبل التطرق إلى المراحل وجب إعطاء تعريف مختصر لتعليم العالي، حيث تعرف مؤسسات التعليم العالي على أنها مؤسسات تعليمية تحتل قمة السلم التعليمي، وتقبل طلبتها بعد استكمال دراستهم في التعليم العام، وعادة ما تضع شروطا دقيقة لقبولهم فيها أو إجازتهم منها. وتهتم بوجه خاص بالمعرفة تحصيليا وتوصلا ونشرا وتطويرا وتطبيقا خدمة للمجتمع، ولها ثلاث وظائف أساسية هي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع⁽¹⁾، كما أن تجسيد إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ليس بالأمر الهين، لأنه يتطلب اتباع مجموعة من المراحل الأساسية التي لا يمكن بدونها الوصول إلى الجودة الشاملة، كما أن نجاح تطبيق هذا الأخير يعتمد كذلك على الأطراف الفاعلة في هذا القطاع والتي تعتبر عنصرا مهما لا يقل شأننا عن الأول، وللتوضيح أكثر حاولنا دراسته كالاتي:

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، يتم وفقا لمراحل اتفق عليها أغلب الفقهاء والعلماء في هذا المجال، من أجل الوصول إلى تطبيق السليم والصحيح الذي بدوره يحقق الأهداف المرجوة، ولعل من أبرز المراحل ما سنتناوله كالاتي:

الفرع الأول: مرحلة اقتناع وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة

الشاملة

إن أول خطوة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي إقناع المسؤولين بهذا الأسلوب وذلك عن طريق برامج تدريبية لهم تتناول مفهوما وعناصر الأساسية التي ترتبط بهذا النظام، ولقد

(1) - بلية لحبيب، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، جوان 2017، ص 188

سميت كذلك هذه المرحلة عند البعض بالمرحلة الصفرية على اعتبار أنها المرحلة الأولى، وفيها يتم الفصل من طرف المسؤولين ما إذا كانوا سيستفيدون من تحسينات إدارة الجودة الشاملة أو لا، فهي مرحلة جوهرية في بداية التغيير من عدمه.⁽¹⁾ وإنه كلما كانت إرادة المنظمة حقيقية وطموحة نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتقبل التغيير، كلما كانت المراحل القادمة أكثر سهولة مع توفر الوسائل الأخرى بطبيعة الحال من جوانب مادية ومعنوية وغيرها ...

الفرع الثاني: مرحلة التخطيط والصياغة:

تعتمد هذه المرحلة على تحديد رؤية النظام الجامعية وذلك من خلال تحديد أهدافه واستراتيجياته المتبعة، ولنجاح هذه المرحلة يتطلب نشر هذه المفاهيم على كافة المستويات داخل النظام،⁽²⁾ لذلك تعتبر من بين المراحل المهمة والتي تحدد لنا من البداية الأسلوب الذي نتبعه عند الأخذ بهاذه الفلسفة كما أنها تتيح لنا العديد من الخيارات التي تساعدنا في إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى الاختيار بعض الأعضاء ممن تتوفر فيهم شروط معينة للمشاركة في عمليات التطوير والعمل يكون جماعيا يعتمد على روح الفريق، فكلما كان التخطيط مبنيا على أسس صحيحة سينعكس ذلك إيجابا على مردود ومستوى المؤسسة⁽³⁾، وسيجعلها تتفادى العديد من المشاكل لأنها ستكون مدروسة مسبقا، وتم إيجاد الحلول لها وبالتالي يكون هناك نوع من الإستمرارية في السير نحو تحقيق الأهداف .

(1) - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر،

ط2، عمان، 2015، ص 197

(2) - أسماء سلامي ويمينة حناش، مرجع سابق، ص 85.

(3) - سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، مرجع سابق ، ص 197.

الفرع الثالث: مرحلة التقويم والتقدير:

وهي تشمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام الجامعة.⁽¹⁾ فعملية التقويم تصاحب جميع مراحل العمل السابقة، وهي تعتمد في عملها على مجموعة من الأعمال لعل من أبرزها المراقبة المستمرة للأداء من البداية وصولاً إلا التنفيذ، كذلك تعتمد على المقارنة في الأداء لمعايير الجودة ومدى تطبيقها، كذلك تعتمد في عملتها على خاصية تقييم أداء العاملين وتصنيفهم حسب درجة عملهم، فهي في المجال تسعى إلى تصحيح وتدارك الأخطاء الموجودة والتطوير المستمر المنظومة،⁽²⁾ كذلك يعتبر التقدير عملية أساسية وهي عملية أساسية يغلب عليها الطابع المعنوي، تقتضي الاعتراف بمجهودات التي يقوم بها كل فرد داخل المنظومة وتشجيعهم على العمل أكثر وبذل المزيد من المجهودات.

الفرع الرابع: التطبيق:

وهي المرحلة التي يتم فيها البدء بتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الجامعية على كافة المستويات الإدارية على أن يصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة، لكل الأفراد وبدعم ومساندة من طرف الإدارة العليا حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة، ناهيك عن القيام بتدريبات ودورات على كيفية حل المشكلات المتعلقة بالجودة، وأساليب التحضير للاجتماعات والاستفادة منها.

الفرع الخامس: تبادل ونشر الخبرات:

يتم الاستثمار في تبادل الخبرات والنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة من خلال استدعاء جميع العملاء والمسؤولين لاطلاعهم على هذه النتائج عن قرب من أجل الاستفادة

(1) - لوقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية شهادة ماجستير، الإدارة والتسيير التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2008-2009، ص 50.

(2) - بحاش وفاء، مقترية إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، سنة 2016-2017، ص 144.

من هذه التجارب والأخذ بها في بقية أعمالهم كل حسب مجاله والقسم الذي ينتمي إليه.⁽¹⁾ إن هذه المرحلة تأتي لتأكيد نجاح إدارة الجودة الشاملة في الوصول في إقناع الفئة الراضة للتغيير من خلال إبراز هذه النتائج على أرض الواقع، وبالتالي تكون قد قطعت شوطاً مهماً في الوصول إلى أهدافها.

من خلال هذا العرض لمختلف آراء الباحثين فيما يخص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى يمكن القول إن البدء بتطبيقها يتطلب تحديد الرسالة العامة للجامعة والتي يتوجب كتابتها بوضوح لإتاحة تعميمها وتداولها ومراجعتها كل فترة، ويسبق وضع الرسالة العامة للجامعة وجود رؤية عامة تحدد مسار الجامعة في المستقبل (تحديد ما تم إنجازه، الموقع الحالي، والموقع المرغوب وكيفية الوصول إليه ولا بد من الالتزام بالتميز في مختلف الجوانب الأكاديمية والإدارية، مع بناء استراتيجية للتغيير تركز على التطوير المستمر).

المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالى:

بداية سنعالج في هذا المطلب الأطراف والجهات الفاعلة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالى، والتي تعتبر من بين العناصر الأساسية في الوصول إلى الجودة الشاملة في هذا القطاع، ولقد تطرقنا فيه إلى جودة عضو هيئة التدريس (الفرع الأول)، كذلك إلى جودة الطالب (الفرع الثاني)، ولقد تناولنا جودة المنهج الدراسي (الفرع الثالث)، وفي الأخير تطرقنا إلى جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح (الفرع الرابع)

الفرع الأول: جودة عضو هيئة التدريس:

ليس هناك أي خلاف على أهمية الدور الذي يلعبه عضو هيئة التدريس، فمهما كانت البرامج التعليمية ذات جودة ونوعية تبقى مجرد حبر على ورق مالم توضع في يد مدرسين

(1) - مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016/2015، ص 15.

أصحاب جودة وكفاءة من أجل إيصالها بالطريقة الصحيحة للطالب، فالتكامل بين جودة المادة العلمية ومن يقدمها يساهم في نجاح العملية التعليمية.(1)

ولقد ركزت أغلب المؤسسات التعليمية في العالم على عضو هيئة التدريس وإعطائه المساحة الكافية من أجل تقديم أفضل مستوياته في التدريس، إضافة إلى إشراكه في كافة القرارات التي تتخذها المنظومة التعليمية وذلك يعود لخبرته سواء عندما كان طالب أو عند تدريسه، فهو يعلم مكامن القوة ونقاط الضعف فيه.

الفرع الثاني: جودة الطالب:

يعتبر الطالب الرقم الأساسي في جودة التعليم العالي ، حيث إن الجودة تبدأ حتى قبل التحاقه بمقاعد الجامعة وذلك عن طريق تحديد معايير محددة لها علاقة بالجودة في اختيار عدد معين من الطلبة حسب قدراتهم ومؤهلاتهم ،وبعد التحاقهم بالجامعة وضعهم في ظروف مواتية سواء من جانب الإطعام أو الإقامة أو النقل وجميع الخدمات الأخرى، فكلها كلما كانت ذات جودة ونوعية تساهم في جودة الطالب بشكل أو بآخر، كما التوفيق بين عدد الخريجين من الجامعات موازنة مع متطلبات سوق العمل يعتبر عنصر مهم وأساسي لتحقيق الجودة في التعليم العالي.(2)

كما أن الطالب الذي تكون لديه مقومات الجودة الرئيسية عند تخرجه والتحاقه بمنصب عمله سيظهر الفارق بينهم وبين بقية العمال الآخرين في طريقة تعامله وتسييره وحنكته في حل المشاكل والعراقيل، كما أنه سيبقى دائما يطور من مهاراته لأن ذلك ما تعلمه ويدخل في أساسيات الجودة، وسينعكس ذلك إجابا على كل المنظومة التي يعمل فيها ويطورها إلى الأفضل.

(1)- بن عيسى الشريف عبد القادر، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2019/2018، ص98.

(2)- بوعمامة خامرة، جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، سنة 2017/2018، ص35.

الفرع الثالث: جودة المنهج الدراسي:

إن تحقيق الجودة يتطلب كذلك التركيز على جانب مهم لا يقل أهمية على الطالب وهيئة التدريس وهو المنهج الدراسي، فكلما كانت مناهج التدريس ذات جودة ونوعية تساهم في رفع المستوى التعليمي، وتحقيق الجودة في هذا المجال يتطلب التركيز على عدة جوانب لعل من أبرزها، المراجعة الدورية لمحتويات المقررات الدراسية وتحديثها، مقارنة ما يدرس في كل مقرر مع الجامعات المتميزة والاستفادة منها، مع التأكد من احتواء هذه المقررات على البعد البيئي للمجتمع.(1)

إن أبرز مثال لدور المنهج الدراسي في تحسين جودة التدريس، هي المناهج اليابانية والتي تعتبر من أقوى المناهج التعليمية في العالم وأنجعها، وهو ما انعكس إيجاباً على اقتصاد الدولة وجعلها من الدول الرائدة والقوية اقتصادياً، فالمناهج التي يعملون بها لا تغير دورياً أو اعتباطياً لكي يكون التغيير من أجل التغيير، فحتى وإن أرادوا أن يغيروا فيكون ذلك حسب الحاجة وجزئياً، كم أنهم عند إضافتهم لتغيير ما يعطونه الوقت الكافي من خلال العديد من السنوات لأجل أن تتحقق النتائج المطلوبة.

الفرع الرابع: جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح:

بمعنى جودة النشاط والعملية الإدارية التي يمارسها كل من مدير الجامعة وأي مسؤول في هذا القطاع، والتي تقوم على عناصر أساسية لعل من أبرزها، التخطيط الذي يرسم معالم الطريق الذي تسير عليه إدارة الجامعة، ويوضح الرؤية المستقبلية، والتنظيم كذلك الذي يتم على مستوى الجامعة بمختلف هياكلها، وأخيراً الرقابة التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في ضبط سير العملية التعليمية في أحسن الظروف.(2)

(1) - محمد عوض الترتوري، اغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز

المعلومات، دار السيرة للنشر، ط1، عمان، 2006، ص99.

(2) - بن عيسى الشريف عبد القادر، مرجع سابق، ص98

إن الحديث عن فاعلية الجودة الشاملة في التعليم العالي لا يمكن أن يتم دون الأطراف الفاعلة السالفة الذكر، فكل جانب يكمل الآخر عن الطريق التأثير المتبادل فالإدارة تؤثر في المدرس والمدرس يؤثر في الطالب، وإن أي خلل في العناصر السابقة يؤثر على المنظومة ككل ويعيق سعيها نحو تحقيق الجودة المطلوبة، كما أن العمل على التنسيق بين جميع هذه الأطراف لحل المشاكل التي تواجهها يعتبر أولى الخطوات نحو تحقيق جودة التعليم العالي.

المبحث الثاني: أهداف وعوائق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لم يكن أمر وليد الصدفة بل هو نتاج عمل متواصل من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وتحسين جودة الخدمة في التعليم العالي، لكن تجدر الإشارة إلى أن السعي إلى تحقيق هذه الأهداف لم يكن بالأمر الهين، وإنما واجهته العديد من والعوائق التي جعلت تطبيق هذا النموذج ليس بالأمر السهل، وهو ما سنحاول أن نتناوله في هذا المبحث من خلال التطرق إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي "المطلب الأول" والحديث كذلك على الصعوبات التي واجهت تطبيقه "كمطلب ثاني".

المطلب الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان وخاصة في مجال التعليم العالي، وما يميز بين مؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو أسلوب إدارة تلك المؤسسة، لذلك توجد كثير من المؤسسات التعليمية وخاصة في الدول متحضرة تستعين بنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث سنتناول في هذا المطلب الأهداف الخارجية في (الفرع الأول) والأهداف الداخلية في (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الأهداف الداخلية:

إن الغاية الأولى من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، هي إرضاء الطلاب وأولياء أمورهم عن طريق تلبية متطلباتهم، ورفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه العملية التعليمية وأهدافها، كما أن تطبيق هذا النظام يسمح بتقليل البيروقراطية الإدارية عن طريق إشراك جميع الفاعلين في اتخاذ القرارات⁽¹⁾ فهي تساهم في تحديث البرامج و المقررات وتفعيل الأنظمة واللوائح، وهو ما يساهم في الارتقاء بمستوى الطلبة والمنظومة

(1) - سيف الدين حديدي، تقييم نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية على ضوء النصوص الرسمية، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، سنة 2019_2020، ص88

التعليمية عامة⁽¹⁾ كذلك لا يمكن أن ننسى أنها تساهم في تنمية روح العمل الجماعي وبالتالي فعالية أكثر وأحسن، فإدارة الجودة الشاملة تساهم في تطوير النظام الإداري في الجامعة عن طريق تحديد المسؤوليات وضبطها مما يجعل كل شخص يدرك مدى أهمية العمل الذي يقوم به.

الفرع الثاني: الأهداف الخارجية:

إن من أبرز الأهداف التي يسعى إليها قطاع التعليم العالي في تطبيقه لنموذج إدارة الجودة الشاملة هو العمل على فتح قنوات اتصال والتواصل ما بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية بكل أطرافه وشرائحه، وذلك من أجل زيادة وتعزيز الثقة بينهم وإن العمل وفقا لمعايير إدارة الجودة الشاملة في جميع مجالات التعليم العالي سيجلب الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي للمجهودات التي يقوم بها قطاع التعليم العالي في سبيل الارتقاء بالمستوى العلمي، والعمل على تنمية المجتمع.⁽²⁾

كما يهدف قطاع التعليم العالي من خلال تطبيق الجودة الشاملة إلى تشجيع المنافسة المشروعة بين مؤسسات التعليم العالي وذلك من أجل تحفيزها للوصول إلى مستويات أعلى من الجودة، وذلك من خلال الاعتماد على طريقة أساسية تقوم على التصنيف في الجودة كل حسب درجة ونوعية جودتها، مثلا (ممتاز، جيد جدا، جيد)، ونشر هذه التصنيفات في وسائل الإعلام المختلفة وعلى نطاق واسع، لكي يكون لدى أبناء المجتمع علم بواقع تلك المؤسسات ودرجة مستواها العلمي والتعليمي وبذلك يختار الأفضل له،⁽³⁾ وهي طريقة أصبح معمول بها في وقتنا الحالي بشكل كبير وخاصة مع انتشار التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي

(1) أمحمد بن الدين، تقييم جودة الحياة الجامعية وفق المرجع الجديد لضمان جودة التعليم العالي بالجزائر دراسة ميدانية بجامعة أدرار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 01، جويلية 2018، ص 56

(2) - سيف الدين الحديدي، مرجع سابق، ص 89

(3) - مهيبيل وسام، دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، سنة 2016/2017، ص 81.

فيكفي أن تطلع على عنوان تلك المؤسسة لتجد تقييمات حولها سواء عبارة عن آراء و تعليقات أو معايير لأصحاب المواقع الموجودة فيها .

العمل على ضمان أن الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة تلبى اجتياحات ومتطلبات المجتمع، وتخضع للاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن، وحاجة المنظومة ككل سواء طلبة أو الدولة أو المجتمع عامة (1).

رغم تعدد الأهداف والغايات من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين الأهداف الداخلية والخارجية وغيرها، إلا أن الهدف الأساسي والرئيسي هو تحسين الخدمة العمومية ورفع مستوى قطاع التعليم العالي ككل، وذلك من خلال التطبيق الأمثل للجودة.

المطلب الثاني: عوائق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

رغم النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والتطور الكبير الذي أدخلته على هذه المنظومة إلا أنه قد واجهها العديد من الصعوبات والعوائق التي جعلت تطبيق هذا المفهوم ليس بالأمر السهل، ولعل من أبرز هذه العوائق ما يتعلق بالتنظيم الهيكلي والتنظيمي (الفرع الأول)، وصعوبات تتعلق بالموارد البشرية والمادية والمالية (الفرع الثاني) كذلك بالإضافة إلى عوائق تتعلق بالمنهج التعليمي والبحث العلمي (الفرع الثالث)، وأخيرا عوائق تتعلق بالطلبة وخدمة المجتمع (الفرع الرابع).

الفرع الأول: عوائق ذات طابع هيكلي وتنظيمي:

إن أول عقبة تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عقبة الإدارة العليا ومدى اقتناعها بنموذج إدارة الجودة الشاملة من أجل تطبيقه على أرض الواقع، كما أن تطبيقه يقتضي عليها الاستماع إلى انشغالات الطلبة وهيئة التدريس والعمال في آن واحد، كذلك من بين العوائق نظام المركزية في اتخاذ القرار الذي تسير عليه هذه المؤسسات والذي

(1) - مشنان بركة، مرجع سابق، ص36

يتعارض مع إدارة الجودة الشاملة، التي تتطلب مشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القرار بمعنى اللامركزية الإدارية. (1)

كما أنه عند تواجد هيكلين للمؤسسة إحداهما إداري وآخر أكاديمي مما يؤدي إلى عدم التعاون المتبادل كما هو ملزم المركزية في اتخاذ القرار، فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من حريات في العمل بعيد عن الروتين وتعقيدات إدارية التي تضعف العمل والأداء.

الفرع الثاني: عوائق مرتبطة بالموارد البشرية والمادية والمالية:

يعتبر الجهاز البشري أهم عنصر وجب التركيز عليه وإن إهماله سيجعل المجهودات التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق الجودة الشاملة لا فائدة منها ولن تصل إلى نتائج، لذلك وجب الاهتمام بهم كلهم سواء هيئة تدريس أو طلاب أو عاملين، كما أنه وجب التركيز على التحسين الدوري لمردودهم عبر دورات تكوينية لمواكبة كل جديد على الساحة، والتركيز على زرع روح المجموعة بينهم من أجل تحقيق الجودة الشاملة، (2) كذلك تعتبر الموارد المادية ذات أهمية بالغة المتمثلة في المنشآت الضرورية التي تكون مصممة وفقا للمعايير المطلوبة، والأجهزة والتقنيات الحديثة كلها ضرورية من أجل سيرورة العملية التعليمية وفقا للجودة الشاملة، وأخيرا لا يمكن الحديث عما سبق إذا لم يكن لدينا موارد مالية كافية تغطي احتياجات الموارد البشرية والمادية وكل المنظومة، فالجودة تتطلب سيولة مالية معتبرة من أجل تحقيقها، (3) وعند توفر هذه السيولة نكون أمام عائق آخر كذلك وهو التوزيع العادل لها على جميع الأطراف كل حسب حاجته لها، بمعنى أن تكون دراسة في توزيع الموارد المالية على مؤسسات التعليم العالي وعدم التمييز بين مؤسسات هذا القطاع.

(1) - رحيش سعيدة، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودته مخرجاته، مجلة أوقاف علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 01، سنة 2020، ص 124.

(2) - مشنان بركة، مرجع سابق، ص 56.

(3) - أمانة الحيول، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة 3، سنة 2021-2022، ص 162.

إن تحقيق التوازن بين الموارد المالية الكافية والموارد البشرية المؤهلة والمطلوبة، سينعكس إيجاباً حتماً على المنظومة ككل وسيخلق نوعاً من الأريحية في التسيير لدى المسؤولين على هذا القطاع، ويفتح مجالاً أكبر للتطور والتميز.

الفرع الثالث: عوائق مرتبطة بمناهج التعليم والبحث العلمي

إن المناهج التعليمية الضعيفة والتي لا ترتقي إلى المستوى المطلوب تنعكس سلباً على أداء المحاضر والطلاب في نفس الوقت، كذلك عدد الطلاب يلعب دوراً مهماً في استيعاب الطلبة لما يقوله المحاضر، فكلما ازدادت الكمية أي الطلاب نقصت النوعية أو الجودة المطلوبة كما إن الاعتماد على المراجع القديمة التي لا تواكب التطور الحاضر تعرقل سير المنظومة نحو تحقيق أهدافها،⁽¹⁾ كذلك يعتبر البحث العلمي إحدى ركائز التعليم الجامعي فهو الطريق الذي يسلكه أي باحث أو طالب جامعي، من أجل اكتساب معارف وتطوير قدراته في التعامل مع المواضيع المطروحة .

الفرع الرابع: عوائق تتعلق بالطلبة وخدمة المجتمع:

الهدف الأول الذي تسعى إليه المؤسسة التعليمية هو خدمة الطالب وتحسين قدراته، لذلك يعتبر الطالب عائقاً إذا أساء أو الحق الضرر بها وهو ما سيعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كما يمكن أن يقوم الطالب بعدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك جهلاً منه أو لعدم معرفته بها أصلاً⁽²⁾، وهو ما يؤثر على المجتمع الذي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تلبية رغباته وتحقيق أهدافه عن طريق تحسين جودة الخدمات والتعاملات التي يشارك فيها هو بشكل أو بآخر، كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع من خلال استغلال قدراتها وأبحاثها وكفاءتها في خدمة هذا الأخير.⁽³⁾

(1) - بلية لحبيب، مرجع سابق، ص 194.

(2) - محمد مصطفى سميلي، آليات تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام التعليم، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 01، سنة 2023، ص 245.

(3) - بن عيسى الشريف عبد القادر، مرجع سابق، ص 98.

بالإضافة إلى ذلك سيطرة وتحكم جهات خارجية في مؤسسات التعليم العالي ويحد من استقلالهم وحياتهم الأكاديمية، وأن اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالعمل الجماعي يؤدي إلى مساس بعض أعضاء هيئة التدريس وخاصة الذين يميلون للعمل الفردي، وكذلك شعور بعض الأكاديميين أن إدخال إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى انتقاد أدائهم ويعد مؤشرا على فقدان الثقة فيهم.

في الأخير يمكن القول إن هذه العوائق رغم تغلغلها في صميم قطاع التعليم العالي وانتشارها في جميع أطرافه، إلا أنه يمكن تفاديها وتحسين وتطوير من قدرات هذه الأطراف من أجل إقامة أرضية حقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن تضافر الجهود جميع العاملين في قطاع التعليم العالي زيادة على إرادة الدولة سيجعل من عملية التغير تكون أكثر ديناميكية، وتجاوز العقبات يكون في أسرع وقت وبأقل التكاليف.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث تطرقنا إلى العديد من النقاط الرئيسية ومن أبرزها، مراحل تطبيق هذا النظام والخطوات التي يجب إتباعها مروراً بالأطراف الرئيسية في هذه المنظومة التي تعتبر الرقم الرئيسي في تطبيق هذا النظام، مبرزين كذلك الهدف من تطبيق هذا النظام والفائدة منه بالنسبة لجميع الأطراف، وأخيراً إبراز مجموعة العوائق التي واجهت مؤسسات التعليم العالي أثناء تطبيقها لهذا الأسلوب.

الخاتمة

ختاما وبعد رسو سفينة البحث عند شواطئ خاتمته، وبعد معالجته البحث من عدة جوانب يمكننا القول بأن نموذج إدارة الجودة الشاملة من المتطلبات الضرورية والحتمية في تقديم الخدمات العمومية، وذلك لتحقيق فاعلية أكبر وخدمة أفضل للعملاء، وهو ما وقفنا عليه في دراستنا لتطبيقاته في قطاع التعليم العالي بكل أطيافه، والمعايير الأساسية التي تحكمه.

وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

نتائج الدراسة:

- يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية على زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات العمومية.
- لا تزال مزال الجهود المبذولة في قطاع التعليم العالي دون المستوى من منظور الجودة وتحتاج إلى تدعيم.
- تباين في تطبيق معايير الجودة في الخدمات العمومية من مؤسسة لأخرى.
- ضعف الغلاف المالي الذي يدعم استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف الاتصال بين الجامعات ومؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتها وعدم انفتاح الجامعة على أسواق العمل.
- تسمح أساليب وأدوات إدارة الجودة بتبني أفضل الممارسات لتحسين الأداء لتحسين الأداء في جمع وتحليل البيانات، بما يجعلها قاعدة سليمة في صناعة واتخاذ القرارات.
- من أجل أن تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها في قطاع التعليم العالي والخدمة العمومية ككل، وجب التركيز على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة بشكل يسمح بوضع معايير الجودة ومؤشرات أداء مرجعية ومناسبة.
- كخلاصة لهذه النتائج يبدو جليا أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر حاليا لا تتوفر على الإطار العام لترسيخ إدارة الجودة الشاملة، بما يسمح بتعزيز استخدام آليات الجودة على الوجه المطلوب وتحسين الأداء على مختلف المستويات.

توصيات الدراسة:

- توسيع مشاركة وتمثيل العديد من الأطراف في هيئات الإدارة والقيادة الحاكمة في الجامعات مثل الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين.
- منح لامركزية أكبر واستقلالية أكثر للجامعة من أجل تشجيع روح المبادرة والإبداع.
- إزالة العراقيل التي تواجه نموذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية، مثل ثقل الإجراءات الإدارية وجعلها أكثر ديناميكية.
- تخصيص مكافآت مادية ومعنوية محفزة لإطارات الخدمات العمومية من أجل تفجير الطاقات الكاملة لدى هؤلاء.
- العمل على تخصيص دورات تكوينية لموظفي الإدارات العمومية عامة وقطاع التعليم العالي خاصة، من أجل أن يكونوا على إطلاع بأساليب التسيير الحديثة المواكبة لتطورات العصر الحديث.
- إعادة النظر في الهيكل المكلف بضمان الجودة ونشره على كافة الأقسام، بداية ببنياية المديرية على مستوى رئاسة الجامعة ونيابة العمادة على مستوى الكليات، وكذلك على مستوى الأقسام، حتى يتم التكفل بعمليات التقييم الذاتي والمراجعة لكافة النشاطات على كل المستويات.
- إدراج الجودة على مستوى البرامج التعليمية والقوانين والتشريعات الأساسية...

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

الحديث النبوي الشريف

ثانياً: المراجع

1. أسامة محمد شاكر عبد العليم وعمر أحمد أبو هاشم الشريف، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر، الأردن، 2010.
2. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة -مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات-، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
3. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعة في عصر المعرفة، دار الوفاء والنشر، ط1، مصر، 2014.
4. نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
5. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
6. فداء حامد، ادارة الجودة شاملة، (مفاهيم، وتطبيقات)، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
7. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004.
8. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، طبعة عربية، الأردن، 2005.

9. شاكربن أحمد صالح، خالد بن محمد الصيرمي، الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر، عمان، 2015.
10. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
11. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الرشيقة والجدارة القيادية، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
12. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة الشركات، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
13. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2003.
14. صلاح الدين حسن السيبي، تطبيق معايير عالمية في إدارة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
15. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة (مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009.
16. فاروق شوفي البوهي، جودة واعتماد المؤسسات التربوية، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 2014.
17. محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2006.
18. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007.
19. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2009.
20. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، ط3، الأردن، 2013.

21. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر، ط2، عمان، 2015.

22. محمد عوض الترتوري، اغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار السيرة للنشر، ط1، عمان، 2006.

ثالثا: الرسائل والمذكرات العلمية

1- سهام رابحي. تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة محلية، قسم حقوق كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2018/2019.

2- رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، سنة 2017_2018.

3- بلية لحبيب، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، جوان 2017.

4- لوقت علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، المبررات والمتطلبات الأساسية - شهادة ماجستير، الإدارة والتسيير التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2008-2009.

5- بحاش وفاء، مقترية إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، سنة 2016-2017.

- 6- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016/2015.
- 7- بن عيسى الشريف عبد القادر، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.
- 8- بوعمامة خامرة، جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2018.2017.
- 9- سيف الدين حديدي، تقييم نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية على ضوء النصوص الرسمية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، سنة 2020/2019.
- 10- مهليل وسام، دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2017/2016.
- 11- آمنة الحبول، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة 3، سنة 2022-2021.

رابعاً: المقالات

- 1- خزار لمياء، الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 09، العدد 01، جامعة باتنة 01، سنة 2021/12/22

- 2- رابحي، بوعبدالله، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، سنة 2020.
- 3- عبد الرحيم، رحاوي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، مجلد 01، العدد 03، أوت 2017.
- 4- عبد القادر علال، الخدمة العمومية في الإعلام: إشكالية المفهوم والممارسة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 07، العدد 02، سنة 2022.
- 5- لامية طالة، الإدارة الإلكترونية وعصرنة الخدمة العمومية: خيار تكنولوجي استراتيجي للإصلاح الإداري، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020.
- 6- كلثوم عطاب، الخدمة العمومية المعاصرة: ضرورة التغير وحتمية التطوير، مجلة دولية للبحوث القانونية والسياسية، مجلد 05، العدد 02، أكتوبر 2021.
- 7- كمال فار، الخدمة العمومية: المقارنة النظرية والجذور التاريخية، -مجلة الفكر-، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020.
- 8- أحمد بن الدين، تقييم جودة الحياة الجامعية وفق المرجع الجديد لضمان جودة التعليم العالي بالجزائر دراسة ميدانية بجامعة أدرار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 01، جويلية 2018.
- 9- رحيش سعيدة، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودت مخرجاته، مجلة أوقاف علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 01، سنة 2020.
- 10- محمد مصطفى سميلي، آليات تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام التعليم، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 01، سنة 2023.

خامسا: المواقع الإلكترونية

1. رتبة حديث "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، اسلام ويب، موقع إلكتروني، تم الاطلاع عليه 2024/03/10، على الساعة، 22:25. <https://n9.cl/co1tkj>.

الفهـرس

الفهرس

إهداء

شكر وتقدير

1 مقدمة
6 الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الجودة الشاملة
8 المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة والخدمة العمومية
8 المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
8 الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
12 الفرع الثاني: خصائص الجودة الشاملة:
13 الفرع الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة:
14 المطلب الثاني: مفهوم الخدمة العمومية
14 الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية:
16 الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية:
17 الفرع الثالث: مبادئ الخدمة العمومية:
19 المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة:
19 المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
19 الفرع الأول: مبدأ التخطيط الاستراتيجي
19 الفرع الثاني: مبدأ التزام الإدارة العليا
20 الفرع الثالث: مبدأ التحسين المستمر
20 الفرع الرابع: مبدأ التركيز على المستهلك
20 الفرع الخامس: مبدأ اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق
21 المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
21 الفرع الأول: دعم الإدارة العليا
22 الفرع الثاني: تدريب العاملين
22 الفرع الثالث: التشجيع والتحفيز:

- 22..... الفرع الرابع: التحسين المستمر للعمل عامة والعملية الإنتاجية خاصة:
- 22..... الفرع الخامس: وجود نظام للقياس
- 23..... الفرع السادس: سياسة دمج العاملين في إدارة الجودة الشاملة
- 24..... خلاصة الفصل:
- 25..... الفصل الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- المبحث الأول: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والأطراف
الفاعلة فيها
- 27.....
- 27..... المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:
- الفرع الأول: مرحلة اقتناع وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة
الشاملة
- 27.....
- 28..... الفرع الثاني: مرحلة التخطيط والصياغة:
- 29..... الفرع الثالث: مرحلة التقييم والتقدير:
- 29..... الفرع الرابع: التطبيق:
- 29..... الفرع الخامس: تبادل ونشر الخبرات:
- 30..... المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:
- 30..... الفرع الأول: جودة عضو هيئة التدريس:
- 31..... الفرع الثاني: جودة الطالب:
- 32..... الفرع الثالث: جودة المنهج الدراسي:
- 32..... الفرع الرابع: جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح:
- 34..... المبحث الثاني: أهداف وعوائق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:
- 34..... المطلب الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- 34..... الفرع الأول: الأهداف الداخلية:
- 35..... الفرع الثاني: الأهداف الخارجية:
- 36..... المطلب الثاني: عوائق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:
- 36..... الفرع الأول: عوائق ذات طابع هيكلية وتنظيمية:

37.....	الفرع الثاني: عوائق مرتبطة بالموارد البشرية والمادية والمالية:
38.....	الفرع الثالث: عوائق مرتبطة بمناهج التعليم والبحث العلمي
38.....	الفرع الرابع: عوائق تتعلق بالطلبة وخدمة المجتمع:
40.....	خلاصة الفصل الثاني:
41.....	الخاتمة
44.....	قائمة المراجع
51.....	الفهرس
55.....	الملخص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية والآليات الحقيقية التي تساهم في تحقيق ذلك، مع التطرق إلى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، للتحسين من مخرجاته وتعزيز من قدرته على المنافسة والتميز، بالإضافة إلى مجموعة الصعوبات التي واجهت هذا القطاع أثناء تطبيقه لهذا النموذج مع إعطاء بعض الاقتراحات لتجاوز هذه العراقيل.

Abstract :

This study aims to investigate the significance of implementing Total Quality Management (TQM) in enhancing public services and the actual mechanisms that contribute to achieving this goal. It also delves into the contribution of TQM in higher education, with the aim of improving its outputs, enhancing its competitiveness and promoting its excellence. Additionally, the study explores the difficulties faced by this sector during the implementation of this model and provides suggestions for overcoming these obstacles.