جـــامعـــة محمد خيضر – بسكرة–
كليـــــة الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

جودة التكوين في التعليم العالي

" دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة –"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص السياسة العامة و الإدارة المحلية

إعداد الطالـــــبة : بونيف صارة

إشراف الأستاذ: أ.باري عبد اللطيف

لجنة المناقشة

أ. بن عيسى لزهر	رئـــيســـــــــا
أ.باري عبد اللطيف	مشرفا ومقررا
أ.عمار معمر	عضوا مناقشـــا
	عضوا مناقشـــا

السنة الجامعية :2012-2013

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

بعد إتمام هذا العمل

أتقدم بتشكراتي إلى جامعة محمد خيضر وخاصة كلية العلوم السياسية

كما أتقدم بتشكراتي وعرفاني إلى كل من قدم لي يد المساعدة وبالأخص الأستاذ

المشرف على المذكرة الأستاذ:**باري عبد اللطيف**.

كما لا انسى أن أقدم شكري إلى الأساتذة المحترمين: سمير قط ، اسعيد مصطفى،

عاشور عبد الكريم.

كما لا أنسى الشكر الجزيل " **لمكتبة الاتحاد** "

وإلى كل من ساهم معي من القريب أو البعيد

إلى ضياء حياتي وأمل أيامي ودافع عطائي وحنان وجداني

إلى أعز وأغلى ما أملك في الوجود، إلى القلب الذي يشع نورا وحبا إلى أطيب قلب إلي

أمـــي الحبيبة الغالية

إلى الغائب بجسده الحاضر بروحه الذي لم يكتب الله له أن يشهد ثمرة جهدي وعطائي إلى الغالي والعزيز على قلبي إلى

روح أبـــي الطاهرة رحمك الله وغفر لك

إلى كل اخوتي وأخواتي وإلى كل العائلة

إلى إخوتي::كمال-سفيان- عبد الحكيم

إلى أخواتي:نسـرين - وهيبة - جميلة

الى رفيق دربي و رمز المحبة و الاحترام و العطاء ربـيـــــع

و إلى كل صديقات الوفيات: صبرينة امينة

بدرة سهيلة سهام مليكة احلام فطيمة

إلى كل زملائي وزملاتي في الدراسة.

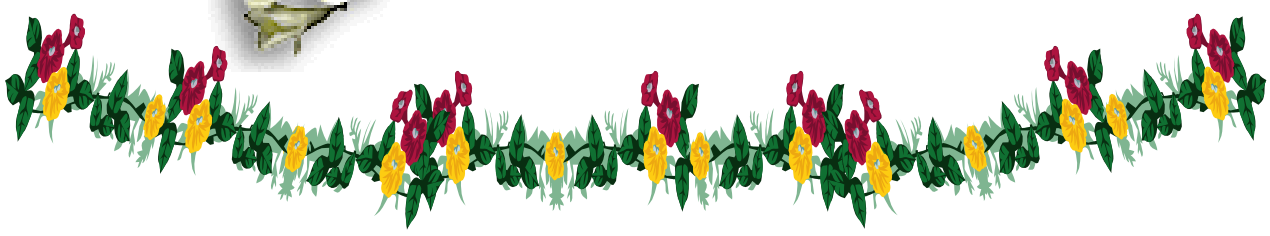
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

و إلى طلبة العلوم السياسية وخاصة طلبة الدفعة الأولى المتخرجة 2012- 2013.

و إلى كل الأساتذة قسم العلوم السياسية دون استثناء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

سارة



مقدمة

يعد مفهوم الجودة فلسفة ادارة عصرية ترتكزعلى عدد من المفاهيم الادارية الحديثة المواجهة التي تستند اليها في المزج بين الوسائل الادارية الاساسية و الجهود الابتكارية و بين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الاداء و التحسين و التطوير المستمرين. و تعتمد ادارة الجودة الشاملة على استخدام عدد من الادوات الكمية و النوعية لقياس مدى التحسن في الجودة و تحقيق الاهداف .

التعليم العالي من اهم الميادين التي تستاثر النوعية فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي و النمو المجتمعي عامة ،و النمو الاقتصادي خاصة .فالتعليم العالي اصبح بحق قاطرة التقدم العلمي وله اهمية في التطور و التقدم نحو اعداد كوادر علمية و فنية و ادارية في المجتمعات.

و تعنى الجودة في هذا المجال بالاشراف و المتابعة للانظمة الشاملة في الجامعات التي تطبق النظام عن طريق دراسة الوضع التعليمي بالكليات و وضع الخطط التطويرية المناسبة الشاملة للاستفادة من متطلبات مواصفات الايزو من خلال انشاء دليل جودة و اجراءاتها و تعليمات العمل وفق سياسة و اهداف التعليم والا شراف على تنفيذ برامج التدريب و التعليم و تحسين و تطوير مصادر التعليم في هذه الكليات .

اهمية الموضوع :

تكمن اهمية موضوع جودة التكوين في التعليم العالي من خلال تمكين العاملون في جميع القطاعات و كافة المستويات المنظمة من تحقيق التماثل ،و التوافق التام بين جودة التصميم وجودة التنفيذ ،و حاجة الجامعة للاساليب العلمية الحديثة التي تساعد في تحقيق وتحسين و تطوير اهدافها بكفاءة و فاعلية .

اهداف الموضوع :

لتوضيح المفاهيم الاساسية لادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

كيفية تحقيق الجودة في خدمات التعليم العالي و كيفية الحفاظ عليها ، وتحديد المعايير الذاتية و الخارجية في الجامعة.

نشر ثقافة الجودة بين اعضاء هيئة التدريس و مشاركتهم في جميع المراحل و القرارات .

أسباب اختيار الموضوع :

الاسباب الموضوعية :

- تنامي الحديث عن جودة التكوين في التعليم العالي و ازدياد الاهتمام بها على كل المستويات حيث اخذت بعدا عالميا ومحليا .
- عجز الكثير من الدول في مواجهة التحدي لتطبيق الجودة في مؤسساتها التعليمية لانها لا تملك الخبرة الكافية و لا الفعالية.

الاسباب الذاتية :

- يتمثل الدافع الشخصي لمعالجة هذا الموضوع نظرا لنقص الدراسات في هذا المجال , و كذلك محاولة اعطاء تحليل لما هو عليه التعليم العالي في العالم .
- معرفة مدى تحقيق الجودة في التعليم العالي و مواكبة التطورات التكنولوجية في العالم .

الاشكالية :

تعد جودة التكوين في التعليم العالي ذات اهمية لجميع القطاعات و كافة المستويات و هذا ما ادى الى زيادة الاهتمام بها و عليه يمكن طرح الاشكالية التالية :

- الى اي مدى يمكن تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي ؟

التساؤلات الفرعية :

- مامفهوم الجودة و ادارة الجودة الشاملة ؟
- ما مفهوم الجودة في التعليم العالي ؟
- ما هي اهم خطوات تطبيق الجودة في التعليم العالي ؟
- كيف تمكنت جامعة محمد خيضر من تحقيق جودة التكوين في التعليم العالي ؟

حدود الاشكالية :

الحدود المكانية : تناولت هذه الدراسة من خلال ثلاث مستويات (الاردن ،الولايات المتحدة الامريكية ، الجزائر).

الحدود الزمانية : لم احدد الفترة الزمانية لدراسة لكن حاولة اعطاء التطورات و المستجدات في جودة التكوين في التعليم العالي خلال السنوات الاخيرة .

فرضيات الدراسة :

- كلما كان هناك اشراك لجميع الاطراف العملية (الزبائن) كلما ساهم ذلك في تحسين الجهود الخاصة بتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة .
- كلما كان هناك تخطيط لاهداف لها صفة التحدي كلما ساهم ذلك في الارتقاء بجودة الاداء.

مناهج الدراسة :

تحتج كل دراسة علمية الى اتباع عدة مناهج تسمح بالتقرب من الموضوع كلها مناهج تساعد على فهم الموضوع محل الدراسة.

اعتمدت على **المنهج التاريخي** لردي بعض الاحداث التاريخية و سيير تطور بعض المصطلحات من خلال تتبع الاحداث و تحليلها .

كما استخدمت **المنهج الوصفي التحليلي** الذي اردت من خلاله التوصل الى معرفة دقيقة و تفصيلية عن الموضع .

كما استعنت **بمنهج دراسة الحالة** و ذلك من خلال الدراسة الميدانية في كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

تقسيم الدراسة :

هذا الموضوع تم تقسيمه الى ثلاث فصول و هي كالاتي :

الفصل الاول تناولت فيه الاطار المفاهيمي للجودة و الجودة الشاملة و يضم ثلاث مباحث **المبحث الاول** :ماهية الجودة **و المبحث الثاني** :ماهية الجودة الشاملة و اما **المبحث الثالث** :معايير ادارة الجودة الشاملة .

اما **الفصل الثاني** تطرقت فيه الى الجودة في التعليم العالي من خلال المباحث التالية : **المبحث الاول** :مفهوم الجودة في التعليم العالي . **والمبحث الثاني :** خطوات و جوهر تطبيق الجودة في التعليم العالي.و اما **المبحث الثالث :**محاور و فوائد الجودة الشاملة في التعليم العالي .وفي الاخير الى **المبحث الرابع** :نماذج جودة التعليم العالي.

واما الفصل الثالث: تخصصت فيه من خلال دراسة ميدانية لكلية الحقوق و العلوم السياسية .

الصعوبات :

واجهتني مجموعة من الصعوبات اهمها :

فيما يخص المراجع خاصة التي تتعلق بجودة التعليم العالي و اغلب الدراسات الموجودة تتمحور حول ادارة الجودة الشاملة ، كما واجهتني صعوبات في التحصل على المعلومات و الاحصائيات في الدراسة الميدانية ،وعلى الرغم من كل هذه الصعوبات حاولت انجاز هذا البحث بطريقة علمية .

الفصل الاول

الاطار المفاهيمي للجودة والجودة الشاملة

يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة التي ميزت الثورة الإدارية الحديثة وقد تم تطبيقه في جميع المنظمات بمختلف قطاعاتها .

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة احد ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على أحداث تغييرات جذرية في الأسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها بغرض إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل أداء العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والتي تشبع رغبات العميل وإرضائه .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل المفاهيمي للجودة الشاملة إلى مايلي :

- المبحث الأول : ماهية الجودة .
- المبحث الثاني: ماهية الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث : معايير إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول: ماهية الجودة .

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن هناك اختلافات في وجهات النظر في هذا الموضوع ، مما سمح بإعطاء عدة مفاهيم للجودة وهذا حسب التطور التاريخي لها ، وتبعا لذلك ، ندرس هذا المبحث في ثلاثة مطالب أساسية بحيث نحدد مفهوم الجودة في المطلب الأول وندرس تطور التاريخي لها كمطلب ثاني والأهمية والأهداف كمطلب ثالث .

المطلب الأول: مفهوم الجودة .

أعطيت عدة تعار يف للجودة منها:

الجودة هي توافر خصائص ووصفات في المنتج (السلعة ، خدمة ، فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إذا تطلب الأمر توافق حاجات وتوقعات العملاء ([1]) .

كما تعرف الجودة بأنها: " مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك (المجتمع ومؤسساته) وتحقيق أهداف المستفيد في ضوء الأهداف الموضوعة لكفاءة وفعالية المنظمة ([2]) .

وارتبط مفهوم الجودة تقليديا بالسلعة المنتجة فحسب إذ تتمثل الجودة في تلك الصفات المميزة للمنتج أو خدمة ما ، والتي يقارن المستفيد بها قيمة تلك الصفات بالجودة ([3]) .

([1])– أحمد سيد مصطفى ، **إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات** ،ط4 ،ب م ن ،ب د ن،1999 ،ص 643

([2])– فرج حافظ ، واخرون، **إدارة المؤسسات التربوية** ،القاهرة :عالم الكتب ، 2003 ،ص 155 .

([3])– خالد بن سعد عبد العزيز سعيد ، **إدارة الجودة الشاملة** ،الرياض : الكبيعات للنشر و التوزيع ، 1998 ،ص 72.

أما النظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الإستراتيجية ، التنظيمية ، التجارية المالية والبشرية مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بمنتج فقط ، وان تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعا يشتمل الزبون الداخلي والخارجي ([1]) .

يعرفها قاموس websber (1985) : أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على آية صفة أو خاصية منفردة آو شاملة . ويعرفها قاموس oxford : أنها درجة التميز أو الأفضلية([2]).

ويرىBank(2000) : أنها إشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية .

التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية :

تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة أو ضمنية.

وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (iso) :أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية أو سلعة أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها ,التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة او ضمنية ([3]) .

([1])– علي رحال ،واخرون ،**الجودة والسوق ،مجلة آفاق** ،جامعة باحي مختار ، عنابه ،العدد 05، مارس ،2001 ،ص 24 .

([2])hutchins,davrid , « Quality is Every Business Mangementsecision , vol ,24 , No.1.1986.p3.

([3])– رعد عبد الله الطائي ،واخرون ، **إدارة الجودة الشاملة** ، عمان :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ،ص 29 .

أما الموسوعة السوفيتية فقد عرفت الجودة بأنها " مجموعة خواص المنتج ، تقرر قابليته على الإيفاء بالحاجات "([1]).

الجودة هي عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي ولا يمكن اعتبارها عملية خيالية او معقدة حيث تستند على الإحساس العام للحكم على الأشياء .

وتستند فلسفة " ادوارد ديمنج " E.Deming " لإدارة الجودة على ضرورة تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة ([2]) .

و يفهم من هذه التعريفات ان الجودة هي المميزات التي تتواجد في السلعة أو الخدمة التي تحقق متطلبات العميل المعلنة أو المتوقعة .

المطلب الثاني: لمحة تاريخية لتطور فكر الجودة:

إذا راجعنا البحث في الحضارات السابقة ، فإن التاريخ يحدثنا عن المختصين في الجودة آنذاك ، فالمراقبون و قبل الشروع في العمل يحددون خصائص العمل و كيفية أدائه ، بما يسمح لهم بقبول أو رفض العمل المنجز ،فالاهتمام بالجودة لم يكن وليد الستينيات أو الثمانينات بل كان الاهتمام بها منذ بداية تاريخ البشرية ، ففي 2150 قبل الميلاد كان الاهتمام بجودة البناء . لقد أصدر آنذاك " حمو رابي " قانونا نصت أحد مواده على إعدام من يقوم ببناء منزل لا يتوفر على مواصفات البناء المحددة .

([1])wetach , rbert , » function of fecus the old and new view of Quality brogress »nov.1985,p.4.

([2])– أحمد إبراهيم أحمد ،**تطبيق الجودة و الاعتماد في المدارس** ، القاهرة :دار الفكر العربي ، 2007 ، ص 17 .

و الفينيقيون هم أيضا كانت لهم طريقتهم الخاصة في منع الوحدات المعينة ، في حالة عدم احترام المعايير المحددة لضبط المواصفات و القياسات المتعلقة بالعمل المنجز،يخول للمراقب حق قطع يد المتسبب في إنتاج وحدات غير مطابقة للمعايير الموضوعة . ([1]) .

مرحلة العصور الوسطى : تميزت هذه المرحلة بظهور التنظيمات الحرفية , التي سمحت بوضع قواعد للتطوير و التحكم في الجودة ، إلى جانب وضع برامج خاصة بالتدريب و المراقبة . لقد ساهمت التنظيمات الحرفية في تطوير الاقتصاد ، و الاتجاه من التنظيمات البسيطة إلى تلك الأكثر تعقيدا من التغيرات في كل الميادين ، خاصة ميدان الأفكار و ظهور المدارس المتعددة و المختلفة .

مرحلة تطور المناهج التسييرية : كان لتطور الأنظمة الإنتاجية ، و ظهور المصانع الكبرى الأثر المباشر في الظهور جملة من المشاكل سواء تلك المرتبطة بالعامل التقني أو العامل البشري بحثا عن الحلول ، جاءت المناهج التسييرية .

بداية كان المنهج الآلي " MechanisticApproach " ، الذي انبعثت عنه حركة الإدارة العلمية ، المنهج الآلي كان يبحث عن فعالية العمليات قصد زيادة الإنتاج ، و تحسين ظروف العمل المادية ، و ذلك من خلال الدراسة العلمية للزمن والحركة (F.W.Taylor). بعدها كان المنهج السلوكي " HumanisticApproach " ،الذي ركز على عنصر البشري و ذلك من خلال الاهتمام بتحسين ظروف عمله و معاملته ، فمنهج الرشادة " Synthesis Rational " الذي يمثل دمجا لمزايا المنهجين السابقين

([1])– فيهمه بديسي : **إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق** ،**مجلة العلوم الإنسانية** ، جامعة متنوري ،قسنطينة ، عدد 21 ، جوان 2004 ، ص 94 .

وصولا إلى منهج الظروف " ContingencyApproach " الذي يعتبر القرارات و الأفعال هي نتاجا للظروف و الوضعيات . ([1])

كل هذه الحركية تهدف إلى تحقيق فعالية في الأداء، من أجل ضمان البقاء و الاستمرار و لكن وفق توجيهات و رؤى مختلفة.

مرحلة الرقابة على الجودة : لقد ساهمت المناهج التسييرية السابقة ، خاصة المنهج الآلي المعبر عنه بالتسيير العلمي " Scientific management " في الفصل بين عملية الإنتاج و عملية الرقابة على الوحدات المنتجة ، و نتج عن عملية الفصل ظهور قسم خاص بالرقابة على الجودة ، و ذلك باستخدام أساليب رقابة متميزة ، بدأت بعملية الفحص لتتحول إلى ضمان الجودة.

و في نهاية الأربعينيات و بداية الخمسينيات أراد العالم الإحصائي الأمريكي " إدوارد ديمنج" تطبيق بعض المفاهيم الادارية و الإحصائية في تحسين الجودة ، إلا انه لم تعطى له الفرصة لتطبيق أفكاره الجديدة في أمريكا ، مما جعله ينتقل إلى اليابان لتطبيق أفكاره على الجودة ، وساهم بشكل واضح في تحسين الجودة في اليابان . وكانت فلسفته تتركز على إدارة الجودة أكثر منها على استخدام الأساليب النظرية الإحصائية . و هذه الفلسفة لم تكن تهدف إلى الحصول على الجودة فقط. بل كانت تهدف أيضا إلى تطوير المنتجات و الخدمات المختلفة.و قد ساهم في نجاح " ديمنج " في تطبيق فلسفته ، وجود بيئة مناسبة و استجابة المجتمع الياباني مع الطرق الإدارية التطبيقية لتحقيق الجودة و الرغبة في مواصلة تطويرها . و بعد ذلك بفترة ليست بالقصيرة نجح المجتمع الياباني في تحقيق

([1])– فهيمه بديسي ، **المرجع السابق** ، ص 94 .

الجودة الشاملة ، و أصبحت المنتجات اليابانية هي السائدة في الأسواق العالمية وازداد عدد المنتجات التي كانت عليها صنع في اليابان . ([1]) .

مرحلة إدارة الجودة الشاملة : أول من أدخل مفهوم الجودة الشاملة هو "Freigenbaum " فيجو بوم ". تحت تسمية مراقبة الجودة الشاملة للمؤسسة "Company Total Quality Control "و المقصود بهذا المفهوم هو مسؤولية كل أقسام المؤسسة ، و بالتالي كل العاملين بها عن إنتاج الجودة عبر مختلف مراحل العمل.([2])

بحلول عام 1980م ، ونظرا للخسائر التي تكبدتها الأسواق و الشركات الأمريكية في ذلك الوقت ، استخدمت الطرق الإحصائية لتطوير الجودة في أمريكا و تبعه التركيز على استخدام و تطبيق أسلوب "ديمنج " الذي عرف بأسلوب إدارة الجودة الشاملة للحصول على الجودة في كافة المجالات داخل المصنع أو الشركة أو الجهة التعليمية و غيرها ، و منذ ذلك الحين أخذ المفهوم في الانتشار و التوسع .

و لقد استعان الجيش الامريكي خلال الحرب العالمية الثانية ، بالإحصائيين من الجامعات لتطوير الأساليب الإحصائية في مجال ضبط الجودة ، وقد صدرت عام 1941 مواصفتين مهمتين: الأولى سميت "دليل ضبط الجودة " و الثانية " لوحات الضبط و طرق تحليل العينات " و قد استعملت المصانع و المؤسسات الأمريكية هاتين المواصفتين في عمليات الانتاج ، و قاموا باستخدام أساليب التفتيش في عمليات أخذ العينات من اجل فحصها و مراقبة مطابقتها للمواصفات . و بعد ذلك تطورت أساليب الجودة و خصوصا

([1])– سعيد بن محمد الربيعي ، **التعليم العالي في عصر المعرفة ، التغيرات و الخدمات و الافاق المستقبل** ، ط1 ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 378 .

([2])–المرجع نفسه ، ص 378 – 379 .

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية و بداية المرحلة الصناعية المتقدمة و ما تبعها من منتجات متعددة و خصوصا في مجال صناعة السيارات، و الصناعات العسكرية ، الصناعات الالكترونية و الاتصالات ...الخ. ([1])

المطلب الثالث : أهمية وأهداف الجودة .

1 **أهمية الجودة :**

إن للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تتمثل فيما يلي :

- **شهرة المؤسسة :** تستمد شهرة المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتوجاتها و في الوقت الحاضر هناك الكثير من المؤسسات حققت لها سمعة و شهرة واسعة نتيجة المستوى الرفيع لمنتجاتها .
- **تكاليف و حصة السوق :** تحسين الجودة يمكن أن يقود إلى زيادة حصة السوق و التوفير في التكاليف و بالتالي زيادة حجم الأرباح و في نفس الشيء فان التحسين و التطابق يعني التقليل في الوحدات المعيبة و تقليل خدمات ما بعد البيع .
- **المسؤولية القانونية :** المؤسسات تقوم بتصميم و إنتاج منتوجات معينة و تكون مسؤولة قانونيا عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام الشخص المسؤول عن المنتج التالف الذي يسبب الضرر .
- **التطبيقات الدولية :** من اجل أن تكون المؤسسة في وضع تنافسي على المستوى فان عليها الاهتمام بشكل كبير بخصائص و مواصفات المنتج ،فالمنتجات الرديئة تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة في الداخل و الخارج ([2]).

([1])– فتحي احمد يحي العالم ، **نظام الجودة الشاملة و المواصفات العالمية** الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 29–30 .

([2])– قاسم نايف علوان ،**ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000– 2001**، عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع ،2005،ص ص 30–31.

-أهداف الجودة :

إنالهدف الرئيسي للمؤسسة هو تلبية حاجات المستهلكين و كسب ثقتهم ، حيث يتم حشد كل الجهود لتحقيق هذا الهدف ، و من هذه الأهداف نذكر :

- تحقيق الميزة التنافسية .
- محاولة غزو الأسواق الخارجية نتيجة لتحرير التجارة الخارجية .
- زيادة حجم المبيعات و استقرار منتوجاتها في الأسواق .
- تحقيق التوازن بين تكلفة السلعة و الخدمة التي تؤديها ، و من الملاحظ أن هذه الأهمية و الأهداف لا تتحقق إلا إذا كان هناك تسيير عقلاني بالجودة و ذلك بالمراقبة و التنظيم الصارم اللذان يسمحان بالسيطرة . ([1])

وبشكل عام هناك نوعان من اهداف الجودة وهما كمايلي :

- اهداف تخدم ضبط الجودة :وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها ، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى ادنى تتعلق بصفات مميزة مثل الامان و ارضاء العملاء.
- اهداف تحسين الجودة :وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الاخطاء ، و تطوير منتجات و خدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية كبيرة. ([2])

ومن هنا يمكن تصنيف الجودة بنوعيها الى خمسة فئات :

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة : و تتضمن الاسواق ، البيئة ، المجتمع.
- اهداف الاداء للمنتوج و الخدمة :و تتناول حاجات العمال و المنافسة .
- اهداف العمليات :و تتناول مقدرة العمليات و فعاليتها و قابليتها للضبط.

([1])- سونبا محمد البكري ، **إدارة الجودة الكلية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص17 .

([1])-نور الدين بوعنان ، **جودة الخدمات و اثرها على رضا العملاء** ، **مذكرة ماجستير** ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة بوضياف المسيلة ،2007 ، ص 7.

-اهداف الاداء الداخلي : و تتناول مقدرة المؤسسة و فاعليتها و مدى استجابتها للتغيرات و المحيط .

-اهداف الاداء للعاملين :و تتناول المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين

المبحث الثاني:ماهية الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فكرة نهضت من وقت قريب كطريقة للوصول إلى مدخل أنظمة جودة الإدارة و تشير إلى الالتزام الكلي بالجودة و يتضمن ذلك مدخلا كليا كاملا لجميع النواحي الجودة ، و عليه سنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب : تعريف إدارة الجودة الشاملة ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و كذلك أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة.

-المطلب الأول:تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من احدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن أن تتبناها و ذلك من اجل تحقيق افصل أداء ممكن و قد اختلف الكثير من الباحثين و الكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة و من ابرز هذه التعاريف مايلي :

- تعريف معهد الجودة الفيدرالي:" منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات المنظمة."
- أما "بهارات واكهلو " فقد عرفها على انها : "التفوق في الأداء لأسعار المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين على بعضهم البعض من اجل تحقيق آو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من اجل تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح عن المرة الأولى و في كل وقت ." ([1])

([1])– مأمون الدرادكة ،واخرون. **الجودة في المنظمات الحديثة**، القاهرة: دار الصفاء للنشر، 2002 ، ص 15 .

- و يعرفها "**CRORBY**" بأنها :" المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ،فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات ." ([1])

و قد عرفها " **عبد الستار محمد** " على أنها :" تفاعل المدخلات و هي الأفراد و الأساليب و السياسات و الأجهزة لتحقيق جودة للمخرجات ".و هذا يعني اشتراك و مساهمة العاملين كافة بصورة فاعلة للعمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين و هي أيضا :" مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل و مجالات الأداء ، و يشكل هذا التطور مسؤولية تضامنية للإدارة العليا و الإدارات و الأقسام وفرق العمل و الأفراد سعيا لإشباع حاجات و توقعات العميل ." ([2])

و هناك تعريف لإدارة الجودة الشاملة على أساس أنها : " عملية التحسين المستمر في كل نشاط من الأنشطة المنظمة و ذلك من خلال الإدارة التي ترتكز على التحسين المستمر من خلال الاهتمام بالحصول على الأفراد المهرة ."

و رغم اختلاف التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الكلية (TQM) و لكن أهم النقاط التي يجب أن تحتوي عليها هاته التعاريف هي :

– ضرورة إن يتم تشكيل إستراتيجية في مستوى الإدارة العليا ثم تنتشر من خلال المنظمة بحيث تصبح (TQM) هي القيم الثقافية الأساسية التي تؤمن بها المنظمة من اجل تسليم المنتجات ذات جودة للعميل .

– إن أساليب الجودة الشاملة تتراوح بين الأساليب التقليدية المبنية على التفتيش و الرقابة الإحصائية إلى الأساليب الحديثة.

([1])– عبد العزيز ابو نبعة ، **إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم و التطبيقات** ، مجلة الإداري ، العدد 74 ، 1998 ،ص 70 .

([2])– عبد الستار أحمد العلي ، **إدارة الإنتاج و العمليات** ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 ،ص 510 .

– ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة، بل تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل.([1])

المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

تقوم إدارة الجودة الكلية على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من اجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن و هي :

1 **التركيز على العميل :** و يقصد بالعميل هناالعملاء الخارجيينللمنظمة و التي تبذل الجهود من اجل تحفيزهم على شراء المنتجات و الخدمات أو العاملين داخل المنشآت و هم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة .

2 **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يجب التركيز الجهودعلى إيجادحلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات و الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوعها.

3 -**إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات :** يعتمد مفهوم إدارة الجودة الكلية على اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق و تبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال قرص التحصيل و يشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديرين و قوى عاملة و عملاء و ذلك من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته ، و كافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات و لهذا يعتمد بدوره على جهاز كفؤ للمعلومات. ([2])

4 **التركيز على التحسين و التطوير لعملية الإبداع المستمر :** لأنظمة العمليات (الإنتاج و الخدمات) لغرض تحقيق أعلى قدر ممكن من رضى المستهلكين بالإضافة إلى قيادة عملية تحقيق الأهداف الاقتصادية و هذا يتطلب إجراء

([1])– جمال الدين لعريسات ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الجزائر : دار هومة للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 115.

([2])– جاسم مجيد ، **دراسات في الادارة و الايزو** ،الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ،2002،ص69.

الدراسات المستمرة و تحليل النتائج الموجهة للتحسين المستمر في قدرات أنظمة العمليات المختلفة من جهة ، بالتالي تحسين و تطوير جودة المخرجات من جهة أخرى . ([1])

5 **بناء فرق عمل ممكنة :** تتوقع فعالية إدارة الجودة الشاملة على العاملين ،حيث يجب تدريبهم و تنظيم جهودهم و تحفيزهم و إشراكهم – كفرق عمل ممكنة – في المعلومات وتهيئة مساحة مناسبة لحرية التصرف و المبادرة ، و هذا يسهم في إنتاج سلع و خدمات على مستوى عال الجودة على أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة و قيم و أهداف المنظمة .

المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة.

1 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة تتمثل في :

– تقليل العمليات الإدارية و المكتبية و تبسيط العمليات و النماذج و تقليل شكاوي العملاء و الاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل ادخال التغيير و المتابعة و تفادي عمليات مقاومة التغيير. ([2])

– استمرارية تحسين الجودة و تنمية الأداء الكلي و ذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة ،حيث أصبحت إدارة الجودة الكلية (الشاملة) على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة و مداخل الادارية المتاحة و المنظمة حتى تستطيع أن تحصل على مركز منافس أفضل في الأسواق و زيادة حصتها السوقية .

([1])– محمد عبد الفتاح محمد ،**إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية** ، الإسكندرية :دار الفتح ، 2008 ، ص 177 .

([2])– خضير كاظم محمود ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الأردن : دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ،2000، ط1 ،ص 74.

– فشل المداخل و الأساليب الجزئية وحدها مثل الإدارة بالأهداف و الإدارة بالاستثناء و خفض التكلفة في تحسين الجودة. ([1])

– تسهيل عملية إدارة الجودة الشاملة في فهم أهمية التكامل للتكنولوجيا المتقدمة في مراجعة ثقافة المنظمة و تطوير القواعد الأساسية للإنتاج و استخدام أفضل المصادر للقوة العاملة .

– ان الاعتبارات الخاصة بالأفراد و المتعلقة بجودة الإدارة هي التي تجعل إدارة الجودة الكلية ضرورة للغاية ،فليس هناك إدارة جودة شاملة في منطقة مالم تؤثر في جميع الناس و كافة المنتجات في جميع الأوقات . ([2])

2– أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:

– أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود اقل قدر ممكن من المتقلبات في جودة المنتج او الخدمة .

– أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات, و المنتج من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.

– المرونة الدائمة و إدخال التعديلات اللازمة في الحجم و نوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء.

– التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد و التالف في العمليات .

– زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .

([1])– موسى اللوزي ، **التطوير التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة** ، ط1, عمان :دار وائل للنشر ،1999،ص246.

([2])– اديدجي يودا ند باد يرو ، **الدليل الصناعي ISO 9000** ، ترجمة فؤاد هلال, ط2 ،القاهرة :دار الفجر للنشر و التوزيع، 1999، ص73.

– زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة . ([1])

– زيادة حركية و مرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (القدرة على استثمار الفرص و تجنب المخاطر و المعوقات).

– التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات و مستويات و فعاليات المنظمة .

– زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل .

– زيادة الربحية و تحسين اقتصاديات المنظمة . ([2])

-تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.

-تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .

-زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .

-تحسين الثقة و أداء العمل للعاملين .

-خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .

-اشراك جميع العاملين في التطوير .

-متابعة و تطوير أدوات قياس أداء العمليات. ([3])

([1])– نبيل مرسي خليل ، **المیزة التنافسیة في مجال الأعمال** ، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب ،1998،ص 80.

([2])– علي السلمي ، **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9000** ،القاهرة : دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع ،1995،ص 40.

([3])– محمد عوض الترتوري ، و آخرون ،**إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلوماتالجامعية** ،عمان : دار حامد للنشر ، 2009 ،ص ص46. 47 .

المبحث الثالث : معايير ادارة الجودة الشاملة .

عندما بدأت دول اوربا في التحرك نحو تطبيق الوحدة الاوروبية عام 1992 وتكوين سوق مشتركة تتحرك فيها السلع والخدمات بحرية بين الدول المكونة للوحدة كان لابد من التوحيد القياسي وإقامة حد ادنى من ضمان الجودة ، وقد اخذت المنظمة العالمية للتوحيد القياس على عاتقها هذا التحدي ، هذه المنظمة هي International organisation of standarzation والمعرفة بانتصار ISO ، وقد اصدرت لتكمل المتطلبات الخاصة بكل منتج بكل ما هو ضروري لتوثيق والاحتفاظ بنظام جودة فعال نظرا للأهمية البالغة ، ولذلك سندرس هذا المبحث من خلال تحديد مفهوم المنظمة الدولية للمواصفات " الايزو" كمطلب اول ، واهمية المنظمة الدولية للمواصفات كمطلب ثاني ، ومتطلبات المواصفات العالمية " الايزو " وفوائده كمطلب ثالث .

المطلب الاول : مفهوم المنظمة الدولية للمواصفات " الايزو "

ان مصطلح ISO يمثل اختصار الاسم المنظمة الدولية للمواصفات International Organiyation of Standarzation ومقر هذه المنظمة في جنيف في سويسرا حيث انها تضم اكثر من 100 دولة في عضويتها وتهتم هذه المنظمة في توحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث ان المنظمة تصدر المواصفات والتي يتم اعتمادها في مختلف انحاء العالم وفي شتى اصناف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالالكترونيات والكهرباء ([1]).

([1])–فرانسيس ماهو ، واخرون، ، **ثلاثية ادارة الجودة الشاملة** ، تر : عبد الحكيم احمد الخزامي, القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 82..

وتعد سلسلة المواصفات الدولية الايزو ISO 9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي الى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة ادارة الجودة في المنظمات ، وهي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم ، واستخدامه يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين للسلعة ، فضلا عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الارباح وتقليل الاخطاء .

فالمنظمات التي ترغب في تحقيق ادراة الجودة الشاملة بالإسناد الى متطلبات الايزو ليخدم ادارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو التحسين المستمر لجودة السلعة وتطوير عمليات الانتاج [1].

وينقسم **الايزو 9000** الى مجموعة من المواصفات تتلخص فيما يلي :

ايزو 9001 : هذه المواصفة تهتم بالتصميم ، وتتمثل في الرقابة على التصميم من حيث الاجراءات والتخطيط والتنسيق بين المدخلات والمخرجات ، كما تهتم هذه المجموعة بالخدمة من ناحية اجراءات تأدية الخدمة والتحقق من تلبية المتطلبات .

ايزو 9002 : تتضمن تغيير في فئتي الانتاج والتركيب ، وتحتوي على سبعة عناصر جديدة هي : مسؤولية الادارة ، مراجعة العقد ، شراء الموارد ، الرقابة على العمليات ، الاعمال التصحيحية والمراجعة الداخلية للجودة [2].

ايزو 9003 : يتكون من نموذج لضمان الجودة ويضم اثني عشرة اساسا من اسس المؤسسة التي تتولى مهام التفتيش والتوزيع والاختبار اي ان المواصفة تضمن الجودة فيما يكون من تفتيش او اختبار بصفة نهائية [3].

([1])– فرانسيس ماهو، **المرجع السابق، ص83.**

([2])– محمد عبد الوهاب العزاوي، **ادارة الجودة الشاملة ،** عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 77.

([3])– مجيد جاسم ، **تكنولوجيا الادارة الجودة** ، الاسكندرية : مؤسسة شباب ، 2005 ، ص 82.

ايزو 9004: تعتمد هذه المواصفة على تقديم الارشادات اللازمة لادارة الجودة اي انها توضح الارشادات الواجب على المؤسسة اتباعها للحصول على شهادة الايزو 9001،9002 ، 9003 ، وهي مقسمة الى :

ايزو 1 – 9004 : إرشادات لتطبيق الجودة الشاملة .

ايزو2 – 9004 : إرشادات لتطبيق المواصفات الخاصة بقطاع الخدمات.

ايزو 3 –9004 : إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المصنعة .

ايزو 4 – 9004 : إرشادات خاصة بتحسين الجودة .

ايزو 5 – 9004 : إرشادات خاصة بتطوير وتخطيط الجودة .

ايزو 6 – 9004 : إرشادات خاصة بإدارة المشاريع .

ايزو 7 – 9004 : إرشادات خاصة بإدارة التشكيل [1].

اهمية المنظمة الدولية للمواصفات :

لقد جاءت انظمة الجودة والمواصفات القياسية العالمية الايزو ل :

-توثيق المتغيرات باتجاه توحيد الاسواق العالمية في سوق عالمي موحد .
-تسعى لتحقيق اشباع حاجات المستهلك ورضاه .
-تركز على الاجراءات والنظم الفنية .
-تركز بشكل اساسي على الجودة .

([1])- مامون سليمان الدرادكة ، **ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، الاردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006 ، ص ص 248 – 249 .

المطلب الثاني : متطلبات المواصفات العالمية " الايزو " وفوائده :

لا يكتمل تبني نظام الجودة إلا تطبيق المواصفات القياسية الدولية ISO حتى تستطيع المؤسسة اثبات وجودها على الصعيد العالمي الذي لا يرضى ولا يعترف بمؤسسة غير مؤهلة من ناحية الجودة ، اي ان المؤسسات التي لا تلتزم بذلك فقد تخرج من السوق

***متطلبات المواصفات العالمية " الايزو 9000" :**

تضم 20 مطلبا رئيسيا ، وتشكل نموذجا بالضمان الجودة وتتمثل فيما يلي :

1-**مسؤولية الادارة** : يعد اكثر اهمية كون الادارة العليا تمثل الركن الاهم في الشركة وتتضمن ثلاث جوانب اساسية وهي :

- **سياسة الجودة** : توجهات ادارة الشركة فيما يتعلق بنظام الجودة .
- **التنظيم** : تنظيم وتنسيق جميع موارد الشركة اللازمة .
- **المراجعة الادارية** : عملية تقييم لنظام الجودة [1].

2- **نظام الجودة** : هي اجراءات نظام الجودة ، بحيث يحدد اهدافها وإجراءاتها ووسائلها ويتضمن مجموعة من الانشطة منها :

- دليل الجودة .
- تنظيم وحصر لجميع المستندات والسجلات ذات العلاقة بنظام الجودة.
- ضرورة وجود سجل لمعايير الاداء وتعليمات العمل .
- ضرورة توفير بيانات وسجلات للتحقق من تطبيق نظام الجودة بكفاءة.

([1])- قاسم نايف علوان ، **ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000 ، 2000** ، ط2،عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص199.

3- **مراجعة العقد :** التحقق من اي عمل يتم في اي مجال يكون تحقيقا لرغبة عميل خارجي ويتكون من العناصر الرئيسية التالية :

- **المراجعة :** تتم قبل توقيع العقد .
- **تعديل العقد :** دراسة اي تغيير يحصل على العقد خلال ا و بعد اقراره .
- **السجلات :** يحتفظ بها عند مراجعة العقد .

4- **ضبط التصميم :** توفير الإجراءات الكفيلة اللازمة للتأكد من ترجمة رغبات العملاء من مواصفات عامة إلى تصميم المنتج .

5- **ضبط الوثائق :** هو السيطرة على حجم وتدفق و استخدام الوثائق وفقا لنظام المسؤولية.

6- المشتريات : هناك نظام لضبط المشتريات يؤدي الى ضمان الجودة في الشركة ويتضمن :

- تحديد مسؤولية الشراء .
- تحديد ومراقبة اداء المتعهدين بشكل مستمر .
- توفير قواعد اختيار الموردين.
- توفير سجلات ومستندات عن جميع مشتريات الشركة.

7-ضبط المنتج المورد من العميل : احيانا يقدم العميل موارد او اجزاء من المنتجات التي تدخل في انتاج منتجات الشركة ، فضلا عن المعلمات الكافية التي قدمها العميل عن كيفية خزنها واستعمالها وكذلك كيفية المحافظة عليها ([1]).

([1])-قاسم نايف علوان ،**المرجع السابق**،ص207.

8- **تمييز المنتج تتبعه** : ينبغي على الشركة اعطاء المنتجات ارقاما وأسماء واشارت تميز كل منها و التتبع فهو تعقب المنتج تاريخه ومنشأ المواد الاولية الداخلة في انتاجه .

9- **ضبط العمليات** : ضرورة تحديد وتخطيط ورقابة جميع عمليات الانتاج المؤثرة في المنتج .

10- **التفتيش والاختبار** : تحديد اجراءات التفتيش والاختيار وتوثيقها بما يحقق متطلبات نظام الجودة ، كذلك تحديد عمليات الضبط اللازمة بجميع المشتريات والمواد الواردة الى الشركة.

11- **ضبط معدات التفتيش والاختبار و القياس** : ينبغي معايرة الاجهزة والمعدات الخاصة بالتفتيش والاختبار و القياس بشكل دوري يفرض التحقق من سلامة نتائجها ودقتها .

12- **حالة التفتيش والاختبار** : هو التأكد من حالة المنتج هل تم فحصه ام لا ، وما هي نتيجة الفحص من حيث قبوله او رفضه ([1]).

13-**ضبط المنتجات غير المطابقة** : تجديد اجراءات موثقة لضمان عدم استخدام المنتجات غير المطابقة للمواصفات ، لعزلها وعدم وصولها للعملاء .

14- **الاجراءات التصحيحية والوقائية** : هو جميع الاجراءات والأنشطة التي تتخذ لإزالة حالات عدم المطابقة ، كذلك معرفة اسباب عدم المطابقة لكل منتج او عملية انتاج وتسجيل نتائجها ، اما الانشطة الوقائية فهي الانشطة المتخذة لإزالة حالات عدم المطابقة او يمنع حدوثها .

([1])-مامون سليمان الدرادكة ،**المرجع السابق**، ص250.

15- المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم : بيان المتطلبات الاساسية لجودة اماكن التخزين من حيث ضبط الجودة وفقا لطبيعة المنتجات وتحديد اسلوب المناولة والتحميل والمسافة المطلوبة للمرات المخزنية اللازمة لتدفق المواد .

16- **ضبط سجلات الجودة** : يهدف هذا المتطلب الى وجود سجلات كاملة ودقيقة يسهل حفظها والرجوع اليها لاسترجاع جميع المعلومات المتعلقة بنظام الجودة وتشمل :

- سجلات المراجعة لعمليات الانتاج .
- سجلات المعايرة للمعدات .([1])
- سجلات نتئج التفتيش والاختبار .
- سجلات اصلاح المنتجات غير المطابقة .

17- المراجعة الداخلية للجودة : هو اختبار نظامي مستقل لتحديد فيما اذا كانت انشطة الجودة والنتائج المتعلقة بها متماشية مع ما هو مخطط لها او بيان فيما اذا تم تنفيذ الانشطة بشكل فعال وكفؤ ، ويعتبر كذلك هو نشاط مساند لانجاز عمليات التقييم المبدئي.

18- التدريب : تحديد الاجراءات الموثقة لبيان احتياجات التدريب للعاملين عند حالات :

- ظهور تكنولوجيا حديثة .
- الحاجة الى رفع الروح المعنوية للعاملين .
- في حالة نقص في خبرات ومهارات العاملين بسبب تغيير حجم العمل .

19- **الخدمة** : ينبغي على الشركة عند تقديم الخدمة وضع وتحديد اجراءات موثقة لكيفية اداء الخدمة وكذلك كيفية المحافظة عليها والتحقق من مطابقتها مع رغبات المستهلك .

([1])-مامون سليمان الدرادكة،**المرجع السابق**،ص 251.

20- **الاساليب الاحصائية** : تحديد اجراءات موثقة خاصة بمتطلبات الاساليب الاحصائية المحافظة عليها بهدف احكام ضبط نظام الجودة في الشركة ([1]).

***فوائد الايزو 9000** : تتمثل في :

- انشاء تطبيقات جودة ثابتة تطبق في كافة الدول .

- توفر لغة ومصطلحات مشتركة .

- وجود نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية التي يمكن ان يرجع اليها .

- تقليل الحاجة الى زيارات العملاء للموقع او لمراجعاتهم .

- اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية مما يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق متطلبات التصدير الى الخارج والتوسع في الاسواق الخارجية .

- ضمان استمرارية التحسين والتطوير لجودة المنتجات او الخدمات المقدمة.

- المساهمة في تخفيض تكلفة السلعة المنتجة او الخدمة المقدمة للعملاء .

- تشجيع وتحسين التعاون بين الادارات المختلفة داخل المؤسسة ([2]).

([1])-مامون سليمان الدرادكة، **المرجع السابق**، ص 252.

([2])-مجيد جاسم ،**المرجع السابق**، ص90.

خلاصة الفصل :

تعتبر الجودة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء ، لذا يتوجب على كافة العاملين داخل أي منظمة ان يكونوا على دراية وعلم بطرائق تحسين عمليات الأداء وإنتاج منتجات أفضل وتقديم خدمات و زيادة حجم الرضا لدى الزبون والعامل وتحسين البيئة الاجتماعية والاقتصادية داخل المنظمة بشكل عام .

وعلى إدارات العمل ان تكون على دراية عليها المحافظة على الحداثة و التجديد والتطور في علاقاتها بحاجات الزبائن ، وان تتنبأ بالتحولات التي قد تشمل شتى مواقعها وحقولها وأركانها .

ان اكثر المنظمات نجاحا هي تلك التي تتعامل مع التغيير على اساسه انه روتين يومي ،وتستفيد من مبدأ ادارة الجودة لضان منتجاتها وخدماتها مستمرة في تلبية توقعات زبائنها.

الفصل الثاني
الجودة في التعليم العالي

ان الحديث عن جودة التعليم العالي وعن الارتقاء بمستوى الأداء في عمليتي التعليم والتعلم في الجامعة بكل ما تحتويه من كليات ومعاهد في مختلف التخصصات ليس بالأمر السهل ، ولكنه يحتاج إلى تضافر كافة الجهود وتعبئة كل الطاقات والإمكانيات النفسية والعقلية والمادية لكافة المهتمين بالشأن الجامعي ،ولكي تحقق ما تصبو إليه أنفسنا من غايات في هذا الصدد فإننا في أمس الحاجة إلى وضع برامج إعداد قوية ومتزنة وفق المعايير العالمية و المتغيرات والمستجدات الدولية السريعة والمتلاحقة وما تتطلبه هذه البرامج من مقررات تخصصية وتربوية وثقافية وقيمة تتواكب مع روح العصر الذي يتسم بديمومة التفسير وسرعة تطور المذهل الذي هو إنتاج طبيعي لثورة المعلومات الذي يطلق عليه عصر المعلومات .ومن هنا نتناول في هذا الفصل أربع مباحث :

- المبحث الأول : مفهوم الجودة في التعليم العالي .
- المبحث الثاني: خطوات جوهر تطبيق الجودة في التعليم العالي
- المبحث الثالث : محاور وفوائد إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الرابع : نماذج جودة التعليم العالي .

المبحث الأول: مفهوم الجودة في التعليم العالي.

يشهد التعليم العالي اهتماما كبيرا على مختلف المستويات في كافة دول العالم إضافة إلى أنه يشهد تطورا مستمرا نحو الأفضل لمواكبة حاجات الفرد و المجتمع ،و عليه فينظر إلى التعليم العالي على أساس أنه يلعب دور تنمية المجتمعات و تقدمها و ذلك عن طريق إعداد الكوادر و الطاقات البشرية الفنية و العلمية و الثقافية و المهنية و تبعا لذلك سندرس هذا المبحث من خلال :تعريف الجودة في التعليم العالي كمطلب أول ،و أهداف و أهمية الجودة في التعليم العالي كمطلب ثاني.

المطلب الأول: تعريف الجودة في التعليم العالي.

يرى بسمان فيصل محجوب " : أنه يصعب إيجاد تعريف للجودة في التعليم لانبثاق المفاهيم من مصادر فلسفية مختلفة لذلك فهو ينوء عن تبني أي فلسفة و يعرفها حسب خبرته و ممارسته ب :" تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة ، بهدف إكسابهم المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات) .([1])

و يعرفها " **عبد الجليل التميمي** " بأنها :" مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم و أنشطته مثل : المناهج الدراسية ، البرامج التعليمية ، البحوث العلمية ،الطلاب ، المباني ، والمرافق و الأدوات ، توفير الخدمات للمجتمع المحلي ، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا ." ([2])

([1])- بسمان فيصل محجوب ، **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ،دراسات تطبيقية لكليات العلوم الإدارية و التجارية** ، مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2003 ، ص 105 .

([2])- عبد الجليل التميمي ، **تداعيات العولمة في تعليم العالي في البلاد العربية** ، متحصل عليه من الموقع :

http // : midad . /org /invision / upload /index .php ?shoupic : 18251 (21- 2-2013 ;14 :30)

و يرى **مهدي " صالح السامرائي"** أن جودة التعليم تشمل تطوير كل عناصر العملية التعليمية ، و ما يتعلق بإدارة الجامعة و علاقتها بالمحيط ، و نظمها لوائحها و تشريعاتها ، و وسائل التحويل و التسويق ثم المادة العلمية ،ثم التقويم لجميع العناصر و مقاييسه و إجراءاته ."([1])

كما يعرفها "**غرهام غيبس** "(Graham Gibbs) أنها : « كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية و الخيالية عند الطلاب و تحسين مستوى الفهم و الاستيعاب لديهم» . ([2])

و تعرفها " **أمينة رشيد** " : "بجودة مناهج التعليم التي تعطي خرجين أكثر كفاءة في العمل وجودة البحوث العلمية ذات التميز على المستوى الدولي."

من التعاريف السابقة نلاحظ أنها تركز كلها على العملية التعليمية ، أو تأخذ بعد من أبعادها ، و هناك تعاريف اخرى تعرف جودة التعليم العالي على أساس أنها فلسفة إدارية حديثة ،و منها :

تعرف " **ناهدة السايس** " جودة التعليم العالي أنها :"نظام إداري شامل قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة و المفاهيم الإدارية ، و نمط القيادة و نظم و إجراءات العمل الإداري ." ([3])

([1])– مهدي صالح السمرائي ، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي** ، ط 1 ، الأردن : دار الجرير للنشر و التوزيع ،2007 ، ص38.

([2])– أحمد مصطفى ، **معايير التقويم جودة التعليم لدى المدرسين** ، الأردن : دار البيادق ، 1997 ، ص 12 .

([3])– ناهده السايس ، استخدام **تكنولوجية المعلومات و الاتصال لتعزيز الجودة في المؤسسات التعليم و التدريب التقني والمهني** ، ملتقى بالكويت حول تعزيز الجودة ،دول مجلس التعاون ،الكويت ، 24 – 26 مارس 2008 ، متحصل عليه من الموقع :(10 :30) (15-1-2013) http// :www.post.edu . kw / ws / popers/ nahida . oc

و حتى يكون للتربية الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي ، لابد من توفير خمسة أمور للتنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة ،من أجل الوصول إلى جودة متطورة و مستدامة ، و ذات منحى دائم الصعود ، و هي :

1 حشد طاقات جميع العاملين في المؤسسة بحيث يضع كل منهم جهده و إبداعه لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

2 الفهم المتطور و المتكامل للصورة العامة و خاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات "العميل " أو متلقي الخدمة ،و المنصبة على جودة العمليات و الإجراءات التفصيلية اليومية للعمل .

3 قيام المؤسسة على فهم روح العمل الجماعي "عمل الفريق ".

4-التخطيط لأهداف لها صفة التحدي والتي تلزم المؤسسة و أفرادها بارتقاء واضح و ملموس في نتائج جودة الأداء. ([1])

5-الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة، القائمة على أسس مدروسة و عملية من خلال استخدام أدوات مؤثرة و فعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات و البيانات "التغذية الراجعة ".

و قد **عرفها** " **روس** " (Rhodes 1992) إدارة الجودة الشاملة في التربية على أنها : " عملية إدارية (إستراتيجية إدارية) تركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم

([1])- أحمد الخطيب ،واخرون، **إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)**، ط2 ، الأردن : عالم الكتب الحديث ،2006 ،ص 31.

الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة ، على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في التربية ." ([1])

المطلب الثاني:أهمية و أهداف الجودة في التعليم العالي.

1 اهمية **الجودة في التعليم العالي :**

تكمن أهمية الجودة في التعليم العالي فيما يلي :

- دراسة متطلبات المجتمع و احتياجات أفراده و الوفاء بتلك الاحتياجات.
- أداء الأعمال بشكل صحيح، و في أقل وقت و بأقل جهد و أقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي و عمل الفريق.

-إشباع حاجات المتعلمين و زيادة إحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمنظمة التعليمية. ([2])

-تحسين سمعة المنظمة التعليمية في نظر المعلمين و الطلبة و أفراد المجتمع المحلي و تنمية روح التنافس بين المنظمات التعليمية المختلفة.

-تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية .

-بناء الثقة بين العاملين بالمنظمة التعليمية ككل و تقوية انتمائهم لها .

-توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين .

-تحقيق الترابط الجيد و الاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات و الوحدات المختلفة في المنظمات التعليمية .

-الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعق العملية التعليمية في المنظمة.

([1])- أحمد بطاح ، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية** ، ط 1 ، الأردن : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2006، ص 124 .

([2])- رافدة الحريري ، **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة** ، عمان : دار الفكر ، 2007 ، ص 22 .

-تحقيق الرقابة الفعالة و المستمرة لعملية التعلم والتعليم .

-تحقيق مكاسب مادية و خبرات نوعية للعاملين في المنظمة التعليمية و لأفراد المجتمع المحلي و الاستفادة من هذه المكاسب و الخبرات و توظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.

- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المنظمة التعليمية مثل مهارة حل المشكلة و تعويض الصلاحيات و تفعيل النشاطات و غيرها .([1])

2 أهداف الجودة في التعليم العالي :

تكمن أهداف الجودة في التعليم العالي فيما يلي :

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي و تنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات و كافة العاملين بالمنشأة التعليمية.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة و القائمة الفاعلية و الفعالية تحت شعارها الدائم (أن تعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة و في كل مرة .)
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات و التفعيل للأنظمة و اللوائح و التوجيهات و الارتقاء بمستويات الطلبة
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الأساتذة و الموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة و إيجادالإجراءات التصحيحية اللازمة و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات – العمليات – المخرجات .)

([1])– هاشم فوزي دباس العبادي ،و آخرون ، **إدارة التعليم الجامعي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر** ، عمان : مؤسسة الوراق ،2007 ، ص 445 .

- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها و رفع درجة الثقة لدى العاملين و في مستوى الجودة التي حققتها الكليات و العمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي . ([1])

([1])– يوسف حجيم الطائي ، و آخرون ، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي** ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 375 .

المبحث الثاني : خطوات و جوهر تطبيق الجودة في التعليم العالي:

الجودة في التعليم هي ما يعبر عنه العميل في التعليم و ذلك ما نعبر عنه بمقياس الرضا و تحسين جودة التعليم تعتمد على الواقع الفعلي ، وتبعا لذلك إمكانية تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، سندرسها من خلال هذا المبحث في مطلبين أساسيين ، بحيث نحدد خطوات تطبيق الجودة في التعليم العالي كمطلب أول ، و ندرس جوهر الجودة في التعليم العالي كمطلب ثاني .

المطلب الأول: خطوات تطبيق الجودة في التعليم العالي:

إن خطوات تطبيق الجودة تتمثل فيما يلي :

أولا : تشكيل فرق ذات كفاءة : تقوم بما يلي :

1. عقد دورات تثقيفية للعاملين في التعليم العالي و الجامعات لبناء ثقافة الجودة.
2. التعريف بنظام إدارة الجودة .
3. بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة و فوائده من أجل أن يتبناه العاملون في التعليم العالي عن قناعة.
4. بيان المعايير الوظيفة التي تحكم اختيار نموذج لضمان و توكيد الجودة.
5. توضيح متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.
6. عمل جدول المقارنة بين عناصر الجودة لأنظمة توكيد الجودة. ([1])
7. عرض المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة .
8. بيان الأدوار الأساسية للإدارة العليا .
9. عمل خطة تطبيق لنظام إدارة الجودة.
10. توضيح الطريقة العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة .
11. – عمل هيكل لتوثيق نظام إدارة الجودة.

([1])– محمد عوض الترتوري ، واخرون، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتباتومراكز المعلومات** ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2006، ص 82 .

ثانيا :تدريب المديرين و العاملين في مؤسسات التعليم العالي :

و ذلك من خلال التدريب على إجراءات الجودة لنظام إدارة الجودة ووضعها بالصيغة المناسبة في ضوء الحوار و المناقشة و تشمل هذه الإجراءات ما يلي :

1 توثيق الإجراءات ووصل الآليات المتبعة في توثيق إجراءات الجودة و تعليمات العمل المتعلقة بها .

2 ضبط الوثائق و وصف الطرق المستخدمة لضمان المراجعة و تحديد الصلاحيات و الضبط لوثائق نظام إدارة الجودة .

3 ضبط الوثائق المرجعية .

4 ضبط سجلات الجودة وصف الطرق المستخدمة للسيطرة على سجلات الجودة.

5 التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة "تدقيق عمليات التخطيط " .

6 الفحص و الاختبار للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب.([1])

7 الإجراءات التصحيحية و الوقائية .

8 المعايرة،تحديد نظام المعايرة الأجهزة و المعدات المستخدمة في قياس العوامل التي تؤثر في الجودة .

9 تدريب الكادر، التأكد من أن متطلبات تدريب الكادر قد تم .

10 -مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة .

ثالثا: إعداد دليل الجودة: و يجب أن يشمل على:

1 سياسة الجودة في التعليم العالي .

2 تحديد سياسة الجودة و هي:

- ضبط إجراءات العمل و توحيدها .
- التطوير و التحسين المستمر لجودة الأداء و الخدمات.

([1])- محمد سعيد سلطان ، **السلوك التنظيمي** ، مصر : دار الجامعة الحديثة ، 2004 ، ص 310 .

❖ إرضاء المستهدفين المستفيدين.

رابعا : تحديد عناصر إدارة الجودة ، و هي :

1 مسؤولية الإدارة .

2 نظام الجودة.

3 مراجعة العقود.

4 ضبط التصميم . ([1])

5 ضبط الوثائق و البيانات .

6 المشتريات .

7 ضبط العمليات

8 الفحص و الاختبار.

9 ضبط وسائل الفحص و القياس و الاختبار .

10 -ضبط الخدمات و الموارد الغير المطابقة.

11 -الإجراءات التصحيحية و الوقائية .

12 -التدريب.

13 -التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة .

14 -الخدمات.

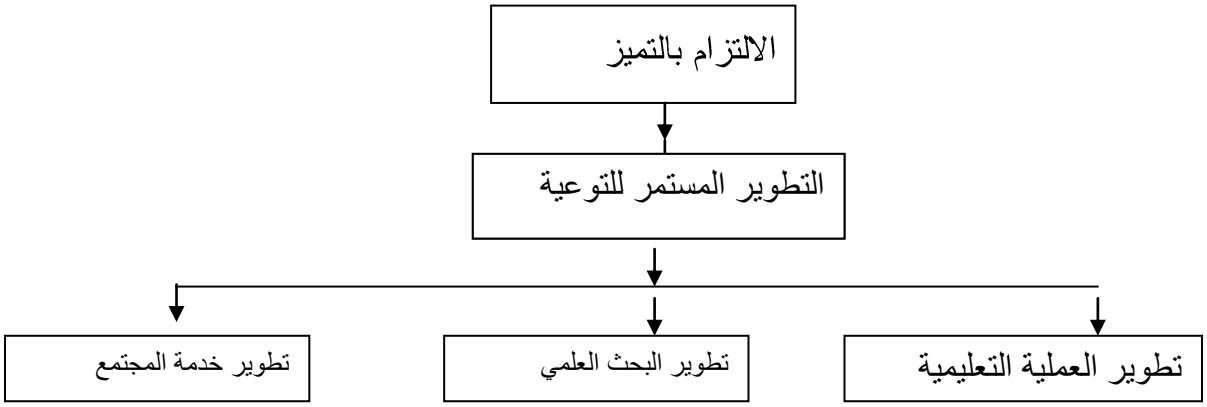
ومن أجل تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات لابد من اتخاذ الخطوات التالية :

1 **تحديد الرسالة العامة للجامعة:** و يحسن أن تكون مكتوبة بوضوح ليسهل تعميمها و تداولها و مراجعتها بين الحين و الآخر، على أن يسبق ذلك وجود رؤية عامة

([1])- مصطفى محمود أبو بكر ،**التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة** ، مصر : الدار الجامعية ، 2004 ، ص 426.

Vision تحدد مسار الجامعة في المستقبل، أي تحديد ما تم انجازه أين نحن الآن؟ ([1])

وأين نريد ان نكون ،و كيف نصل الى ما نريد ؟ ولتفعيل كل من الرؤية و الرسالة لا بد **و ان يكون** الهدف العام للجامعة هو " الالتزام بالتميز " في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي و الإداري.و نظرا لصعوبة ذلك عمليا نجد بعض الجامعات تسعى لتمييز نفسها في بعض جوانب الأداء دون البعض الأخر .فجامعة هارفارد ،مثلا و هي من أوائل الجامعات الأخذة بمبادئ الجودة الشاملة ،استطاعت وعلى مدى سنين عديدة ،أن تميز نفسها عن الجامعات الأخرى في بعض الأبحاث والدراسات و التخصصات العلمية. ([2])



شكل الإطار العام للجودة الشاملة في الجامعة

المصدر : محمد عوض الترتوري ، مرجع سابق ، ص 85.

([1])– سهيلة محسن كاظم،واخرون ،**الجودة في التعليم** ،عمان : دار الشروق ، 2008 ،ص 87.

([2])– أحمد إبراهيم أحمد ،**التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية** ،مصر ،دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر ،2004 ،ص 48 .

- **بناء إستراتيجية للتغيير** : ترتكز على التطوير المستمر للنوعية ،أي السعي المتواصل للتحسين و التطوير ،و هذا ما يتطلب عادة مراجعة للأهداف و للهيكل الإداري للجامعة و لنظام القيم و الحضارة التنظيمية و أساليب العمل ،كما تحتوي الإستراتيجية على خطة للعمل تقود التنفيذ و تسهل مهمة المتابعة و التقييم .

3- من المعروف أن الوظيفة الأساس للجامعة ذات الأبعاد الثلاثة هي: نقل المعرفة، و إبداع المعرفة، و خدمة المجتمع.فللأخذ بمبادئ الجودة الشاملة لابد من التفتيش و البحث عن التميز في كل عنصر من عناصر هذه المحاور.فنقل المعرفة تمثله الجهود المبذولة لتطوير العملية ألتعليمية وإبداع المعرفة يمثله تطوير أساليب البحث العلمي و خدمة المجتمع يمثلها تطوير التفاعل مع البيئة المحيطة. ([1])

المطلب الثاني:جوهر الجودة في التعليم العالي:

يعتبر "ادوارد ديمنج " رائد فكرة الجودة الشاملة حيث طور أربعة عشر نقطة بواسطة مدرسة "أمرست Amherst" و نيوها مشير New Hamphsip" و لقد استمدت هذه المدارس أهدافها من هذه النقاط لتحسين العمل الإداري و التحصيل الدراسي للطلاب و أطلق على هذه النقاط "جوهر الجودة في التعليم Esses Of Quality in Education "

و تتمثل هذه النقاط فيما يلي :

1- **إيجاد التناسق بين الأهداف Create a constany Of Purposes** :إن وجود التناسق بين الأهداف لأجل تحسين جودة الطلبة و الخدمات أمر لا بد منه لأجل دخول التنافس مع مدارس المجتمع العالمي .

([1])- أحمد إبراهيم أحمد ، **المرجع السابق** ،ص 49 .

2- **تبني فلسفة الجودة الشاملة Adopt Total QualityPhilosophy** : يجب على كل عضو في المؤسسة التعليمية أن يتعلم المهارات الجديدة التي تدعم التحول نحو الجودة.([1])

و يجب أن يكون لدى الأفراد الاستعداد لقبول تحديات الجودة ،و أن يتحملوا مسؤولية تحسين المنتجات و الخدمات .

3- **تقليل الحاجة للتفتيش Reduce The Need For Testing** :يستند تقليل الحاجة للتفتيش على قاعدة عريضة من خلال تبني نظام الجودة داخل الخدمات التعليمية و تدعيم بيئة التعليم التي قد تساعد في تحقيق جودة أداء الطالب .

4- **إنجاز الأعمال المدرسية بطرق الحديثة : AuardSchool Business in New aya**: إن إنجاز الأعمال المدرسية بطرق حديثة يقود إلى تقليل الحد الأدنى للتكاليف الكلية في التعليم .

5- **تحسين الجودة الإنتاجية ،و خفض التكاليف ImproveQuality andProductivity And Reducecosts** : يقود تحسين الجودة إلى خفض التكاليف بواسطة استخدام مبدأ " طبق ،افحص،غير " العمليات ،أوصف العملية بعد تحسينها و حدد جودة العميل و أشبع حاجات العاملين، و طبق التغييرات ثم قوم النتائج .

6- **التعليم مدى الحياة Life Long Learning** :يدعم التدريب الأفراد عادة بالوسائل و الأدوات الضرورية لتحسين مستوى الأداء لديهم .

([1])-أحمد إبراهيم ،**الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية** ،الإسكندرية :دار الوفاء لدينا الطباعة ، 2003 ،ص ص 24 – 25 .

7- **القيادة في التعليم Leadership in Education** :يجب على الإدارة ان تعمل على توجيه و تنفيذ العمل و ممارسة مبادئ الجودة. ([1])

8- **التخلص من الخوف EliminateFear** :إن إزالة المخاوف داخل المؤسسة التعليمية يشجع الأفراد على أداء أعمالهم بكفاءة و فاعلية لأجل تحسين وضع المؤسسة و العمل بحرية تامة بعيدا عن الصراعات داخل المؤسسة .

9- **إزالة معوقات النجاح Eliminate The Barriers To Success** :إن إدارة المؤسسة هي المسؤولة الأولى عن القضاء على الحواجز التي تقف حجر عثرة في سبيل تحقيق النجاح في العمل ،و ذلك من خلال العمل بروح الفريق الواحد و التعاون الدائم و المشاركة الفعالة و التحول نحو التغيير و التجديد الدائمين .

10- **خلق ثقافة الجودة Create a Quality Culture** :من الضروري خلق ثقافة الجودة و ذلك لتطبيقها على الجميع دون استثناء .

11- **تحسين العمليات ProcessImprovement** :إن إيجاد الحلول له الأولوية عن كشف الأخطاء و التعرف على الأفراد و الجماعات يساعد على التحسين المستمر .

12- **مساعدة الطلبة على النجاح Help Students To Success** :يجب أن تتغير مسؤولية كل الإدارات التعليمية من الجودة إلى تحسينها ،و ذلك عن طريق تحسين الأداء و إزالة المعوقات التي تقف في طريق الطلبة . ([2])

([1])-اشرف السعيد أحمد ، واخرون،**الجودة الشاملة و المؤشرات في التعليم الجامعي** ،الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ،2007 ،ص 122.

([2])-اشرف السعيد أحمد ، واخرون ،**المرجع السابق**،ص123.

13- الالتزام Commitment: على الإدارة أن تسعى جاهدة لإنجاز المهام في نظم الجودة داخل نظام التعليم ، و العمل بطريقة سليمة مع ضرورة توفير الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

14- **المسؤولية Responsiblity :** إن مسالة التغيير هي مسؤولية كل فرد لتحسين الجودة .

❖ **تطبيق نظام الإيزو (ISO)2000 – 9001 في التعليم العالي :**

الايزو كمصطلح هو اختصار " Organisation International Standardiation " و يعبر عن المسمى "المنظمة العالمية للمعايرة" حيث قامت هذه المنظمة بوضع معايير عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة ،سواء كانت إنتاجية أم خدمية،و تشمل مواصفات الجودة العالمية (ISO 9000) التي وضعتها المنظمة الدولية للمعايرة على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها، و هي 9003-9001،([1]) و ذلك من أجل تطبيق و تحقيق نظام إدارة الجودة في ثلاثة أنواع من الشركات ،بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه الشركات ،و قامت المنظمة الدولية للمعايرة بإصدار دليل مرشد لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة و أعطته رقم (ISO 9004). ([2])

فالإيزو (9000) هي شهادة تمنحها المنظمة الدولية للمعايرة للشركات التي توفر لديها مجموعة من المعايير و المطالب التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه هذه المنظمة الدولية،بحيث يمكن لأي شركة في العالم ،إذا ما وفرت هذه المعايير أو المطالب في نظام

([1])- عبد الستار العلي ،**تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة** ،عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ،2007 ،ص 331 .

([2])- بوحنية قوي ،**تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات**، عمان :مركز للكتاب الأكاديمي ،2010 ، ص 180 .

جودتها ،بإمكانها أن تحصل على هذه الشهادة وتشترط هذه المنظمة الدولية للمعايرة على الشركة التي تسعى للحصول على (ISO 9000). أن تحفظ لديها بسجلات جودة عددها (17 سجلا) ، لكي تثبت أن نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة ،و من هذه السجلات :

- سجل الجودة.
- سجل مراجعة العقود .
- سجل تدقيق الجودة .
- سجل التدريب . ([1])

و يعد مقترح نظام إدارة الجودة لمؤسسة جامعية المعدة أساس التوافق مع متطلبات نظام الجودة ISO 9001 – 2000.بحيث يقود لاكتشاف حالات عدم المطابقة و يطوع عناصر المواصفة المذكورة وصولا للإيفاء الكامل بمتطلباتها محاولة جادة بهذا الاتجاه .

إن الأداء المقترح يمكن أن تستخدم لقياس كفاءة نظام إدارة جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات الجامعية بالاستناد إلى أدوات التوثيق المعتمد للابتعاد عن الاجتهادات الشخصية،مع الاعتماد على المشاهدة و الملاحظة المباشرة و إجراء المقابلات و مسح الوثائق و مراجعتها لدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها و التي تكشف واقع الفجوة من خلال تشخيص حالات عدم المطابقة Noncoformance أو حالات الكفاءة Inefficiencies المشخصة في النظام و المكونة لتلك الفجوة . ([2])

([1])– أحمد الخطيب ،**البحث العلمي و التعليم العالي** ، الأردن :دار المسيرة للنشر و التوزيع ،2003 ،ص 200.

([2])– توفيق محمد عبد المحسن ،**مراقبة الجودة :مدخل إدارة الجودة الشاملة و إيزو 9000** ،القاهرة :مكتبة النهضة المصرية ،2002 ،ص 172 .

إن حصول المؤسسات الجامعية على شهادة الجودة وفقا للمواصفة ISO 9001 أو أية مواصفة وطنية يمكن أن يحقق لها المنافع الآتية :

- ❖ تحسين نوعية الخدمات التعليمية و التدريبية المقدمة.
- ❖ زيادة خبرة العاملين عن طريق القيام بعمليات التدقيق المستمر.
- ❖ تحسين كفاءة الأنشطة العلمية و الخدمية .
- ❖ التحسين المستمر و خصوصا في المجال المعرفي الإبداعي.
- ❖ وضوح سياقات العمل و إجراءاته .
- ❖ تقليل التكاليف.
- ❖ توفير المعلومات و تسهيل عملية اتخاذ القرار و تحسينها .
- ❖ تقليل الهدر و التسرب و الضياع .
- ❖ تحسين الاتصالات و اتسامها بالوضوح و الواقعية .
- ❖ وضوح الأدوار و تحديدها للمديرين و العاملين جميعا.
- ❖ الوعي العالي للمسؤولية من قبل العاملين . ([1])

([1])– محفوظ أحمد جودة ،**إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم و تطبيقات** ،ط 2 ، الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع ،2006 ،ص 206 .

المبحث الثالث: محاور و فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست عملية سريعة ،لكنها عملية تحسين مستمرة و تحسين الجودة يتبعه تقليص في الكلفة و بالتالي تزداد الإنتاجية ،و لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تكون موجهة كل عملياتها نحو الزبون و أن تتضمن معطياته .ولذلك سندرس هذا المبحث من خلال محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي كمطلب الأول، و فوائد الجودة الشاملة في التعليم العالي كمطلب ثاني.

المطلب الأول:محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يمثل إدراك و فهم محاور إدارة الجودة الشاملة أهم الخطوات و أولها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة و التي نعرضها فيما يلي :

1 **جودة عضو هيئة التدريس :** تعني مستوى تأهيله العلمي و مكانته العلمية و سمعته الأكاديمية فهو الذي يقوم بالتدريس و البحث و تدريب الطلبة و الطاقات البشرية الأخرى في المجتمع ،و يتطلب من أجل تحقيق جودة عضو هيئة التدريس ما يلي :

- ❖ الكفايات الأكاديمية والتعليمية.
- ❖ مواصلة البحث العلمي و التأليف في مجال تخصصه و قدرته على القيام بدور الموجه و المستشار للطلبة. ([1])
- ❖ التنويع في وسائل التدريس و التقويم .
- ❖ المشاركة في العمل الإداري .
- ❖ المشاركة في خدمة المجتمع .
- ❖ التطوير المهني المستمر.

([1])– سمير جاد، واخرون،**اتجاهات و قضايا التعليم العالي للقرن الواحد و العشرين** ،القاهرة :دار العالمية للنشر و التوزيع ،2005 ، ص 105 .

و تتحدد أدوار عضو هيئة التدريس من خلال :

- ❖ أدواره تجاه طلابه، و تشمل التدريس و التقويم و الإرشاد و التوجيه و الإشراف على البحوث و الرسائل و الدراسات الخاصة بطلابه، و إعداد المواد التعليمية و الأدلة الدراسية.
- ❖ أدواره تجاه الكلية التي يعمل بها ،و تشمل العمليات الإدارية على اختلاف أنواعها و المشاركة في وضع السياسات و الخطط ،و المشاركة في الاجتماعات و اللجان و النشاطات المختلفة .
- ❖ أدواره تجاه المجتمع المحيط به، و تشمل الخدمات المجتمعية و إجراء الدراسات و البحوث التي من شأنها تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع، و تدعيم علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.([1])
- ❖ أدواره تجاه نفسه، أي السعي وراء تطوير ذاته مهنيا و المشاركة في الندوات و المؤتمرات و تنظيم الزيارات و الدورات التدريبية وورش العمل.

2 –**جودة الطالب:** تعني مدى تأهيله علميا و ثقافيا و نفسيا حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، و تكتمل متطلبات تأهيله ليكون من صفوة الخريجين القادرين على الإبداع و الابتكار و تفهم وسائل العلم و أدواته و تقنياته .

إن إدخال الجودة يحقق لنا الأهداف المنشودة من جودة الطالب الجامعي و هي:

- ❖ المقدرة على التعلم الذاتي .
- ❖ المقدرة على استيعاب المعرفة و هضم محتويات المنهج المقرر.

([1])– هناء محمود القيسي ، **فلسفة إدارة الجودة في التربية و التعليم العالي (الأساليب و الممارسات)** ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ،2013، ص ص 298. –299 .

- ❖ المقدرة على تعلم مهارات صنع القرار و حل و معالجة المشكلات من خلال استخدام التفكير الناقد.
- ❖ الاهتمام و العناية بالآخرين المحيطين بالطالب.
- ❖ التعرف على أهمية تقدير الذات في نفسية الطالب .
- ❖ تقويم الطالب لذاته، مما يوفر معلومات وتحديد مستوى جودة الطالب .
- ❖ تقويم الطالب من خلال التقويم المبدائي من سجلات و اختبارات . ([1])

3 –**جودة المنهج الجامعي :** تعد العملية التعليمية نظاما إنتاجيا يعتمد على مجموعة متطلبات أولها المنهج الجامعي الذي يعتبر خطة ضرورية تعتمدها الجامعة للحصول على الخريجين المؤهلين بالصفات الخاصة .إن جودة المنهج و ما يشمل عليه من موضوعات و مفردات و فصول تعتبر عن المعارف و المهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية و المهنية .

4 –**جودة عملية التعليم و التعلم :** إن عمليات التعليم و التعلم من أهم العوامل في بناء النوعية ،مما يستوجب التحول من الأساليب التقليدية في التدريس إلى الأساليب المتطورة و المتنوعة و باستخدام تكنولوجيا التعليم و التعلم الحديثة و الابتعاد عن التلقين ،و العمل على الإثارة أفكار الطلبة و حثهم على الإبداع .

5 –**جودة خطة الدراسة :** تعد الخطة الدراسية أحد العوامل الرئيسية المرتبطة بالجودة من حيث المستوى و المحتوى و الطريقة و الأسلوب ،و مدى قدرتها على تنمية و إثراء شخصية المتعلم في مجالات تحديد و حل المشكلات المرتبطة بتخصصه المهني ،من خلال التركيز على التدريبات العملية التي تتضمنها الخطة الدراسية ،و هذا يتطلب إلغاء النمطية التقليدية المتبعة حاليا في الجامعات من حيث توزيع مواد الخطة الدراسية بين

([1])– رافده عمر الحريري ،**القيادة و إدارة الجودة في العليم العالي** ،عمان : دار الثقافة ،2010 ، ص 231 .

المتطلبات الجامعة و الكلية و القسم، و استبدالها بخطة دراسية جديدة وفق مؤشرات جودة الخطة الدراسية . ([1])

6 – **جودة تقويم أعمال الطلبة** : إن التنويع في أدوات وتقويم الطلبة يعد مؤشرا أساسيا في تحقيق التوعية وتطوير العملية التعليمية ولا يعني ذلك أن التنويع في الأدوات لأجل التنويع فحسب، بل الجودة في انتقاء نشاطات ومحاور عملية التقويم واتسامها بالشمول و التكامل و الموضوعية و الصدق و الثبات .

7 –**جودة مصادر التعلم:** ينبغي أن تتنوع مصادر التعلم في الجامعة كالمكتبات و المختبرات و مراكز التدريب، و أن تتوافر في الجامعة بنية تكنولوجية متكاملة و ملائمة للتعلم الذاتي.

8 –**جودة المباني التعليمية و التجهيزات و البيئة التعليمية :** تعتبر جودة المباني و التجهيزات أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ،و تتضمن جودة المباني التعليمية و التجهيزات ، موقع المبنى و مساحاته و قاعاته الدراسية و صالاته و مرافقه و مكتبته و مطعمه و جودة التهوية و الإنارة و سعة المكان و جودة الأثاث و مؤثرات الصوت ،و المختبرات و المعامل و التقنيات بأنواعها ،إضافة إلى الجماليات التي تضفي على المبنى لمسات فنية جميلة وتثري القيمة الذوقية و الفنية مع تهيئة البيئة المريحة و الملائمة التي تثير الدافعية لدى الطلاب للتعلم و المتميزة بالهدوء و التعاون . ([2])

9 –**جودة الإدارة الجامعية :** الإدارة الجامعية هي حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمية الجامعية أي الطالب و المدرس و المنهج التعليمي ،لذلك فهي الوسيلة و ليست غاية و لقد حددت مهام الإدارة الجامعية في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الإشراف و

([1])– وصفي عمر عقيلي ،**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ،عمان : دار وائل ، 2001 ،ص 58 .

([2])– أحمد إسماعيل جبي ، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** ،القاهرة : دار الفكر العربي ، 1998 ، ص 424 .

التقويم و المتابعة. و تشتمل الإدارة الجامعية من خلال هيكلها التنظيمي على الرئيس و معاونيه و العمداء و الرؤساء الأقسام.

و يتحدد التنظيم الإداري في منظومة إدارة الجودة الشاملة للجامعة كما يلي :

أ – الاهتمام بالموارد البشرية واستقطاب العناصر الفعالة ،و يأتي ذلك من خلال عدة سبل ، منها : الاختيار السليم وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة ،و التدريب المستمر ، و التركيز على إرضاء جميع العاملين ،و تحفيزهم و زيادة دافعيتهم للعمل .

ب– التركيز على عمل فريق العمل، حيث إن عملية تحسين الجودة المستمرة لابد لها من روح الجماعة و المساندة للعمل الجماعي .

ج– دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية و استثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها .

د– دراسة الاحتياجات المجتمعية الآنية و المستقبلية و العمل على التخطيط من أجل الإبقاء بها([1]) .

ه– تأسيس شركة اتصال فعالة بين الكليات و الأقسام و ذلك لتحسين الجودة.

ز– تطوير تكنولوجية التعليم بصفة مستمرة، بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة.

ي– اختيار القيادات المبدعة و المتميزة من أجل المحافظة على معايير أداء عالية باستمرار.

ح– متابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

([1])–أحمد إسماعيل جبي ،**المرجع السابق**، ص425.

10 –**جودة التشريعات و اللوائح** :من الضروري أن تكون اللوائح و التشريعات الجامعية مرنة و واضحة ومحددة لكي عونا لإدارة الجامعة ،كما يجب أن تواكب جميع التغييرات و التحولات من حولها ،لان المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر به.([1])

11 –**جودة الإنفاق على التعليم** :يعتبر تمويل التعليم أمرا في غاية الأهمية و مدخلا من مدخلات أي نظام تعليمي ،فالتمويل الجيد يساعد النظام في أداء مهامه الأساسية دون تعثر، ويقلل من مشكلاته و يعينه على التطوير المستمر،و على تنفيذ البرامج بنجاح و يدعم خدمات و مراكز البحوث و التأليف و الترجمة و التدريب.

12 –**جودة تقييم الأداء التعليمي** : يتطلب رفع كفاءة جودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية ،و المتكونة من الطالب و عضو هيئة التدريس و البرامج التعليمية و الأنشطة المختلفة ،و طرق ووسائل التدريس ،و التمويل وكل ذلك يحتاج إلى معايير لتقييم كل هذه العناصر على أن تكون تلك المعايير واضحة و محددة . و يمكن استخدامها و القياس عليها ،إضافة إلى تدريب القائمين على عملية التقييم ،مع إعادة هيكلة الوظائف و الأنشطة بموجب تلك المعايير و مستويات الأداء. ([2])

([1])– خليل أحمد السيد ،واخرون ،**الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات** ،القاهرة :دار الفكر العربي،2001 ،ص 302.

([2])–صالح ناصر، واخرون ،**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ّ:تطبيق و مقترحات التطوير** ،عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 528 .

المطلب الثاني:فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي.

هناك العديد من الفوائد لتطبيق الجودة في المؤسسات التعليم العالي و تتمثل فيما يلي :

- ضبط النظام الإداري في الجامعة ،الذي يوضح الأدوار و المسؤوليات و ما يتبع ذلك في زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لدى جميع الإداريين و الأساتذة و العاملين في الجامعة . ([1])
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع جوانب شخصياتهم الجسمية منها العقلية و النفسية و الاجتماعية و الروحية و رفع مستوى الوعي لديهم تجاه الجامعة من خلال إبراز الاهتمام بنظام الجودة و توفير التسهيلات لهم في تقديم الخدمات التعليمية و الإرشادية المناسبة مع تفعيل عمليات الاتصالات وزيادة الإبداع في العمل .
- استخدام التكنولوجيا للتطوير والتحسين المستمرين.
- استعداد سوق العمل في استقبال الخريجين و الحد من البطالة نتيجة الارتقاء بمستوى الخريجين و ربط الأطر النظرية التي تقدم لهم خلال دراستهم بالممارسة الفعلية لتلك الأطر،وتزويدهم بالمهارات المتنوعة مثل التعامل مع الحاسوب و اكتساب اللغات الأجنبية ،و المشاركة في صنع القرارات و حل المشكلات .
- التعرف على جوانب الهدر في الوقت و الطاقات الذهنية و المادية والعمل على إتلافها و الارتقاء بمستوى الإنتاج .
- تعمل على تقليل الأخطاء في العمل العلمي و الإداري، بالتالي تقود إلى خفض التكاليف المادية.
- اتخاذ القرارات صحيحة بناء على معلومات و بيانات حقيقية واقعية .

([1])– حسن حسين البلاوي ، وآخرون : **الجودة الشاملة في التعليم العالي بين المؤشرات التميز و معايير الاعتماد – الأسس و التطبيقات** – ،عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 23 .

- ❖ تساعد الجودة في توفير قاعدة بيانات علمية و إدارية متكاملة .
- ❖ تعمل على تحسين أداء القائمين بالتدريس من خلال إدارة الجودة.
- ❖ الجودة تمنح المؤسسة المزيد من الاحترام و التقدير المحلي و الاعتراف العالمي.([1])

([1])– حسن حسين البلاوي ، وآخرون ، **المرجع السابق** ، ص 24 – 25.

المبحث الرابع: نماذج لجودة التعليم العالي.

لم يعد التعليم التقليدي الذي يعتمد على الحفظ ، في عصر الانفتاح على مظاهر العولمة فقد ظهرت الحاجة إلى الإصلاح التعليمي في البلدان العربية لتشمل كل جزئيات منظومة التعليم العالي ،كما اثبت بعض التجارب العالمية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فاعليتها في تحسين و تطوير الجامعات ،وتبعا لذلك ، سنتناول في هذا المبحث نموذج الأردن كمطلب ؤول،و نموذج الولايات المتحدة الأمريكية كمطلب ثاني.

المطلب الأول: نموذج الأردن.

عرف الأردن التعليم العالي في الخمسينيات من القرن العشرين ،بتأسيس دور المعلمين و معاهد إعداد المعلمين كليات المجتمع المتخصصة ([1])،وهي خطة تمهيدية لنشوء التعليم العالي و الذي بدا بإنشاء الجامعة الأردنية سنة 1962م،إلا أن تأسيس الجامعة الأردنية لم يمنع من استمرار تدفق الطلبة الأردنيين نحو الخارج لتلقي تعليمهم العالي سواء في البلدان العربية مصر و سوريا و العراق و لبنان أو في الدول الأجنبية،حين استقطبت الجامعة الأردنية طلبة الآداب و الاقتصاد و التجارة و العلوم ،وكان الطلبة الراغبون في دراسة الطب و الهندسة و الصيدلة يتجهون نحو دول اروبا الغربية و أمريكا و روسيا في ومع منتصف السبعينات شهد التعليم العالي في الأردن خطوة جريئة بتأسيس جامعة في الشمال و أخرى في الجنوب ، في حين تفرع عن جامعة اليرموك في شمال المملكة جامعة أخرى أيضا في الشمال تخصصت بالعلوم و

([1])–ابو شرار ، **ورقة مقدمة إلى المؤتمر الأول لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي** ، عمان : في 13–15 ديسمبر 2005، ص 2 .

التكنولوجيا ،إلا ان التسارع المتزايد نحو التعليم العالي ،افرز ظاهرة أهلية واسعة ،تمثلت في قيام العديد من الجامعات الأهلية ،التي أخذت تحل بديلا سريعا عن التعليم في الخارج ،و نجحت في استقطاب طلبة من خارج المملكة ،وأعضاء هيئات تدريسية على مستوى كبير من الكفاءة ،ويبدو ان الاستثمار في التعليم مجد، وان رأس المال المحلي لم يحجم عن الاستثمار في التعليم العالي ،وقد فرضت هذه الظاهرة نفسها بقوة في الأردن مما دفع وزارة التعليم العالي للالتفات نحو ضمان جودة التعليم و الاعتماد الأكاديمي([1]).

ان تطوير التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية ،دفع الى وضع مشروع قانون هيئة اعتماد و ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ،و بموجب قانون التعليم العالي و البحث العلمي رقم 4لسنة 2005، ثم تأسيس مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي ،إلا ان الطموح لتحسين نوعية التعليم و ضمان جودته دفع نحو تحويل المجلس الى هيئة اعتماد مستقلة عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ،و إكسابها الصفة المؤسسية لضمان الاستقلالية و المرونة الإدارية ،وبتالي ،فقد وضع مشروع القانون لتحقيق مايلي :

- تحقيق أهداف الهيئة من خلال مجلس يتآلف من احد عشر عضوا من أعضاء هيئة التدريس .
- وضع معايير الاعتماد و ضمان الجودة بأشكالها المختلفة .
- اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة ،واعتماد برامجها الأكاديمية ،وتقييم هذه المؤسسات و جودة برامجها. ([2])
- إشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي في المملكة و تحسين نوعيته.

([1])–ابو شرار ،**المرجع السابق**،ص 3.

([2])–هالة عبد القادر صبري ، جودة **التعلم العال ومعايير الاعتماد الأكاديمي " تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن**" المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، العدد 4، 2009، ص 157 .

- النص على العقوبات التي يحق للمجلس فرضها على مؤسسات التعليم التي تخالف اي من أحكام هذا القانون او التعليمات الصادرة بمقتضاها او الأنظمة او المعايير او الأسس الصادرة عنه.

وبناء عليه ،فقد تم تحديد المعايير التالية لكل من هيئات التدريس و مشرفي المختبرات و المباني و المرافق الأكاديمية و قاعات التدريس و المدرجات و المختبرات المتخصصة و المشاغل ووحدة القبول و التسجيل و المكتبة و الملاعب الرياضية ،و العيادات الصحية و المرافق العامة و الأجهزة و الوسائل التعليمية ،كما تم اعتماد تعليمات و اسس رفع الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم و اعتماد البرامج الأكاديمية و محاور الاعتماد العام للدراسات العليا و حساب الطاقة الاستيعابية للدراسات العليا.

ضبط الجودة في جامعة آل البيت :

التزمت جامعة ال البيت بمعايير ضبط الجودة التي وضعها مجلس الاعتماد ,وتمتع جامعة ال البيت بموقع مطابق للمواصفات ،اذ تبلغ مساحة الحرم الجامعي اكثر من 7000 دونم و يتوافر للحرم الجامعي ابنية مطابقة للمواصفات ، فقد انشئت الجامعة أساسا لخدمة أغراض التجنيد الإجباري الذي كان مفروضا على جميع الأردنيين من الذكور ,وتم بناء عليه إنشاء الملاعب الرياضية حسب المواصفات الاولمبية ،وزود الموقع بقاعات للمنامات و الطعام و المحاضرات و التدريب ،و بالتالي فان الجامعة تستوفي الشروط بامتياز . ([1])

([1])–هالة عبد القادر صبري ،**المرجع السابق**، ص 158.

وضبطا للجودة ،فقد تم تأسيس دائرة ضمان الجودة و مراقبتها في الجامعة،ووضعت خطة سنوية يتم عرضها على مجلس العمداء لإقرارها و اعتمادها بما يتناسب مع تعليمات مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية،وتنص الخطة المقترحة لدائرة ضمان الجودة و مراقبتها للعام الجامعي 2008/2007.

1 –يقوم المخطط على تطوير عملية التعليم في الجامعة بما يتناسب مع تطبيق معايير الجودة في التعليم العالي مواكبة التطور العالمي في هذا المجال و استمرارية الارتقاء بنوعية التعليم العالي.وذلك من خلال اشراك جميع الاطراف المعنية من العاملين في الجامعة .

2–وضع الاهداف المستقبلية التي تتناسب مع الوضع الاكاديمي و متابعة تطويره.

3– اشراك جميع الكليات و الاقسام و المعاهد في الجامعة ومن لهم علاقة بالجامعة في العمليات الانتاجية.لتحقيق الجودة وتنمية مهارات الطلبة والعاملين ف الجامعة .

4– عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة لتدريس والعاملين في الجامعة لدفع كفاءتهم من خلال اكسابهم مهارات وخبرات جديدة ليؤدوا اعمالهم بشكل افضل .

5– تقوية وتعزيز العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي الى اعلى د رجة ممكنة [1].

6– وضع خطة استراتجية مستقبلية للارتقاء بكفاءة نظم التعليم العالي بالجامعة وحقيق الكفاءة لضمان الجودة والتطوير المستقبلة في جميع التخصصات .

([1])– هالة عبد القادر صبري ، **المرجع السابق** ، ص 159 .

المطلب الثاني: نموذج الولايات المتحدة الأمريكية

ان الولايات المتحدة هي اول الدول التي طبقت نظم ادرة الجودة الشاملة في الجامعات ، حيث وصل عدد الجامعات الأمريكية التي طبقت مدخل ادارة الجودة الشاملة حتى 1998 م ما يزيد عن 16 جامعة وقد اخترنا نموذجا من هذه المؤسسات وهي جامعة نورث وست ميسوري ستايت ، وتعتبر هذه الأخيرة جامعة أمريكة مدعمة من قبل الحكومة الأمريكية [1].

لقد بدات هذه الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عام 1989 بعد ان تولى هابورد Dr –deanhublard رئاسة الجامعة ، وفي عام 1991 قامت الجامعة بتطوير ثقافتها في ظل الجودة الشاملة مع دراسة للوثيقة الاصلية لبرامج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة ،حث يعد " مالكوم بالدريج " " Malcolm baldrige" وزير التجارة الامريكي للفترة (1981–1987)، احد رواد ادارة الجودة الشاملة الامريكة ، الذي خصصت جائزة باسمه ، تم اقرارها بشكل قانوني في عام 1987 في عهد الرئيس الأمريكي " رونالد ريجان " بحيث تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس المؤسسات للحصول عليها " المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الامريكية[2].

وفي عام 1994م تقدمت الجامعة بطلب الحصول على جائزة للجودة التي كانت تعتمد على معايير مالكوم بالدريج ، و بالفعل تحصلت عليها عام 1997م ،و لقد تم تنفيذ

([1])– قاسم نايف علوان المحياوي ، **<u>ادارة الجودة الشاملة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات</u>** ، ط1 ،عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص294.

([2])– عمر وصفي عقيلي ، **<u>المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر</u>** ، ط1,عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2001،ص 183.

إدارة الجودة الشاملة قي الجامعة نورث وست ميسوري ستايت على عدة خطوات تمثلت فيما يلي:

1- **التميز:**اعتمدت الجامعة على نموذج قامت بإعداده ،سمته ثقافة الجودة التي تمت من خلاله إزالة العزلة بين الأقسام العلمية و التركيز على العمليات و النظم ,وإيجاد فرق متخصصة و مخولة بالصلاحيات اللازمة ،ومن هنا أسهم جميع العملاء الداخلين للجامعة (أعضاء هيئة التدريس ،طلبة و موظفين) في إنتاج قائمة احتوت على 200فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة قي الجامعة ،وتم اختيار 42فكرة منها ليتم تطبيقها على مدى سبع سنوات .

2- **الاقتصاد في الموارد:**يقصد به الاقتصاد الشديد في الموارد و استخدامها في اقل عدد من الأهداف ،ولكنها الأكثر أهمية و الأقل عددا من البرامج و مقاييس الأداء ،وقد كانت نتيجة استخدام هذا المبدأ مايلي:

- -دمجت 6% من مخصصات الإدارة و الخدمات الأكاديمية الساندة قي الميزانية إلى التدريس.
- -زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة 15 %عن مستوى نظائرهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها[1].
- -دمجت سبع كليات في أربع كليات،و ألغت 24 برنامجا كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب أو متدنية الجودة .
- -أزالت تراكما لمشروعات الصيانة غير المنجزة إلى ستة أشهر بعدما كانت ثمانية عشر شهرا في السابق .
- -حولت عجزا مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار.

([1])- قاسم نايف المحياوي ، **المرجع السابق** ، ص ص294-295.

-زادت تسجيل الطلاب بنسبة 26% من القدرة الاستيعابية.

-أقامت حرما جامعيا الكترونيا شاملا للجامعة .

3- **التركيز على العميل :** لقد تبنت الجامعة مبدأ التوجه نحو العميل ،حيث قامت بإشراك عضو هيئة التدريس و الطالب في تصميم و تقويم البرامج التعليمية ،و انشات الجامعة لجنة دائمة متخصصة لتحسين الجودة ،و هدفها تحديد أولويات تحسين الجودة ،ووضع متطلبات ورغبات الطلبة و احتياجات المجتمع و سوق العمل موضع التنفيذ لترجمتها في برنامج التحسينات المستمرة للجودة .

4- **التدريب:** ركزت الجامعة خلال سنوات التجربة على زيادة برامج التدريب التي تتناول كل شيء من السيطرة الإحصائية للعملية إلى كيفية التعامل مع الهاتف و شاركت الجامعة بمؤتمر مسجل للتعرف على مبدعي الجودة في الجامعة ،من خلال شبكة الاتصالات الموجودة في جامعة جورج واشنطن. [1]

5- **تحسين الجودة :** بعد تقويم خطة ثقافة الجودة التي بدأتها الجامعة ، ثم وضع معايير مالكوم بالدريج للجودة و التي اكتملت في عام 1993م،بعدها قامت الجامعة ببعض الأنشطة الخاصة بتحسين الجودة و تطويرها و ذلك من خلال إعطاء محاضرات عن التعليم بشكل عام بمشاركة الجميع في عمليات التعديل و التطوير لخطة ثقافة الجودة.

كما أن جامعة نورث وست ميسوري ستايت كانت تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القاعات الدراسية و طرق التدريس كمايلي:

([1])-عمر وصفي عقيلي ،**المرجع السابق**، ص 184.

1.**الجودة الشاملة في القاعات الدراسية :** يستخدم أسلوب التعليم الجماعي في قاعات الدراسة ،و يفعلون ما تفعله المؤسسات الصناعية و التجارية ،حيث تعمل المؤسسات من خلال منظور إداري للاستفادة من العملاء الداخليين من اجل توزيع تنظيم التعليم في ثقافتها في جو يسوده التنافس ،حيث يتعامل الطلاب على أنهم مسؤولين عن الخدمة المنتجة ،كما تقوم بإدخال نموذج للتعليم النشط في القاعات الدراسية ، حيث يقوم كل فرد من أعضاء هيئة التدريس و الطلاب بالعمل على تحسين العمليات التعليمية والعمل الجماعي ضمن فريق واحد ونتيجة لذلك يتم تقليل الاخطاء والتعقيدات والاختلافات ، وبذلك يتم تحقيق مستوى من التعليم النشط واتقان الطلاب الكفاءات اللازمة لذلك .

2-**الجودة الشاملة في طريق التدريس :** تم تطبيق نموذجين في الجامعة من اجل تحقيق الجودة في طريق التدريس ، احدهما يعتمد على عضو هيئة التدريس ، اما الثاني فيعتمد على الطالب النشط في ظل ادارة الجودة الشاملة ، حيث يصبح في هذا النموذج الاستاذ قائدا و مدربا ومدرسا يساعد الطالب ليس فقط في التعليم دائما يعلمه كيف يعمل ضمن الفريق الواحد .

كما ان اتباع النموذج القائم على الطالب النشط حقق مخرجات تعليمية ذات مهارات عالية للمتخرجين تحتاج اليهم سوق العمل الحديثة [1].

([1])- قاسم نايف علوان المحياوي ، **المرجع السابق** ، ص 296.

خلاصة الفصل

يمكن القول بان مواكبة ومواجهة نتائج التغيير يتطلب وبشكل مستمر التفكير في رؤى تقويمية وأفكار تصويبيه تتجسد في الغالب مشاريع إصلاح تأخذ عدة أشكال ومسميات تمس سياقات حيوية مختلفة على المستوى المحلي أو الجهوي او الإقليمي وحتى الدولي .

ومن السياقات الهامة في إنماء وتطوير المجتمع المستهدف بهذه المشاريع السياق التعليمي بشكل عام وبشكل خاص .

فالتحديات الداخلية والخارجية باتت ملزمة باتجاه الارتقاء بالمنظومة التعليمية الجامعية والعولمة وتداعياتها وسرعة تقدم العلوم والتكنولوجيا والمتغيرات الداخلية ، والثقافية السياسية والاقتصادية هي جميعا دوافع ومبررات للتغيير .

أن تحسين التعليم العالي يضمن جودة مخرجات الجامعة لأنها تعبر عن المردود أو الناتج التعليمي الذي على ضوئه ترسم معالم التعديل والتحسين الهادف الى تجنب النقائص وتعزيز عوامل النجاح وتثمينها .

إذن لابد من إعادة النظر في السياسة التعليمية الحالية ، وان ينصب التركيز عند تحسين العملية التعليمية من الجانب التقني و التطبيقي والميداني الذي يعتمد على المشاهدة والممارسة الايجابية للتكنولوجيا والبعد كل البعد عن الحفظ والتلقين والحشو في المناهج .

الفصل الثالث

دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة

هذا الفصل عبارة عن دراسة ميدانية قمنا بإجرائها بكلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة محمد خيضر –بسكرة– ،حيث سنتطرق فيه إلى التعريف بكلية الحقوق والعلوم السياسية من خلال التعرف أولا على جامعة محمد خيضر باعتبارها الكل الذي يضم الجزء ،وذلك من خلال المراحل التي مرت بها جامعة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم لنتقل إلى المهام التي تقوم بها ،ثم إلى النظام الذي تدرس به الجامعة الان و اخيرا إلى الهيكل التنظيمي للجامعة ، ثم نتطرق إلى تعريف الكلية محل الدراسة كلية الحقوق و العلم السياسية ثم الهيكل الإداري للكلية ،و كذا الشهادات التي تمنحها الكلية.

المبحث الأول:دراسة فنية عن جامعة

عرفت جامعة محمد خيضر ببسكرة كمؤسسة جامعة فتية منذ نشأتها تحولات واقعية و جذرية ،سواء من حيث كلياتها ،و نظامها ككل وتبعا لذلك سندرس هذا من خلال تحديد الجانب التاريخي للجامعة أولا و نبذة عن كلية الحقوق العلوم السياسية ثانيا.

أولا:الجانب التاريخي للجامعة

الجامعة مؤسسة عمومية و إحدى المرافق العامة للدولة ,اذ تتمتع بالشخصية المعنوية و تكتسي طابع إداري و مستقلة ماليا و تخضع لأحكام المرسوم 544/83 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983، لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالشكل التي عليها اليوم ،و هذه المراحل هي :

1 – **مرحلة المعاهد (1984–1992)**:تم انشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التي تضمنت :

-المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 245–84المؤرخ في :1984/8/18).

-المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253–84المؤرخ في :1984/8/5).

بالإضافة الى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم رقم : 169–86المؤرخ في :1986/8/18).

2 – مرحلة المركز الجامعي (1992–1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية ادارية ، بيداغوجية ، ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها ، تحولت هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295–92المؤرخ في :1992/7/7 منذ عام 1992 تم فتح فروع اخرى وهي على التوالي :

–معهد العلوم الدقيقة .

-معهد الهندسة المدنية .

-معهد الإلكترونيك.

-معهد الإعلام الآلي .

- معهد الأدب العربي .

-معهد علم الاجتماع .

-معهد الانجليزية.

3-مرحلة الجامعة 1998الى يومنا هذا :

-و على اثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في : 1998/7/7 تحول المركز الجامعي الي جامعة تضم 7 معاهد :

-معهد العلوم الدقيقة .

-معهد الري .

-معهد العلوم الاقتصادية.

-معهد العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

- معهد الهندسة المعمارية .

- معهد الكهرباء التقنية.

وبإصلاح التعليم العالي و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في 1998/12/2 المتعلق بتنظيم و تسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في 1983/9/17 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة بحيث تشكلت الجامعة من 3 كليات وهي:

*كلية العلوم و علوم الهندسة.

*كلية الآداب و العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية .

*كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 255/4المؤرخ في 29 أوت 2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98–219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة المعدل .

بحيث أصبحت الجامعة تتكون من 4 كليات و اختصاصها كما يلي :

- كلية العلوم و علوم الهندسة.
- كلية الآداب العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية .
- كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

و حالي تضم الجامعة 6 كليات وهي :

- كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة .
- كلية العلوم و التكنولوجيا.
- كلية الآداب و اللغات .
- كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية .

كيفية التدريس :

- **النظام الكلاسيكي :**

النظام الكلاسيكي في حالة الزوال التدريجي لكافة الجامعات الجزائرية ، ماعدا الاقسام التحضرية ، و المدارس الكبرى ، منشور رقم 6 ،المؤرخ في 11 اكتوبر 2010 المحدد لشروط الالتحاق بدراسات الماستر لحاملي شهادة النجاح الكلاسيكية ، ليسانس ،شهادة دراسات عليا ،مهندس.

فالجامعة محل الدراسة لم تعد تدرس النظام الكلاسيكي ، زال و حل محله نظام LMD.

- **نظام LMD:**

1/ **تعريف LMD:**هو نظام للتكوين العالي يرمي إلى :

- بناء الدراسة على ثلاث رتب :ليسانس – ماستر–دكتوراه.
- محتويات المنظمة في ميادين تضم مسالك محددة و مسالك منفردة .
- تنظيم التكوين على أساس سداسيات و حدات تعليم قابلة للترصيد.

2/ **أنواع و حدات التعليم** :كل عرض تكوين يتضمن 4 أصناف من وحدات التعليم منسقة بصفة بيداغوجية منسجمة.

- **وحدات التعليم الأساسية :**مطابقة للدراسة الواجب على كل الطلبة متابعتها اكتساب التصديق عليها.
- **وحدات التعليم المنهجية** :تمكن الطالب من اكتساب الذاتية في العمل .
- **وحدات التعليم العرضية** : تعليم مخصص لإعطاء الطلبة أدوات مثل : الإعلام الآلي.....

3/ **التنظيم في السداسيات** :السداسي هو المدة الدورية للتعليم و يحتوي كل سداسي على عدد محدد من الأسابيع مخصصة للتعليم و لتقييم المعدل المعقول الذي يتراوح بين 14 و 16اسبوع في السداسي الواحد السنة الأكاديمية تطابق 60 رصيد و تتوزع بالتساوي على سداسيين كالتالي :

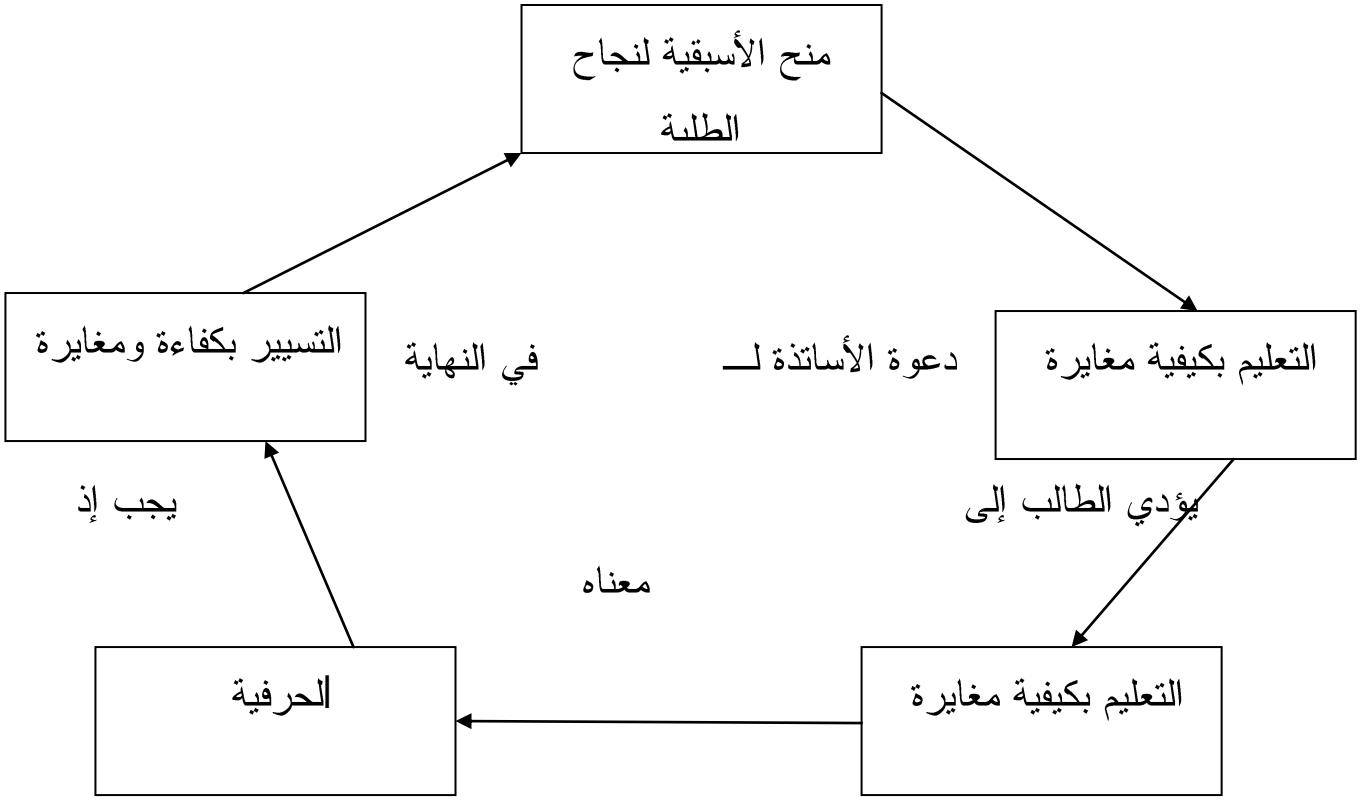
36الى 40 رصيد تنهي التعليم الحضوري و العمل الفردي المطلوب.

20الى 24 رصيد الباقي ينهي المشاريع و الرسائل و التربصات .....، هذه الأرصدة تخصص للتعليم الحضوري و العمل الفردي إذا كانت السنة المعينة لا تحتوي مشاريع –تربصات – رسائل (مذكرات).

- حيث وجدت الجزائر كبقية البلدان نفسها في مواجهة تحدي فرضته حركة العولمة ,نظام التكوين الجامعي الذي فضل LMD ، فكان التجديد للتعليم هو ادخال سلوكات جديدة و توسيع نطاق الفرص و التفتح على العالمية هي الاسباب الرئيسية في اختيار LMD .

تمحورت السلوكيات الجديدة التي تسهم في نجاح الطلبة التي يمكن آن ينظر إليه من خلال الدورة التالية :

شكل : دورة نجاح الطلبة .



المصدر: الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة ل م د ، جوان 2011.

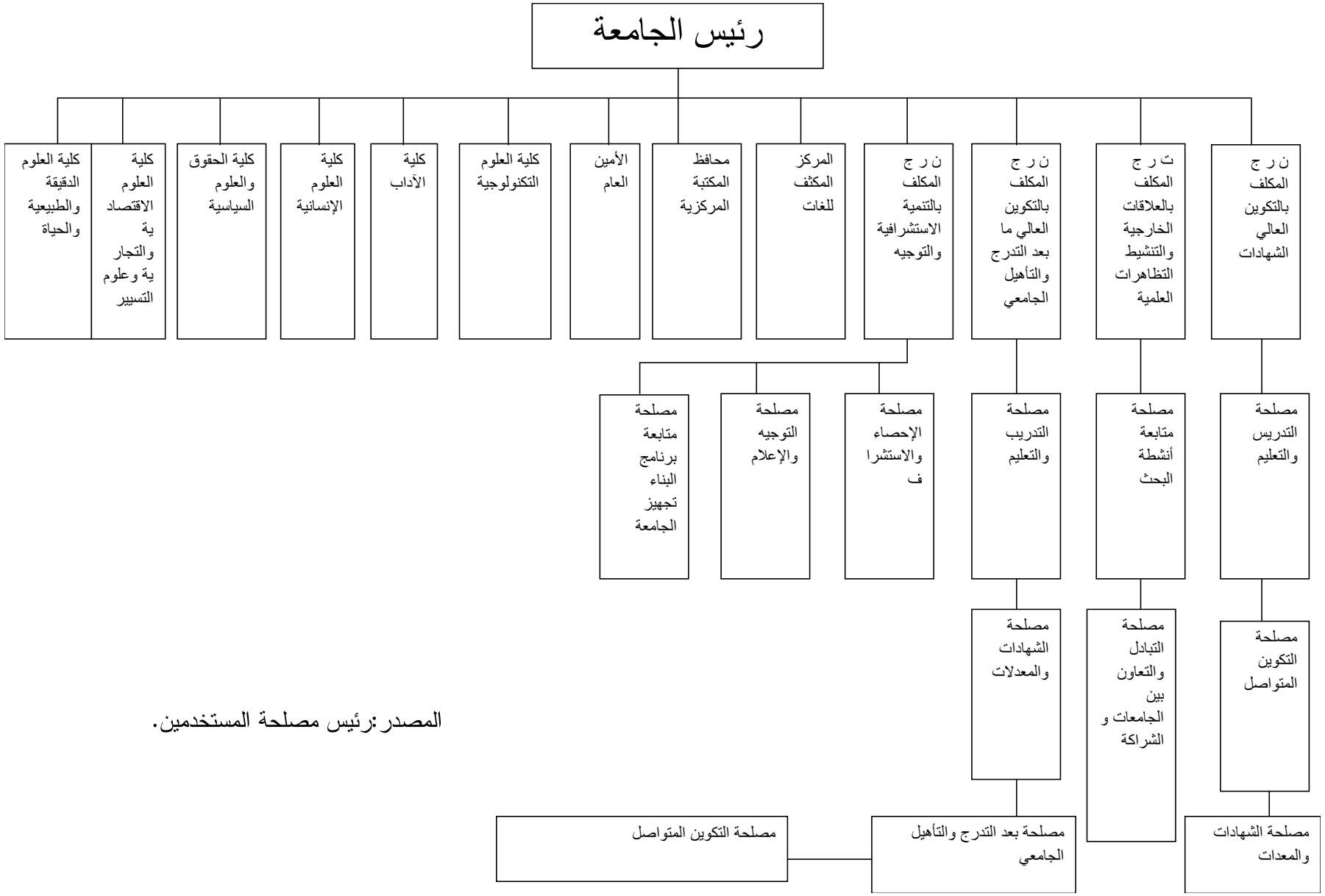
- **الفرق بين الكلاسيك و LMD**

الكلاسيك : 4 سنوات ليسانس أو شهادة الدراسات العليا ⟵سنتين ماجستير ⟵ 4 سنوات دكتوراه.

مهندس 5 سنوات ⟵ ماجستير ⟵ 4 سنوات دكتوراه

LMD:

ليسانس 6 سداسيات و 180 رصيد ، ماستر 4 سداسيات و 120 رصيد، دكتوراه 3 سنوات.



المصدر:رئيس مصلحة المستخدمين.

التعريف بالكلية :

1/ نشأة كلية الحقوق والعلوم السياسية .

أنشأت كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بموجب مرسوم 98-219 المؤرخ في 7 يوليو 1998 المتضمن إنشاء جامعة بسكرة ، ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم 04-255 مؤرخ في 29 أوت 2004 حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد وتمت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم السياسية ، وتشمل قسمين : قسم الحقوق ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية .

2/ تعريف الكلية :

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة ، وهي متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء انشاؤها على أساس تخصص غالب ، وتضمن على الخصوص ما يلي :

-تكوين في التدرج وما بعد التدرج .

-نشاطات البحث العلمي .

-أعمال التكوين وتجديد المعارف.

كلية الحقوق و العلوم السياسية يشرف على تسييرها عميد الكلية ويسهم في تسييرها مجلس الكلية ، والمجلس العلمي للكلية ، وتتكون من أقسام تنشأ بموجب قرار الوزير المكلف بالتعليم العالي ، ويضم كل قسم تخصص ، كما يضم مخابر عند الاقتضاء ، وتساعد رئيس القسم اللجنة العلمية في المجال العلمي :

-التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج .

-نشاطات البحث العلمي .

-أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف .

3/ الهيكل الإداري للكلية :

يشرف على كلية الحقوق والعلوم السياسية عميد الكلية ويساعده كل من :

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
- الأمين العام للكلية
- مسؤول مكتبة الكلية
- رؤساء الأقسام

4/ الشهادات التي تمنحها كلية الحقوق والعلوم السياسية :

-شهادة الليسانس في الحقوق (نظام كلاسيكي)

-شهادة الليسانس في الحقوق (نظام ل م د)

أ -ليسانس حقوق شعبة القانون العام = تخصص قانون إداري

ب ليسانس حقوق شعبة القانون العام = تخصص قانون جنائي

-شهادة ماستر في الحقوق شعبة القانون العام = قانون إداري وتخصص قانون جنائي

-شهادة الليسانس في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (نظام كلاسيكي)

-تخصص علاقات دولية ، تخصص تنظيمات سياسية إدارية

-شهادة الليسانس في العلوم السياسية (نظام ل م د) = تخصص نظم الحكم والإدارة الإقليمية ، تخصص إدارة الموارد البشرية

-ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص السياسة العامة والإدارة المحلية .

-شهادة الماجستير حقوق .

-شهادة الماجستير في العلوم السياسية .

-شهادة الدكتوراه في الحقوق .

-شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية .

-شهادة الكفاءة المهنية للمحاماة .

-شهادة التأنهيل الجامعي حقوق .

المصدر :دليل كلية الحقوق و العلوم السياسي

المطلب الثاني : الهياكل البيداغوجية في الجامعة .

تضم كلية الحقوق والعلوم السياسية مجموعة من المرافق البيداغوجية تهتم بالسير الحسن للدراسة :

المدرجات :

المدرجات	القدرة الإستيعابية
مدرجان (2)	300 مقعد
4 مدرجات	200 مقعد

القاعات :

القاعات	العدد
قاعات الأعمال الموجهة	66
قاعات الدراسة	07
محكمة تجريبية	01
قاعة مطالعة	02
قاعة الأنترنت	02
قاعة الأنترنت للأساتذة	01
نادي الطلبة	01
نادي الأساتذة	01

تسعى جامعة محمد خيضر لتأهيل موظفيها الإداريين و أعضاء هيئة التدريب ,و بإتاحة الفرصة أمامهم لحضور دورات تاهيلية متعددة لتمكينهم من الأداء المطلوب.

و لتجديد التعليم و العمل الإداري و هي أعضاء هيئة التدريس و كذا الطلبة .

وقد سعت العديد من كليات الجامعة و منها كلية الحقوق و العلوم السياسية إلى اعتماد و ضمان جودة التعليم العالي لتحقيق ما يلي:

- و ضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة .
- إشراك كافة مؤسسات التعليم في تحقيق أهداف الكلية لتطوير التعليم العالي و تحسين نوعيته.
- توفير المرافق الأكاديمية و قاعات التدريس و المدرجات و المرافق العامة القاعات الانترنت.

و قد قامت باعتماد إستراتيجية لتحقيق جودة التعليم من خلال ما يلي :

1-هيئة التدريس .

- بالنسبة للمدرسين.
- بالنسبة للمتمدرسين.

2-قاعات للمحاضرات.

3-قاعات التدريس.

4-مواقف السيارات .

5-الأجهزة و الوسائل التعليمية.

6-قاعات الانترنت :حيث تحتوي الكلية على ثلاث قاعات للانترنت قاعتين للطلبة و قاعة للأساتذة .

-عدد الأجهزة :91جهاز.

-نوعية الخط بهذه القاعات wifi: ADSL.

الخاتمة

الجودة نموذج نوعي للتسيير يعتمد على مجموعة معايير اهمها :نوعية المنتوج –نوعية المواراد البشرية المؤهلة– نوعية التسيير الفعال .
ولكي تتأهل المؤسسة للحصول على الايزو " iso" ان تتبع المواصفات الخاصة بالنظم و المتمثلة في التصميم –جودة التطابق – سهولة استخدام الفحص و الاختبار.

كما أصبح التعليم العالي احد المجالات المثيرة للاهتمام والتحديات لتطبيق نظام إدارة الجودة وذلك لتحقيق أقصى درجة من درجات الاستثمار في الموارد البشرية،وخاصة في مجال تطوير رأس مال الفكري والمعرفي وكذا زيادة فاعلية المؤسسات والارتقاء بجودة برامجها ونشاطاتها وخدماتها، إذن تصنيف الجامعات مرتبط ارتباطا وثيقا بالجودة فالفئة المستهدفة تريد التعرف على الجامعات المتميزة ومن ثم الأقل تميزا وهكذا.
وعليه توجب على الجامعة التكيف مع المستجدات في مجال ثورة التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات لتكون قادرة على تلبية الاحتياجات التعليمية المتجددة للطلبة بمحاولة منها تطبيق نظام الجودة وذلك بهدف تعديل المسار الأكاديمي وتحقيق التميز في التعليم كونه من أهم المعايير للمنافسة من اجل إعداد وتكوين القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج وإجراء البحوث والدراسات وتطبيق التكنولوجيا ومبادئ الكفاءة والفعالية والابتكار والإبداع لخدمة المجتمع وتنميته .

إن، الجودة باتت ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل فيها هدف استراتيجيا يحوز على قدر عالي من اهتمام المؤسسات التعليمية بما انها إستراتيجية من استراتيجيات رضا الطالب والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية و العقلية و الاجتماعية و النفسية والروحية .
تعمل ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على الأخذ بالتقنيات الحديثة في إدارة الجامعات وتأسيس نظام معلومات تكنولوجي لحفظ وتسهيل نقل وتداول المعلومات

وإيصالها لصانعي القرار بدقة وبسرعة وفي الوقت المناسب،وتطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام و التقدير المحلي و الاعتراف العالمي .

الملاحق

جدول رقم (01) : مراحل التطور التاريخي للجودة

السنة	المراحل
1911	**تايلور**: أول من أوجد دراسة الوقت والحركة وكان رائد مدرية الإدارة العلمية حيث كان هاجسه الأساسي تجويد العمل وبالتالي الإنتاج .
1931	**شورات** : قام بتقييديم السيطرة على الجودة إحصائيا في كتابه الشهير " السيطرة على النوعية ".
1941	**ديمنغ** : ساهم من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدور المعلم لتقنيات السيطرة على الجودة .
1950	**ديمنغ** : لاقت أفكاره رواجا في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على مفهوم الجودة .
1951	**جوران** : نشر كتابا عن الرقابة على الجودة
1961	قدمت منظمة مارتن مفهوم التلف الصفري.
1970	**كروسب** : قدم مفهوم التلف الصفري .
1979	**كروسبي** : نشر كتابا عن حرية الجودة .quality is free
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفزيون الأمريكي ، وطرح سؤالا مفاده إذا كانت اليابان متمكنة ، فلماذا نحن لا ؟ وهذا اعتراف بنجاح دمنغ في الإدارة اليابانية.
1981	أخذت منظمة فورد بعقد ندوات ودعت ديمنغ للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة وتوطيد هذه العلاقة .
1982	قام ديمنغ بنشر كتاب بعنوان الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي .
1987	أنشأ الكونغرس الأمريكي جائزة مالكوم بالدرج.
1988	صرح وزير الدفاع الأمريكي إرشادات وتوجيهات إلى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة .
1989	أول منظمة أمريكية وهي منظمة فلوريد لطاقة ترجع جائزة ديمنغ في اليابان .
1993	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.
2003	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشارا واسعا في الدول المتقدمة صناعيا وأيضا في بعض الدول النامية لما لاقاه من قبل الدارسين والمتخصصين في هذا المجال .

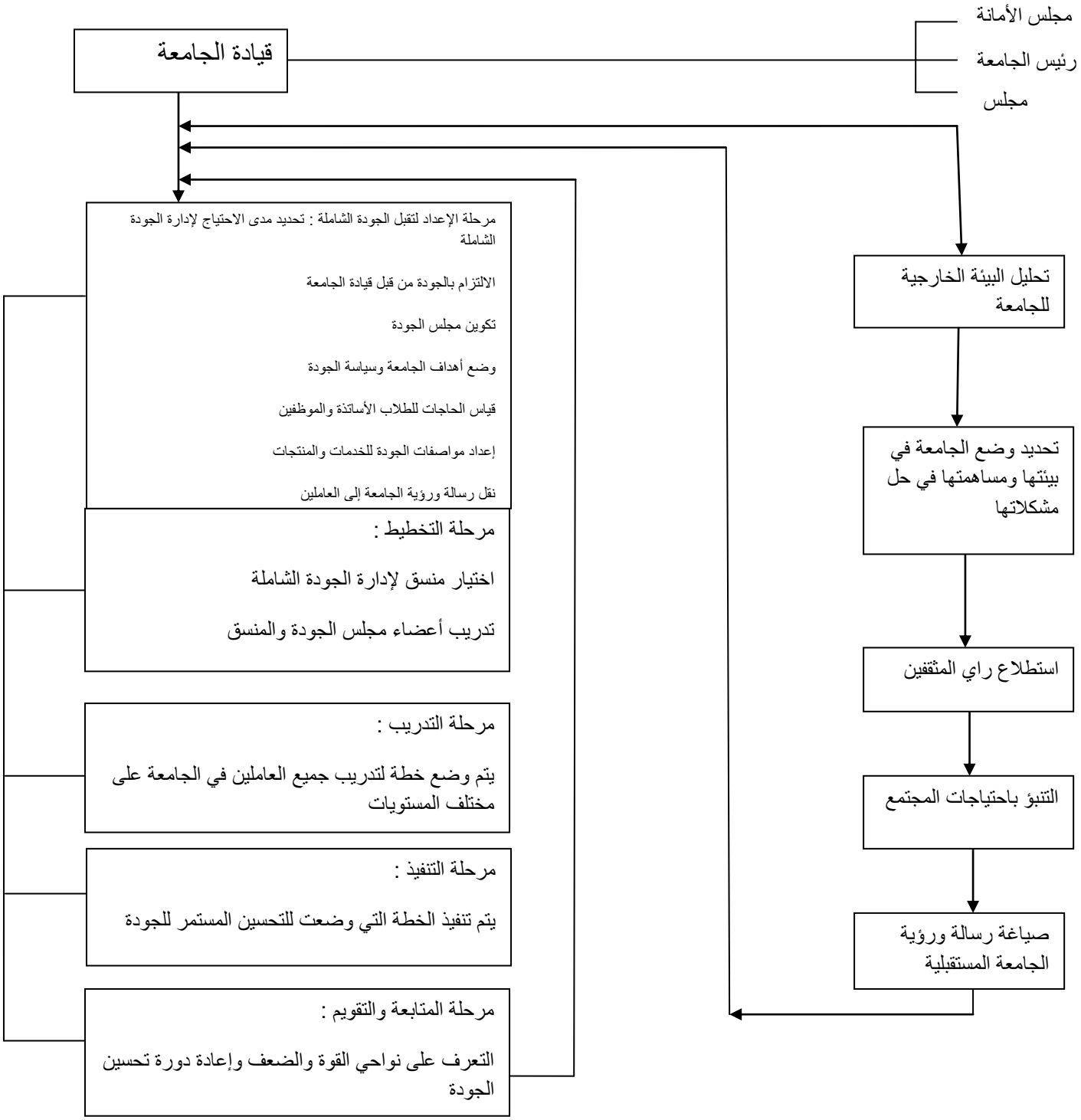
المصدر : فاطمة الزهراء سكر ، "اهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل ، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية " ،مذكرةماجستير،في قسم العلوم التجارية ،تخصص تسويق ، 2006- 2007، ص 07.

جدول رقم (02) : مقياس جودة الخدمات الجامعة

	الإدراك	التوقعات	الجودة
	د	ق	د×ق
1 إدارك جودة الخدامت الجامعية . - توفر الإمكانات - اواجد الإمكانيات في المواقع المناسبة - المظهر العام للجامعة (النظافة ،...) - الثقة في التعليم الجامعي .			
2 درجة الاعتماد على الجامعة . - التحقيق من توفر الجودة الجامعية . - مصداقية مساندة الجامعة للمجتمع . - تقديم خدمالت جامعية في الوقت المناسب - الاحتفاظ بسجلات دقيقة في الجامعة .			
3 درجة الاستجابة لحاجات المجتمع . -التعريف بتوقيت الخدمة . -تقديم خدمات تعليمية فعالة . -السعي لإرضاء الطلاب . -نادرا ما تكون الجامعة مسئولة.			
4 الوعي الجامعي . -الثقة في أساتذة الجامعة -الشعور بالأمن والأمان بالجامعة. -العدالة والمساواة. -توفر معلومات للإجابة على التساؤلات.			
5 المساندة السلوكية للجامعة . -الاهتمام بالطلاب والمجتمع . -الرغبة في العطاء . -قياس حاجات المجتمع والجمهور. -الاهتمام بالبنية النظيفة			

المصدر : محمد عوض الترتوري ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 115.

شكل رقم (03):التصور المقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: أحمد الخطيب ، المرجع السابق،ص 96

قائمة المراجع

أولا :الكتب

الكتب باللغة العربية :

1 -أبو بكر مصطفى محمود ، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة** ، مصر : الدار الجامعية ، 2004.

2 -أحمد إبراهيم ، **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية** ،الإسكندرية :دار الوفاء لدينا الطباعة ، 2003

3 -أحمد إبراهيم أحمد ، **التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية** ،مصر ،دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر ،2004.

4 -أحمد إبراهيم أحمد ، **تطبيق الجودة و الاعتماد في المدارس** ، القاهرة :دار الفكر العربي ، 2007.

5 -أحمد سيد مصطفى ، **إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات** ،ط4 ،ب م ن ،ب د ن،1999 .

6 -أحمد مصطفى ، **معايير التقويم جودة التعليم لدى المدرسين** ، الأردن : دار البيادق ، 1997 .

7 -اديدجي يودا ند باد يرو ، **الدليل الصناعي ISO 9000** ، ترجمة فؤاد هلال ، ط2 ،القاهرة :دار الفجر للنشر و التوزيع، 1999 .

8 -اشرف السعيد أحمد ، وآخرون، **الجودة الشاملة و المؤشرات في التعليم الجامعي** ،الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ،2007 .

9 -الخطيب أحمد ، وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)** ، ط2 ، الأردن : عالم الكتب الحديث ،2006.

10 -بطاح أحمد، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية** ، ط 1 ، الأردن : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2006.

11 -البكري سونيا محمد ، **إدارة الجودة الكلية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002

12 -البلاوي حسن حسين ، وآخرون : **الجودة الشاملة في التعليم العالي بين المؤشرات التمييز و معايير الاعتماد – الأسس و التطبيقات** - ،عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2006.

13 -الترتوري محمد عوض ، و آخرون ، **إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية** ،عمان : دار حامد للنشر ، 2009 .

14 -الترتوري محمد عوض ، واخرون، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات** ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2006.

15 -جاد سمير ، واخرون، **اتجاهات و قضايا التعليم العالي للقرن الواحد و العشرين** ،القاهرة :دار العالمية للنشر و التوزيع ،2005.

16 -جاسم مجيد ، **دراسات في الادارة و الايزو** ،الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ،2002.

17 -جبي أحمد إسماعيل ، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** ،القاهرة : دار الفكر العربي ، 1998 .

18 - جودة محفوظ أحمد ،**إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم و تطبيقات** ،ط 2 ، الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع ،2006.

19 -حافظ فرج ، اخرون، **إدارة المؤسسات التربوية** ،القاهرة :عالم الكتب ، 2003 .

20 -الحريري رافدة ، **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة** ، عمان : دار الفكر ، 2007.

21 - الحريري رافده عمر ، **القيادة و إدارة الجودة في العليم العالي** ،عمان : دار الثقافة ،2010.

22 -خالد بن سعد عبد العزيز سعيد ، **إدارة الجودة الشاملة** ،الرياض : الكبيعات للنشر و التوزيع ، 1998 .

23 -خضير كاظم محمود ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الأردن : دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ،2000.

24 -الخطيب أحمد ، **البحث العلمي و التعليم العالي** ، الأردن :دار المسيرة للنشر و التوزيع ،2003 .

25 -الدرادكة مأمون ،وآخرون، **الجودة في المنظمات الحديثة** ، القاهرة: دار الصفاء للنشر، 2002 .

26 –الدرادكة مامون سليمان ، **ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، الاردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2006 .

27 -الربيعي سعيد بن محمد ، **التعليم العالي في عصر المعرفة ، التغيرات و الخدمات و الأفاق المستقبل** ، ط1 ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2008

28 -سلطان محمد سعيد ، **السلوك التنظيمي** ، مصر : دار الجامعة الحديثة ، 2004 .

29 -السلمي علي ، **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9000** ،القاهرة : دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع ،1995.

30 -السمرائي مهدي صالح ، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي** ، ط 1 ، الأردن : دار الجرير للنشر و التوزيع ،2007 .

31 - السيد خليل أحمد ،وآخرون ، **الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات** ،القاهرة :دار الفكر العربي ،2001.

32 -الطائي رعد عبد الله ،واخرون ، **إدارة الجودة الشاملة** ، عمان :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 .

33 -الطائي يوسف حجيم ، و آخرون ، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي** ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2006 .

34 -العالم فتحي احمد يحي ، **نظام الجودة الشاملة و المواصفات العالمية** الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .

35 -العبادي هاشم فوزي دباس ،و آخرون ، **إدارة التعليم الجامعي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر** ، عمان : مؤسسة الوراق ،2007.

36 - عبد المحسن توفيق محمد ، **مراقبة الجودة :مدخل إدارة الجودة الشاملة و إيزو 9000** ،القاهرة :مكتبة النهضة المصرية ،2002 .

37 -العزاوي محمد عبد الوهاب ، **ادارة الجودة الشاملة ،** عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2005 .

38 -عقيلي وصفي عمر ، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ،عمان : دار وائل ، 2001.

39 -علوان قاسم نايف ،**إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000– 2001**، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع ،2005.

40 -علوان قاسم نايف، **ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000 ، 2000** ، ط2،عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009 .

41 -العلي عبد الستار ، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة** ،عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ،2007.

42 -العلي عبد الستار أحمد ، **إدارة الإنتاج و العمليات** ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 .

43 -قوي بوحنية ، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات** ، عمان:مركز للكتاب الأكاديمي ،2010

44 - القيسي هناء محمود ، **فلسفة إدارة الجودة في التربية و التعليم العالي (الأساليب و الممارسات)** ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، ،2013.

45 - كاظم سهيلة محسن ،وآخرون ،**الجودة في التعليم** ،عمان : دار الشروق ، 2008.

46 -لعريسات جمال الدين ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الجزائر : دار هومة للنشر و التوزيع ، 2003 .

47 -اللوزي موسى ، **التطوير التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة** ، ط1, عمان:دار وائل للنشر ،1999.

48 –مجيد جاسم ، **تكنولوجيا الإدارة الجودة** ، الإسكندرية : مؤسسة شباب ، 2005 .

49 -محجوب بسمان فيصل ، **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ،دراسات تطبيقية لكليات العلوم الإدارية و التجارية** ، مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2003 .

50 -محمد عبد الفتاح محمد ، **إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية** ، الإسكندرية :دار الفتح ، 2008 .

51 - المحياوي قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات** ، ط1 ،عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2006

52 -ناصر صالح، واخرون : **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ّ:تطبيق و مقترحات التطوير ،** ،عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2004.

53 -نبيل مرسي خليل ، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** ، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب ،1998.

الكتب باللغة الفرنسية:

54- hutchins,davrid , « Quality is Every Business Mangementsecision , vol ,24 , No.1.1986.

55- wetach , rbert , » function of fecus the old and new view of Quality brogress »nov.1985.

ثانيا دراسات غير منشورة:

56 –نور الدين بوعنان , **جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء** ،**مذكرة ماجستير**،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ,جامعة بوضياف المسيلة ،2007 .

57 –فاطمة الزهراء سكر ، "أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل ، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية " ،**مذكرة ماجستير**،في قسم العلوم التجارية ،تخصص تسويق ، 2006– 2007.

ثالثا المجلات:

58 –علي رحال ،وآخرون ، **الجودة والسوق** ،**مجلة آفاق** ،جامعة باحي مختار ، عنابه ،العدد 05، مارس ،2001.

59 –فيهمه بديسي ، **إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق** ، **مجلة العلوم الإنسانية** ، جامعة متنوري ، قسنطينة ، عدد 21 ، جوان 2004 .

60 –عبد العزيز ابو نبعة ، **ادارة الجودة الشاملة : المفاهيم و التطبيقات** ، مجلة الإداري ، العدد 74 ، 1998

رابعا الملتقيات:

61 - ابو شرار ، **ورقة مقدمة الى المؤتمر الاول لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي** ، عمان : في 13-15 ديسمبر 2005.

خامسا المواقع الالكترونية:

62 - التميمي عبد الجليل ، **تداعيات العولمة في تعليم العالي في البلاد العربية** ، متحصل عليه من الموقع :
http // : midad . /org /invision / upload /index .php ?shoupic : 18251 (30 :14; 2013-2 -21)

63 - السايس ناهده ، استخدام **تكنولوجية المعلومات و الاتصال لتعزيز الجودة في المؤسسات التعليم و التدريب التقني والمهني** ، ملتقى بالكويت حول تعزيز الجودة ،دول مجلس التعاون ،الكويت ، 24 – 26 مارس 2008 ، متحصل عليه من الموقع http// :www.post.edu . kw / ws / popers/ nahida . oc (15-1-2013) : (10 :30).

الفهرس

العنوان **الصفحة**

مقدمة .....أ–د

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للجودة والجودة الشاملة

المبحث الأول : ماهية الجودة.....**7**

المطلب الأول: مفهوم الجودة.....7

المطلب الثاني: لمحة تاريخية لتطور فكر الجودة 9

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الجودة 13

المبحث الثاني : ماهية الجودة الشاملة **16**

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة 16

المطلب الثاني: مبادئ الجودة الشاملة 18

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الجودة الشاملة 19

المبحث الثالث : معايير إدارة الجودة الشاملة **22**

المطلب الاول : مفهوم المنظمة الدولية لمواصفات الايزو 22

المطلب الثاني : متطلبات المواصفات العالمية الايزو وفوائده.....25

الفصل الثاني : الجودة في التعليم العالي

المبحث الأول : مفهوم الجودة في التعليم العالي **33**

المطلب الأول : تعريف الجودة في التعليم العالي 33

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة في التعليم العالي 36

المبحث الثاني : خطوات وجوهر تطبيق الجودة والتعليم العالي **39**

المطلب الأول : خطوات تطبيق الجودة في التعليم العالي 39

المطلب الثاني : جوهر الجودة في التعليم العالي 43

المبحث الثالث : محاور وفوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي **49**

المطلب الأول : محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي 49

المطلب الثاني : فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي 55
المبحث الرابع : نماذج جودة التعليم العالي 57
المطلب الأول : نموذج الأردن 57
المطلب الثاني:نموذج الولايات المتحدة الامريكية.....61
الفصل الثالث : الجودة الشاملة جامعة بسكرة أنموذجا

المبحث الأول: دراسة فنية عن الجامعة 68- 80
الخاتمة 81
الملاحق 84
قائمة المراجع.....89