

تشخيص ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية باستخدام معايير الجائزة الجزائرية للجودة

دراسة حالة كليات الاقتصاد بجامعة الوسط في الجزائر

**DIAGNOSING THE CULTURE OF TOTAL QUALITY AT
THE ALGERIAN UNIVERSITY USING THE CRITERIA OF
THE ALGERIAN QUALITY AWARD
A CASE STUDY OF THE FACULTIES OF ECONOMIC AT
THE UNIVERSITIES OF CENTER IN ALGERIA**

شوقي قبطان¹

Chaouki KEBTAN¹

¹ جامعة يحي فارس بالمدينة (الجزائر)، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية

kebtane.chaouki@univ-medea.dz

تاريخ النشر: 2021/06/26

تاريخ القبول: 2021/05/12

تاريخ الاستلام: 2020/12/18

ملخص:

اهتمت الدراسة ببحث إشكالية تبني ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، وفي هذا الإطار تم اعتماد معايير ومنهجية التقييم في الجائزة الجزائرية للجودة لتشخيص ثلاث ثقافات أساسية وهي ثقافة رضا العميل وثقافة التحسين المستمر وثقافة المشاركة والعمل الجماعي. وركزت الدراسة على أربع كليات إقتصاد أختيرت من جامعات الوسط وهي جامعة المدية وجامعة الجزائر3 وجامعة البليدة2 وجامعة تيبازة. وبعتماد المقابلة كأداة للبحث مع عمداء هذه الكليات، جاءت نتائج التنقيط لمعايير التقييم المعدلة والمكيفة على حسب بيئة الجامعة لتبين إنتشار هذه الثقافات الثلاثة بمستويات تتراوح ما بين متوسطة وغير كافية، ما يفرض على الفاعلين في هذا القطاع حتمية التفتح على مفاهيم إدارية حديثة، وتعد الجائزة الجزائرية للجودة أفضل طريق لذلك.

كلمات مفتاحية: ثقافة الجودة الشاملة، الجائزة الجزائرية للجودة، الجامعة الجزائرية.

تصنيفات JEL : M110, M310 , L150

Abstract:

The study focused on researching the problem of adopting a culture of total quality in the Algerian University, and in this context the evaluation criteria and methodology of the Algerian Quality Award were adopted to diagnose three basic cultures, which are the culture of customer satisfaction, the culture of continuous improvement, the culture of participation and teamwork.

The study focused on four faculties of economics chosen from the universities of the center, namely the University of Medea, the University of Algiers 3, the University of Blida 2 and the University of Tipaza. By adopting the interview, the results of the grading of the evaluation criteria were modified and adapted to the university environment to show the spread of these three cultures at levels ranging between medium and insufficient, which imposes on the actors in this sector the inevitability of opening up to modern administrative concepts, and the Algerian Quality award is the best way to do it.

Keywords: Culture of total quality; Algerian quality Award; Algerian university.

JEL Classification Codes: L150 M110, M310 ,

المؤلف المرسل: قبطان شوقي، kebtane.chaouki@univ-medea.dz

1. مقدمة:

إن التوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير أصبحت تتبّع أكبر وأفضل الجامعات العالمية في أوروبا وأمريكا، خاصة مع إدراكها أن الجودة في المخرجات وتناسبها مع المحيط التي توضع فيه يعد حتمية لا بد منها إذا ما أرادت الجامعة أن يكون لها مكانة فعالة في بيئتها، وفي هذا الإطار أصبح التوجه نحو تبني ثقافة الجودة الشاملة في إدارة الجامعات كأحد أشكال التسيير الحديثة، يجذب الاهتمام ويحظى بالتشجيع من طرف الدول بصيغ مختلفة، وتعتبر الجوائز العالمية للجودة إحدى أبرز هذه الصيغ لتحفيز المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة على الانخراط في هذا المسعى، وتعتبر الجزائر من بين الدول التي أدركت هذه المقاربة بتصميمها لما يعرف بالجائزة الجزائرية للجودة التي جاءت لتأكيد مسعى النهوض

بالمنظمات الجزائرية على تنوعها وتنوع قطاعاتها وقيادتها نحو تبني ثقافة الجودة في التسيير كشعار للتوجه نحو المستقبل.

الإشكالية:

من هنا تظهر إشكالية هذه الدراسة التي نختصرها في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو مستوى تبني

ثقافة الجودة شاملة في الجامعة الجزائرية بحسب معايير التقييم في الجائزة الجزائرية للجودة؟

وفي سياق بحث هذه الإشكالية، يفترض الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هي قيم ومبادئ ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة ؟

✓ ما هي الجائزة الجزائرية للجودة، وما هي منهجية ومعايير التقييم التي تقدمها في تشخيص مستوى

توفر ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات ؟

✓ ما هو مستوى تبني ثقافة الجودة الشاملة في كليات العلوم الاقتصادية لجامعات الوسط في الجزائر

بحسب منهجية ومعايير التقييم التي تقدمها الجائزة الجزائرية للجودة ؟

فرضية الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة حالة مجموعة من كليات العلوم الاقتصادية لجامعات الوسط في الجزائر، حيث

تنطلق من فرضية رئيسية مفادها: تنتشر ثقافة الجودة الشاملة في الكليات المعنية بالدراسة بمستويات

مرضية بحسب منهجية ومعايير التقييم في الجائزة الجزائرية للجودة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات تعكس المبادئ الأساسية لثقافة الجودة الشاملة كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: تنتشر ثقافة رضا العميل في الكليات المعنية بالدراسة بمستويات مرضية استنادا

لمنهجية ومعايير التقييم التي تقدمها الجائزة الجزائرية للجودة.

الفرضية الفرعية الثانية: تنتشر ثقافة التحسين المستمر في الكليات المعنية بالدراسة بمستويات مرضية استنادا

لمنهجية ومعايير التقييم التي تقدمها الجائزة الجزائرية للجودة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنتشر ثقافة المشاركة والعمل الجماعي في الكليات المعنية بالدراسة بمستويات مرضية

استنادا لمنهجية ومعايير التقييم التي تقدمها الجائزة الجزائرية للجودة.

ولاختبار هذه الفرضية سيتم اعتماد معايير التقييم وسلم التنقيط المقترح في الجائزة الجزائرية للجودة، كما ستستخدم المقابلة الشفهية مع عمداء الكليات المعنية بالدراسة كأداة للدراسة الميدانية، حيث وعلى ضوء الإجابات التي سيقدّمونها على أسئلة التقييم المقترحة في الجائزة الجزائرية للجودة، ستحدد النقطة المناسبة على حسب طبيعة الإجابة من زاوية إن كانت مرضية، جيدة، متوسطة أو غير كافية وبالتالي الحكم على مستوى توفر ثقافة الجودة الشاملة بهذه الكليات.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من ثلاث جوانب رئيسية هي:

- ✓ تحفيز المنظمات عامة والجامعة خاصة على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير.
- ✓ التعريف بالجائزة الجزائرية للجودة والتشهير بها كأسلوب فعال مساعد على تبني ثقافة الجودة الشاملة.
- ✓ فتح المجال لدراسات جديدة في هذا الاتجاه الخصب من مجالات البحث في إدارة المنظمات.

منهج الدراسة:

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحا مكتيبا بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تحليلها للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة

تعددت تعريفات الجودة الشاملة وتنوعت الاتجاهات التي ركز عليها الباحثون، (هادي، 2005، صفحة 158) فمن التعاريف من يربط ثقافة الجودة الشاملة بمفهوم الزبون أو العميل وكيفية إشباع احتياجاته وتوقعاته، وهناك تعريف ركزت على جانب التكاليف والهدر في الوقت، بحيث ربطت مفهوم ثقافة الجودة الشاملة بمفهوم الكفاءة في التسيير. ومن التعاريف ما اعتبرت ثقافة الجودة الشاملة في جوهرها بأنها تطوير المهارات الفنية للعاملين وتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار وتبني فكرة العمل الجماعي. (جودة، 2009، صفحة 23)

ومن التعريفات الشاملة التي تلم بالاتجاهات السابقة، نجد تعريف معهد المقياس البريطاني التي يعتبرها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل والمجتمع وتحقيق الأهداف بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. (عبد الله و مداح، 2010، صفحة 106)

وإذا أردنا اسقاط هذا التعريف على واقع مؤسسات التعليم العالي، يصبح مفهوم ثقافة الجودة الشاملة كما يقول (Michael et Sower) هي فلسفة جامعية تجعل من التعليم متعة للملقي والمتلقي في إطار ربط التعليم العام بصفة عامة والتعليم الخاص بصفة خاصة بالمجتمع والخدمة التعليمية المقدمة، وكذا احتياجات سوق العمل من الخريجين. فتقافة الجودة الشاملة، تركز على تحقيق حاجات ورغبات كل من الأساتذة والطلبة والموظفين بغية تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل. (فليه، 2007، صفحة 343)

2.2 مبادئ ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة

يمكن استنتاج ثلاث مبادئ رئيسية لثقافة الجودة الشاملة واسقاطها على بيئة الجامعة وهي:

1.2.2 مبدأ التركيز على العميل: هناك عدة جهات نظر حول تحديد من هو العميل في الجامعة، فمن الاتجاهات من يعتبر الطالب هو العميل الذي يجب إرضاءه وتحقيق توقعاته، (Cruickshank, 2003, p. 1159) إلا أن هذا الاتجاه قد لقي انتقادات، خاصة وأن رضا الطالب في أغلبيته ظري مرتبط بالحصول على النقاط والتخرج، ما يتعارض ومتطلبات الاستثمار الطويل المدى الذي تهدف الجامعة إلى تحقيقه. كما يوجد اتجاهات تعتبر الطالب هو المنتج الذي يجب أن يرضي حاجات وتوقعات سوق العمل، فهذا الأخير هو العميل حسب هذا الاتجاه. ومن الاتجاهات التي تخرج بين التوجهين السابقين، ويعني أن الطالب داخل الجامعة هو العميل الذي يتلقى الخدمة التعليمية، أما إذا تخرج من الجامعة فيصبح المنتج الذي يحقق أو لا يحقق رضا وقبول سوق العمل، فيصبح هذا الأخير هو العميل.

كما يوجد من الاتجاهات الأكثر قبولا ما قدمه هو مفهوم المورد والعميل وتقسيمهما إلى داخلي وخارجي، فالعميل الداخلي هم (الطلبة، الموظفين والأساتذة)، أما العميل الخارجي فهما (سوق العمل والمجتمع بصفة عامة) ويصبح العميل هو نفسه المورد، بمعنى أن كل مرحلة تعليمية هي مورد داخلي للمرحلة التي تليها، وكل مرحلة هي عميل داخلي للمرحلة التي سبقتها، فيتحول بذلك الطالب والموظف والأستاذ

وسوق العمل إلى عملاء ومورّدون في أن واحد كل حسب دوره، خدمة للمجتمع بصفة عامة.

(Dahlgard & Kristensen, 1996, p. 179)

2.2.2 مبدأ التحسين المستمر: تؤكد ثقافة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات كل ما تحتاجه. (بوزيان و تومي، 2010، صفحة 185) إن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، ويعد التحسين المستمر عنصرا مهما لتخفيض الانحرافات بأنواعها والتي تحدث في العملية التعليمية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الكفاءة، وقد

يكون التحسين داخليا بما يتطلب أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تخفض التكلفة، وقد يكون خارجيا ويتضمن بهذا الصدد تقديم منتجات جديدة، موضوعات وطرق تعليم جديدة، ، نظم اتصال حديثة.

3.2.2 مبدأ المشاركة والعمل الجماعي: وتعني المشاركة الكاملة بين المستويات الإدارية والعمال على اختلاف مناصبهم (إداريين، موظفين، أساتذة) وهذا لأداء التحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي و فرق العمل وحلقات الجودة. فالمشاركة الكاملة تقوم على مبدأ أن تحقيق الجودة هي مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس السلبي، كما أن المصلحة العامة تتوافق مع المصالح الشخصية، وإيجاد الحلول قد يأتي من أطراف مختلفة وخاصة من المستويات الدنيا، فالعامل البسيط في الجامعة يستطيع أن يساهم بأفكار في تنظيم العملية التعليمية (جداول التوقيت مثلا) والموظف الإداري يستطيع أن يقدم حلول لمشاكل الوقت والإتصال... وبالتالي كلما تعزز العمل الجماعي واتيحت فرص المشاركة، كلما سهّل ذلك ظهور الأفكار وتنفيذها. (الطائي، 2008، صفحة 185)

3.2 تكييف ثقافة الجودة للشاملة في التعليم الجامعي

إن تكييف ثقافة الجودة الشاملة ونقلها من البيئة الاقتصادية إلى بيئة مغايرة كبيئة الجامعة الجزائرية يفرض إحداث الكثير من التعديلات والتغيرات في المفاهيم وهذا ما سنوضحه من خلال العناصر التالية:

1.3.2 خطوات تكييف ثقافة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

إن تكييف ثقافة الجودة الشاملة ونقلها من البيئة الاقتصادية إلى بيئة مغايرة كهيئة الجامعة الجزائرية يفرض إحداث الكثير من التعديلات والتغيرات في المفاهيم، فيقول Likins أنه عندما تريد الجامعة تطبيق التدريس بالجودة الشاملة يجب عليها الالتزام بثلاث ركائز أساسية هي: (بوحنية، 2005، الصفحات 208-2014)

- الركيزة الأولى: تقويم ملائمة الثقافة التنظيمية بالجامعات لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة.
 - الركيزة الثانية: مبدأ التوجه للعميل كأساس لتطبيق لفلسفة الجودة الشاملة.
 - الركيزة الثالثة: تقويم ملائمة الأداء الجامعي لمتطلبات تطبيق فلسفة الجودة الشاملة.
- كما يفرض القيام بمجموعة من الخطوات الضرورية كتشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها وذلك وفق الآليات التالية: (الطويل ا.، 2010، صفحة 131)
- أ) مجلس الجودة: ويمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية الجودة الشاملة، وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية، ليتولى المسؤوليات التالية:
- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة، قيادة عملية التخطيط الشامل، إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس الجودة، توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وضع الأهداف السنوية، متابعة أعمال دوائر الجودة.
- ب) فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة ومسؤولياته: دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، تصميم البرامج التدريسية لقيادات الجودة وفرق العمل، تحديد متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية وخارجها، اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها، تحسين الجودة داخل الجامعة.
- ج) لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتمثل أهم مسؤولياتها في: توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى، وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجود، إزالة الخوف ونشر الخبرات الفاتحة والدروس المتعلمة داخل الجامعة.

(د) لجنة قياس الجودة وتقييمها: وتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

2.3.2 التغييرات المطلوبة لنشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة:

لابد من إحداث بعض التغييرات في أداء الهيئة التدريسية وكذا أفراد الهيئة الإدارية كي يتم تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، ويتحقق ذلك من الآتي: (الطويل، 2010، صفحة 131)

- ✓ تدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين على كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة.
- ✓ لابد أن تكون أهداف الجامعة واضحة كي يعرف كل فرد ماذا يستفيد من هذه المنظمة.
- ✓ لابد من الأخذ في الاعتبار نوعية الأفراد الذين ينتمون للجامعة عند قياس نجاح أو فشل هذه المنظمة.
- ✓ كل فرد في الجامعة لابد من أن يشعر بالانتماء لها ويتحمل المسؤولية تجاهها ويحقق أهدافها.
- ✓ لابد من عمل تقييم دائم للأداء لجميع أفراد الجامعة.
- ✓ لابد أن تقوم الجامعة بتدريب العاملين بها على كيفية تحقيق أهداف الجامعة وإزالة المعوقات التي تواجهها وتعميق الأداء.
- ✓ مجابهة المعوقات التي تقف أمام تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في الجامعة وأبرزها: عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة مع قيم الجودة الشاملة، عدم ربط الجامعة مع سوق العمل، مقاومة التغيير سواء من الموظفين أو الأساتذة أو حتى الطلبة، البحث عن الكم عوض النوع واستعجال النتائج الفورية واعتماد تقييم الأداء على الأرقام الكلية عوض جودة المخرجات وتناسبها

4.2 نشأة الجائزة الجزائرية للجودة

أقترح لأول مرة إنشاء نموذج جزائري للجودة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج حكومي لتطوير نظام وطني للتقييس. وتم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002، ووضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمار ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويقدم النموذج الجزائري، الجائزة الجزائرية للجودة التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط في الجزائر سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI)، منظمات كبيرة،

عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي بما فيها الجامعة (المرسوم التنفيذي رقم 02-05 يتضمن الجائزة الجزائرية للجودة، 2002).

وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات أبرزها: (Ministère de l'industrie, 2020)

- المؤسسة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003.
- المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحفريات (BCR) سنة 2005.
- مجمع بن حمادي للصناعات الكهرومنزلية والالكترونية (CONDOR) سنة 2011.
- الشركة الألمانية لصناعة الجبس كناوف 2014.
- شركة سيتال لصناعة وصيانة عربات الترامواي سنة 2019.

5.2 جوانب التقييم في الجائزة الجزائرية للجودة:

1.5.2 الجانب التعريفي: يتضمن هذا الجانب مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعريف بالمنظمة المترشحة، وهذه الأسئلة غير خاضعة للتقييد، فهي تعريفية فقط، حيث تجيب عليها المنظمة المعنية بشكل من التفصيل مكوّنة بذلك تقريرا عاما يكون بمثابة صورة متكاملة لها. ومن هذه الأسئلة نجد: من أنتم؟ والغرض هو معرفة اسم المنظمة، طابعها القانوني، رسالتها، عناونها، اسم مسؤوليها، المساهمين فيها، عدد العمال (تطورهم خلال الثلاث سنوات الأخيرة)، المنظمة فرع أو منظمة أم. كذلك ما هو مشاركم في تحسين الجودة؟ أي مختلف المراحل والإجراءات المتبعة، المسؤول عن الجودة، قدراتكم، مؤهلاتكم، شهادات الجودة المتحصل عليها. (Ministère de l'industrie, 2012، صفحة 08)

2.5.2 الجانب التقييمي (معايير التقييم): تقيم المنظمة على أساس ثمانية معايير هي: التزام الإدارة، الإستراتيجية والأهداف، الاستماع للزبائن، التحكّم في النوعية، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة العمال، النتائج. ويكون

التقييم بأن تقدم اللجنة المختصة، النقطة التي تراها مناسبة على كل معيار، ما يسمح بأن تتحصل المنظمة على نقطة إجمالية لكل معايير التقييم تمكّنها من أن تصنف مع نظيراتها من المنظمات المترشحة. (مداح، 2011، صفحة 19)

ويكون تقديم النقاط على أساس سلم تنقيط يتضمن (1000 نقطة) موزعة على المعايير الثمانية بأوزان مختلفة حسب أهمية كل معيار (الوزن الترجيحي)، وتختار اللجنة المختصة في التقييم النقطة المناسبة على أساس الملاحظة التي تبديها اتجاه الإجابات المقدمة على معايير التقييم، ويكون ذلك كآتي: (بن زادي، 2012)

✓ إجابات مرضية: من 80 إلى 100% نقطة

✓ إجابات جيدة: من 60 إلى 80% نقطة

✓ إجابات متوسطة: من 30 إلى 60% نقطة

✓ إجابات غير كافية: من 0 إلى 30% نقطة

ونتطرق فيما يلي إلى شرح معايير التقييم حسب ما أظهره المرسوم التنفيذي للجائزة الجزائرية للجودة:

(Ministère de l'industrie، 2012، صفحة 04)

المعيار الأول: التزام الإدارة (120 نقطة): يتم تقييم مدى التزام الإدارة العليا يطرح الأسئلة التالية:

✓ هل تقوم الإدارة بإشراك وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة في المنظمة؟ (40 نقطة)

✓ هل تقوم الإدارة بإعطاء القدوة من خلال عمليات داخلية وخارجية؟ (50 نقطة)

✓ هل تقوم الإدارة بتأمين الطاقات المبذولة والنجاحات المحققة التي قام بها العاملون؟ (30 نقطة)

المعيار الثاني: الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة): يتم تقييم إستراتيجية وأهداف المنظمة بناء على الأسئلة:

✓ إستراتيجية الجودة للمنظمة هل هي فعلا مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمنظمة؟ (20 نقطة)

✓ هل تتموضع إستراتيجية الجودة كهدف في جميع نشاطات المنظمة؟ (20 نقطة)

✓ هل إستراتيجية وأهداف الجودة معروفة من قبل أفراد المنظمة؟ (30 نقطة)

✓ كيف تصل المنظمة إلى تحقيق مساهمة أفرادها في تحقيق إستراتيجية الجودة؟ (10 نقاط)

المعيار الثالث: الاستماع للزبائن (200 نقطة): يتم تقييم اهتمام المنظمة بالاستماع إلى زبائنها من خلال:

✓ هل يتم قياس رضا زبائن المنظمة بالشكل الكافي؟ (40 نقطة)

✓ كيف يتم توقع احتياجات الزبائن؟ (40 نقطة)

✓ كيف يتم معالجة شكاوي الزبائن وما مدى قابلية استجابة المنظمة في هذا المجال؟ (30 نقطة)

✓ كيف يأخذ بعين الاعتبار مجموع احتياجات الزبائن انطلاقاً من تصور السلع والخدمات؟(30 نقطة)

✓ كيف يتم الكشف عن المنافسين الذين يقومون بتقديم نفس السلع والخدمات؟(20 نقطة)

✓ ما هي ردة فعل المنظمة إزاء أداء المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟(40 نقطة)

المعيار الرابع: التحكم في النوعية (120 نقطة): يتم تقييم تحكّم المنظمة في النوعية بناء على الأسئلة التالية:

✓ كيف يتم التحكم في نوعية السلع والخدمات المقدمة؟(40 نقطة)

✓ كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية والمساندة لعملية التحكم في النوعية؟(40 نقطة)

✓ كيف يتم التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردين؟(40 نقطة)

المعيار الخامس: قياس الجودة (100 نقطة): يتم تقييم اهتمام المنظمة بقياس الجودة بناء على الأسئلة التالية:

✓ كيف تختار إدارة المنظمة المؤشرات التي تسمح لها ببلوغ أهدافها المتعلقة بالجودة؟(50 نقطة)

✓ تلك المؤشرات هل تنقل إلى الهياكل الملائمة من أجل القيام بمتابعة أداء تلك العمليات؟(50 نقطة)

نقطة)

المعيار السادس: تحسين الجودة(80 نقطة): يتم تقييم اهتمام المنظمة بتحسين الجودة بناء على الأسئلة:

✓ هل يتم تحليل نتائج الإجراءات المتعلقة بالجودة بشكل ملائم؟(20 نقطة)

✓ كيف يتم تحديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة بالنظر إلى أهداف المنظمة ونتائجها؟(20 نقطة)

نقطة)

✓ كيف يتم توجيه العمليات المتعلقة بتحسين الجودة؟(20 نقطة)

✓ كيف يتم ضمان فعالية الإجراءات المتعلقة بالتحسين؟(20 نقطة)

المعيار السابع: مشاركة العمال(100 نقطة): يتم تقييم مساهمة الأفراد في تحقيق الجودة بناء على الأسئلة:

✓ كيف يتم تشجيع مساهمة أفراد المنظمة في إطار تنفيذ الجودة؟ وكيف يتم قياس اندماجهم في

عملية الجودة؟(30 نقطة)

✓ كيف يتم إعلام وتكوين أفراد المنظمة من أجل بلوغ أهداف الجودة؟(30 نقطة)

- ✓ كيف يستطيع أفراد المنظمة اقتراح الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)
- ✓ كيف يتم إعلام أفراد المنظمة بالعمليات والنجاحات المحققة في مجال الجودة؟ (20 نقطة)
- المعيار الثامن: النتائج (200 نقطة): يتم تقويم نتائج المنظمة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:
- ✓ ما هي نتائج المنظمة في ما يتعلق بإرضاء عملائها الخارجيين (الزبائن)؟ (50 نقطة)
- ✓ ما هي نتائج العمليات المتعلقة بإرضاء وتعبئة العملاء الداخليين للمنظمة (العمال)؟ (50 نقطة)
- ✓ ما هي نتائج المنظمة على مستوى تطور النتائج المالية، حصتها السوقية (حملة الأسهم)؟ (50 نقطة)
- نقطة)
- ✓ ما مدى مساهمة المنظمة فيما يتعلق ببيتها، خصوصاً في الحياة الاجتماعية، في تقليل الضرر الذي تلحقه من وراء نشاطها، في تطوير مناصب الشغل، في دعم النشاطات الثقافية والرياضية والخيرية... (المسؤولية الاجتماعية)؟ (50 نقطة).

6.2 ملامح ثقافة الجودة الشاملة في الجائزة الجزائرية للجودة

تقدم الجائزة الجزائرية للجودة الطريق الذي يجب أن تسلكه أي منظمة راغبة في تبني ثقافة الجودة الشاملة في إدارتها، بحيث تحدد الجائزة هذا الطريق بمجموعة من المعايير التي تظهر بوضوح الخطوط العريضة لفلسفة الجودة الشاملة من خلال ترجمتها لمبادئ وأبعاد هذه الأخيرة إلى مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والكيفي، ويمكن توضيح هذه الفكرة فيما يلي:

- تعبر الجائزة الجزائرية للجودة على بعد المشاركة والعمل الجماعي بمعيار مشاركة العمال، بحيث يعكس مساهمة جميع المستويات التنظيمية في عمليات تحسين وترقية ثقافة الجودة في المنظمة.
- تعبر الجائزة الجزائرية للجودة على بعد رضا العميل بمجموعة من المعايير هي الاستماع للعميل، التحكم في النوعية، قياس الجودة وتحسين الجودة، إذ تظهر هذه المعايير أن رضا العميل تبدأ بدراسة ميوله وتوجهاته تليها عملية تصميم برامج تناسبه ومتابعتها وتنفيذها.
- تعبر الجائزة الجزائرية للجودة على بعد التحسين المستمر بمعيار التزام الإدارة، حيث تلتزم المنظمة بمتابعة برامج الجودة وتطويرها في الجامعة بطريقة دائمة عن طريق وضع الأهداف الطويلة والسياسات المناسبة.

• كل هذه المعايير في الجائزة الجزائرية للجودة وبتجسيدها لأبعاد الجودة الشاملة تكون مخرجاتها تصب في بلوغ نتائج ترضي جميع الأطراف المتدخلة في الجامعة وتكون بذلك هذه الأخيرة فاعلة في بيعتها.

3. الإطار التطبيقي للدراسة

أردنا من خلال الدراسة الميدانية إخضاع الكليات المعنية، لتقييم مستوى توفّر ثقافة الجودة الشاملة فيها من خلال اعتماد منهجية التقييم ومعايير التقييم وسلم التنقيط المقدم في الجائزة الجزائرية للجودة والموضح في المحو الثاني من هذه الدراسة. وعموماً تمت عملية التقييم استناداً على الإجابات المحصلة عن طريق المقابلة الشفهية مع عمداء هذه الكليات الأربعة.

ويجب الإشارة إلى أنه قد تم تكييف أسئلة المقابلة من خلال إعادة تحويل الأسئلة وتبسيطها وصياغتها على حسب بيئة الجامعة وما يجب أن يكون فيها، كما تم استبعاد كل من معيار الإستراتيجية والأهداف لعدم تناسبه وبيئة الدراسة، ومعايير النتائج لكونه يعكس مخرجات ثقافة الجودة الشاملة وليس مدخلاتها التي هي موضوع الدراسة. ونستعرض نتائج تقييم المعايير والنقاط المتحصل عليها لكل كلية فيما يلي:

1.3 معيار التزام الإدارة (120 نقطة)

يعكس هذا المعيار ثقافة التحسين المستمر ويقيم من خلال ثلاث معايير جزئية. وتحليل الإجابات كان كما يلي:

الجدول 1: تقييم معيار التزام الإدارة

التزام الإدارة	كلية الاقتصاد (المدينة)			كلية الاقتصاد (البلدية2)			كلية الاقتصاد (الجزائر3)			كلية الاقتصاد (تبيازة)		
	ملاحظة	نقطة	%	ملاحظة	نقطة	%	ملاحظة	نقطة	%	ملاحظة	نقطة	%
معيار 1	متوسطة	16	40%	جيدة	28	70%	جيدة	26	65%	غ كافية	08	20%
معيار 2	غ كافية	05	10%	غ كافية	2.5	5%	جيدة	30	60%	غ كافية	00	0%

معيار 3	غ كافية	00	%0	غ كافية	03	10 %	متوس طة	13. 5	45 %	غ كافية	00	%0
مجموع	21	غ كافية	33.5	غ كافية	69.5	متوسطة	08	غ كافية				

المصدر: من إعداد الباحث

تضمن معيار تخصيص الموارد على أسئلة خاصة بميزانيات تنظيم الملتقيات العلمية الوطنية منها والدولية، تنظيم الندوات الداخلية، فرص التكوين للأساتذة، الأيام الدراسية، اقتناء التجهيزات ومستلزمات التدريس، اقتناء الكتب والاشتراك في بنوك المعلومات العالمية... وجاءت الإجابات بملاحظة جيد في كل من جامعتي البليدة² والجزائر، ومتوسطة في جامعة المدية وغير كافية في جامعة تيبازة. أما معيار التشهير بالنماذج الناجحة كالتشهير بإنجازات الأساتذة في مجال التدريس والبحث العلمي والتأليف وأساليب التعامل مع الطلبة، والتأريخ لأساتذة تعتبرهم الكلية قدوة في الجد والتفاني والإبداع العلمي، فقد جاءت الإجابات غير كافية في مجمل الجامعات باستثناء جامعة الجزائر³ التي تنتشر فيها بعض هذه السلوكات حيث جاءت الملاحظة جيدة. وأخيرا معيار تمييز النجاحات المحققة، والذي تضمن أسئلة حول وجود المكافآت والهدايا والمنح المالية، تنظيم رحلات مجانية للخارج لفائدة الأساتذة المبدعين والمتفوقين، تنظيم خرجات سياحية، تكريمات وتشريفات، معلقات لصور الأساتذة... فقد جاءت الإجابات غير كافية في مجملها كذلك باستثناء جامعة الجزائر³ التي كانت فيها الملاحظة متوسطة. وعموما جاءت نتيجة تقييم معيار التزام الإدارة غير كافية بمجموع نقاط 21 نقطة لجامعة المدية و33.5 نقطة لجامعة البليدة² و08 نقاط لجامعة تيبازة و69.5 نقطة لجامعة الجزائر³ التي جاءت فيها الملاحظة متوسطة، حيث تظهر هذه النتائج ضعف التزام إدارة الكليات المدروسة بمنهج الجودة في كافة مستوياتها. أما من حيث الترتيب فقد احتلت كلية الاقتصاد بجامعة الجزائر³ على الرتبة الأولى.

2.3 معيار الاستماع للطلاب (200 نقطة)

يعكس هذا المعيار ثقافة رضا العميل وقيّم من خلال ستة معايير جزئية، وتحليل الإجابات كان كما يلي:

الجدول 2: تقييم معيار الاستماع للطلاب

كلية الاقتصاد (المدية)	كلية الاقتصاد (البليدة ²)	كلية الاقتصاد (الجزائر ³)	كلية الاقتصاد (تيبازة)
------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	------------------------

الاستماع للطلاب	ملاحظة	نقطة	%	ملاحظة	نقطة	%	ملاحظة	نقطة	%	ملاحظة	نقطة	%
معياري 1	غ كافية	0	%0	غ كافية	0	%0	غ كافية	0	%0	غ كافية	0	%0
معياري 2	غ كافية	2	%5	غ كافية	6	%15	غ كافية	04	%10	غ كافية	0	%0
معياري 3	مرضية	25.5	%85	مرضية	21	%0	جيدة	22.5	%75	جيدة	27	%90
معياري 4	غ كافية	0	%0	غ كافية	0	%0	غ كافية	0	%0	غ كافية	0	%0
معياري 5	متوسطة	6	%30	جيدة	14	%70	جيدة	6	%30	جيدة	15	%75
معياري 6	متوسطة	12	%30	مرضية	32	%80	مرضية	14	%35	متوسطة	8	%20
مجموع		45.5	غ كافية		53	غ كافية		46.5	غ كافية		50	غ كافية

المصدر: من إعداد الباحث

يعكس معيار قياس رضا الطالب مدى وجود مؤشرات أو أساليب تعتمد عليها الكلية باستمرار لمتابعة الحالة النفسية للطلاب ورضاه من عدمه اتجاه المنتج التعليمي المقدم، اتجاه ظروف الدراسة أو اتجاه الأستاذ... وقد تكون هذه الأساليب في شكل استقصاء للآراء أو ملاحظة السلوكيات أو متابعة المؤشرات وتطورها، وقد أبرزت نتائج التقييم الغياب التام لمثل هذه الممارسات. أما معيار توقع احتياجات الطالب الذي يظهر مدى سهر الكلية على تقديم منتج تعليمي يتماشى ومتطلبات سوق العمل ويغطي احتياجاته، فبيّنت نتائج التقييم توفر هذا المعيار بمستوى غير كافي لكل الكليات ليعكس النظرة الاستشرافية الغائبة اتجاه سوق العمل ما يؤدي إلى برمجت التخصصات والمقاييس على أسس افتراضية أكثر منها عملية. من جهة أخرى جاءت الإجابات حول معيار معالجة شكاوي الطلبة بين مرضية وجيدة لتظهر بأن هناك استماع لانشغالات الطلبة ونقلها للجهات المعنية ومعالجتها وفق رغباتهم حتى وإن كان ذلك على حسب مصداقية الجامعة. أما معيار

تكيف المنتج التعليمي على حسب الطالب والمقصود به تمحيص المادة المدرسة وتكييفها على حسب قدرات الطالب وإمكانياته وتوقع احتياجاته والصعوبات التي سيلاقيها في دراسة المقاييس والتخصصات، فجاءت الإجابات غير كافية لكل الكليات لتعكس البرمجة العشوائية للمقاييس ومحتوياتها من جهة واقترح التخصصات على حسب الأهواء لتحقيق المصالح الشخصية من جهة أخرى دون أدنى مراعاة للطلاب وسوق العمل. وأخيرا كل من معيار اليقظة اتجاه الجامعات الوطنية ومعيار نقل الخبرات من جامعات أجنبية والذات يعكسان مدى وجود مفهوم القياس المقارن من حيث نقل المقاييس والتخصصات والاستفادة من النماذج الرائدة والنجاحات المحققة عن طريق تسهيل الاتصال بين الأساتذة في جامعات الوطن والجامعات الأجنبية، وعقد الاتفاقيات والشراكة وتبادل المعارف...، فجاءت الإجابات بين متوسطة وجيدة، حيث تنتشر مثل هذه الممارسات في كلية الاقتصاد لجامعة الجزائر3 بشكل أفضل مقارنة بالكليات الأخرى التي تنتشر فيها اليقظة اتجاه الجامعات الوطنية أفضل من الجامعات الأجنبية وخاصة كلية الاقتصاد لجامعة تيارزة. وعموما جاء معيار الاستماع للطلاب بملاحظة غير كافي لجميع الكليات مع أسبقية ايجابية لجامعة الجزائر3 تليها جامعة البليدة2 ثم تيارزة وأخيرا المدية.

3.3 معيار التحكم في النوعية (120 نقطة)

يعكس هذا المعيار ثقافة رضا العميل وبقيم من خلال ثلاث معايير جزئية، وتحليل الإجابات كان كما يلي:

الجدول 3: تقييم معيار التحكم في النوعية

النوع كم النوعية	كلية الاقتصاد (المدية)			كلية الاقتصاد (البليدة2)			كلية الاقتصاد (الجزائر3)			كلية الاقتصاد (تيارزة)		
	ملاح ظة	نقط ة	%	ملاح ظة	نقط ة	%	ملاح ظة	نقط ة	%	ملاح ظة	نقط ة	%
معيار 1	غ كافية	0	0%	غ كافية	6	15%	غ كافية	0	0%	غ كافية	0	0%
معيار 2	غ كافية	10	25%	غ كافية	8	20%	غ كافية	0	0%	غ كافية	0	0%
معيار 3	مرضية	34	85%	جيدة	30	75%	غ كافية	4	10%	مرضية	36	90%
مجموع	44	متوسطة	38	متوسطة	10	غ كافية	36	متوسطة				

المصدر: من إعداد الباحث

يراد من خلال معيار التحكم في مواصفات البرامج التعليمية معرفة إن كان تصميم البرامج ومحتويات المادة العلمية يتم من طرف خبراء وهناك متابعة لهذه البرامج ومقارنتها مع نماذج سبقة وتعديلها من وقت لآخر على حسب طبيعة النفاذ الملاحظة نتيجة المراقبة المستمرة لها، كما يراد من خلال معيار التحكم في معايير تدريس المادة العلمية معرفة مدى احترام أساليب إيصال المادة العلمية للطالب من زاوية الطرق والمستلزمات الضرورية لذلك من أجهزة إعلام ألي ومكبر الصوت وداتشو...، وجاءت نتيجة تقييم المعيارين بملاحظة غير كافي لكل الكليات مع أسبقية بسيطة لجامعة المدية تليها جامعة البلدة² فيما يخص المستلزمات والشروط المادية للتعليم. وأخيرا معيار التحكم في خدمات الموردين الذي يبيّن جودة الخدمات المقدمة من طرف موردي الكتب والتجهيزات والمستلزمات والهيكل المادية وغيرها من ما تحتاجه الجامعة لأداء وظيفتها، فقد أظهرت نتائج التقييم تحكم مرضي في هذه الخدمات في كل من جامعتي المدية وتيبازة، وتحكم جيد في جامعة البلدة² مع تسيّب واضح ولا مبالاة في جامعة الجزائر³. وعموما يظهر معيار التحكم في النوعية بملاحظة متوسط إلى غير كافي ليضع جامعة المدية في الرتبة الأولى تليها جامعة البلدة² وتيبازة وأخيرا جامعة الجزائر³.

4.3 معيار قياس وتحسين الجودة (180 نقطة)

يعكس هذا المعيار ثقافة رضا العميل ويقيم من خلال معيارين. وتحليل الإجابات أسفرت النتائج التالية:

الجدول 4: تقييم معيار قياس وتحسين الجودة

قياس وتحسين	كلية الاقتصاد (المدية)			كلية الاقتصاد (الجزائر 3)			كلية الاقتصاد (البلدة 2)			كلية الاقتصاد (تیبازة)		
	ملاح	نقطة	%	ملاح	نقطة	%	ملاح	نقطة	%	ملاح	نقطة	%
معيار 1	غ	12.5	25%	غ	12.5	25%	غ	12.5	25%	غ	12.5	25%
معيار 2	غ	0	0%	غ	0	0%	غ	5	10%	غ	0	0%
مجموع	غ	12.5	كافية	غ	12.5	كافية	غ	17.5	كافية	غ	12.5	كافية

المصدر: من إعداد الباحث

معيار مؤشرات قياس الجودة يعني اعتماد على تحليل مؤشر الشكاوي، الاستيعاب، الغياب، نتائج الطلبة، الرسوب، عدد الملتقيات، نفقات التكوين والتربص، الإنفاق على الكتب والتجهيزات... وغيرها من المؤشرات التي تعطي صورة عن وضعية الطالب والأساتذة على حد سواء من جانب جودة التعليم وجودة الإنتاج الفكري، أما معيار استخدام هذه المؤشرات فيعني وجود متابعة زمنية لها وتحليل تطورها والبحث عن أسباب الانحرافات فيها، وكذلك استخدامها في المقارنة مع جامعات أخرى. وتشير نتائج تقييم الكليات إلى الاعتماد على بعض المؤشرات التي تأتي في صورة رسمية من خلال كشوفات النقاط وملفات تأهيل الأساتذة وهو اعتماد لا يصب في هدف البحث عن الجودة بقدر ما يهتم لإتمام متطلبات جامعية رسمية، ولهذا جاءت الملاحظة غير كافية لكل الكليات على حد سواء، أما استخدام هذه المؤشرات فهو معدوم باستثناء جامعة البليدة² الذي يظهر بأن هناك متابعة بسيطة لتطور بعض المؤشرات. وعموما جاء معيار قياس الجودة غير كافي لكل الكليات.

5.3 معيار مشاركة الأساتذة (100 نقطة)

يعكس هذا المعيار ثقافة المشاركة والعمل الجماعي ويقيم من خلال أربعة معايير، وأسفرت الإجابات ما يلي:

الجدول 5: تقييم معيار مشاركة الأساتذة

مشاركة الأساتذة	كلية الاقتصاد (المدينة)			كلية الاقتصاد (البلدية ²)			كلية الاقتصاد (الجزائر ³)			كلية الاقتصاد (تيزازة)		
	ملاح	نقط	%	ملاح	نقط	%	ملاح	نقط	%			
معيار 1	غ	0	%0	غ	0	%0	متوس	10.5	35%	غ	0	%0
معيار 2	متوس	9	30%	متوس	9	30%	متوس	9	30%	متوس	9	30%
معيار 3	غ	0	%0	غ	0	%0	غ	0	%0	غ	0	%0
معيار 4	غ	0	%0	غ	0	%0	غ	0	%0	غ	0	%0

مجموع	09	غ كافية	19.5	غ كافية	09	غ كافية
-------	----	---------	------	---------	----	---------

المصدر: من إعداد الباحث

تشجيع الأساتذة على المشاركة والمساهمة في مسعى الجودة يكون من خلال تبني مجموعة من الممارسات كالتحفيز المادي والمعنوي، الهدايا والإغراءات، تسهيل المشاركة من خلال إلغاء الحواجز الإدارية والمعوقات النفسية التي تعرقل إيصال المقترحات أو تبعد الأستاذ عن تقديمها أصلا، كما يعتبر إعلام الأساتذة شكل من أشكال التشجيع، حيث يمكن إيصال المعلومات في اتجاهات مختلفة بطرق متعددة كالإعلانات والرسائل الالكترونية ومواقع الجامعات والخطاب المباشر البسيط والحالي من الرسيمات والبروتوكولات...، أما معيار اقتراحات الأساتذة، فالغرض من وراءه معرفة إن كان هناك مساهمة فعلية من طرف الأساتذة في مسعى الجودة من خلال الأفكار والحلول التي يقدمونها والانخراط في إجراءات التنفيذ والاقتران بأهمية الجودة في كافة المستويات، وأخيرا معيار التغذية العكسية وهو معيار مكمل للمعايير الثلاثة السابقة، حيث يظهر مدى وجود قنوات اتصال عكسية توفر المعلومة

سواء للأستاذ أو للإدارة عن النجاحات والإخفاقات، والخطوات المتبعة والإجراءات المتخذة...، وجاءت نتائج تقييم هذه المعايير لتبرز غياب هذه الممارسات في كافة الكليات المدروسة باستثناء معيار إعلام الأساتذة الذي ظهر بملاحظة متوسطة حيث تنتشر الأساليب الرسمية كالإعلانات والرسائل الالكترونية. وعموما جاء معيار مشاركة الأساتذة بملاحظة غير كافي لكل الكليات مع أسبقية الجامعة البلدة2.

4. خاتمة

ركزت الدراسة الميدانية على اختبار فرضية انتشار بمستويات مرضية لثلاث ثقافات أساسية هي: ثقافة رضا العميل وثقافة التحسين المستمر وثقافة المشاركة والعمل الجماعي، وبالاعتماد على منهجية التقييم ومعايير التقييم وسلم التنقيط في الجائزة الجزائرية للجودة، جاءت نتائج التقييم التي ناقشناها في النقاط التالية:

- أظهرت نتائج التقييم انتشار ثقافة رضا العميل (الطالب) في الكليات المدروسة بمستويات غير كافية، وهذا حسب معايير الاستماع للطلاب والتحكم في النوعية وقياس وتحسين الجودة. وعليه جاءت الفرضية الفرعية الأولى خاطئة.

- أظهرت نتائج التقييم انتشار ثقافة التحسين المستمر في الكليات المدروسة بمستويات غير كافية، حيث بين معيار التزام الإدارة، ضعف الجامعة اتجاه نهج المتابعة المستمرة لتطور جودة الأداء التعليمي، وعليه نعتبر الفرضية الفرعية الثانية خاطئة كذلك.
- أظهرت نتائج التقييم انتشار ثقافة مشاركة الأساتذة والعمل الجماعي في الكليات المدروسة بمستويات غير كافية، وهذا استنادا لمعيار مشاركة العاملين، ما يجعل الفرضية الفرعية الثالثة خاطئة كذلك.
- هذه النتائج تفسر ضعف انتشار ثقافة الجودة الشاملة من منظور معايير الجائزة الجزائرية للجودة في الكليات محل الدراسة. وهذا إن دل على شيء، فهو يدل على أن الأنماط التقليدية في التسيير لا تزال هي المسيطرة على واقع الجامعة الجزائرية، فالطالب الجامعي لا ينظر له كعميل داخلي، كما لا يعتبر منتج تقدمه الجامعة وتتمتع بمدى توافقه وسوق العمل، وهذا ما يفسر ابتعاد الجامعة عن بيئتها الخارجية والصعوبة التي يصادفها الطالب الجامعي عند تخرجه في إيجاد فرص عمل بالنظر لطبيعة التكوين الذي تلقاه والذي لا يمنحه الأدوات اللازمة لذلك باعتباره تكوين أكاديمي لا غير.
- كما أن غياب التحسين المستمر في الجامعة تعكسه برامج التكوين التي تقدم ولا تزال نفسها منذ سنوات دون أي تغيير أو تجديد، ففي حين يقوم مبدأ التحسين المستمر على تطوير ما هو أفضل إلى مستوى الأفضل من الأفضل، لا تزال الجامعة لا تستطيع حتى تطوير ما هو سلمي وتعديل ما هو خاطئ في المناهج وأنماط التكوين وربط التخصصات بالاحتياجات والبحث عن أفاق لمخرجاتها.
- على ضوء هذه النتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات هي:
 - ضرورة إنشاء مجلس للجودة في كل جامعة يتبع بصفة مباشرة لرئاسة الجامعة ويتكون من مجموعة من الأكاديميين والخبراء مهمته تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع وتنسيق مهام الجامعة ومخرجاتها مع هذه الاحتياجات.
 - يجب إعادة النظر في سياسة التطوير الكمي وسياسة التقييم على أساس كمية المتخرجين، وفي هذا الإطار نقترح تقليص عدد المتخرجين بالجامعة من حملة البكالوريا وذلك من خلال وضع مسابقات التحاق بالجامعة تمكّن فئة المتفوقين فقط من ضمان مواصلة التكوين الأكاديمي الجامعي، في حين

يوجه الأغلبية لمراكز التكوين المهني، هذه الأخيرة التي يجب أن يكون لها مكانة مهمة في المجتمع لا مجرد مراكز لتوجيه الفاشلين في الدراسة.

● وضع معايير ومؤشرات واضحة لتقييم جودة التعليم واعتماد المقارنة المرجعية مع جامعات عالمية رائدة وخاصة التي تتبنى منها ثقافة الجودة الشاملة، وهذا لنقل التجارب والاستفادة من النماذج الناجحة.

● ضرورة فتح قطاع التعليم العالي على شركات مع جامعات عالمية حتى يفسح المجال لدخول الجامعات ذات السمعة المرموقة، الشيء الذي يزيد من التنافس الإيجابي ويفرض على الجامعات الحكومية أن تواكب التطور وتساير النماذج العالمية في التكوين الجامعي.

● وأخيرا، نقول أن الجائزة الجزائرية للجودة تمثل الطريق الأفضل لمرافقة المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة على تكييف ثقافتها الداخلية بما يتناسب والمفاهيم الإدارية الحديثة، فهي تقدم معايير واضحة توفر تغذية عكسية تساعد على تبني نهج التغيير وتسلط الضوء على النقائص والثغرات، وما على القائمين على الجامعة الجزائرية إلا الاقتناع بأهمية التغيير من خلال الانخراط في الجائزة الجزائرية للجودة والاستفادة من خبرائها لإحداث الطفرة في الذهنيات كشرط حقيقي لثقافة الجودة الشاملة

5. المراجع

المراجع باللغة الأجنبية

- Jean Dahlgard و K Kristensen. (1996) Total quality management and education. *quality control and applied statistics*.،(02)41 ،
- Mary Cruickshank. (2003) Total quality management in the higher education sector. *TQM and Business excellence* ،(10)14 ،
- Ministère de l'industrie. (2012) *Le prix algérien de la qualité (Objectifs, Conditions de préparation, Questionnaire)*. Direction générale de la compétitivité industrielle ،Alger, Algérie.
- Ministère de l'industrie. (2020 ,08 02) Liste des entreprises triomphés 2019. alger, algérie: <http://www.mdipi.gov.dz/?Prix-Algerien-de-la-Qualite,1033>.

المراجع باللغة العربية

- أكرم احمد رضا الطويل. (2010). متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي واثرها في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة تحليلية). المؤتمر العلمي الرابع حول جودة التعليم العالي نحو تحقيق تنمية مستدامة. اليمن: جامعة عدن.
- المرسوم التنفيذي رقم 02-05 يتضمن الجائزة الجزائرية للجودة. (06 جانفي, 2002). الجزائر: الجريدة الرسمية
- أم كلثوم بوزيان، و حسبية تومي. (2010). ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية لمواجهة متطلبات سوق الشغل في ظل التغيرات الراهنة. تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية. الجزائر: جتمعة الجلفة.
- صلاح عباس هادي. (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء تنظيمي متميز. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقة.
- عبده فاروق فليه. (2007). اقتصاديات التعليم. عمان: دار المسيرة.
- علي عبد الله، و لخضر مداح. (2010). التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته. تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية. الجزائر: جامعة الجلفة.
- فريدة بن زادي. (2012, 05 20). مقابلة حول الجائزة الجزائرية للجودة. (شوقي قبطان، المحاور) الجزائر: إدارية بقسم الجودة مكلفة بالجائزة الجزائرية للجودة، وزارة الصناعة وترقية الاستثمار.
- قوي بوحنية. (2005). الأداء المتميز للمنظمات التعليمية تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقة، الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقة.
- لخضر مداح. (2011). إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها. الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات. قسنطينة: جامعة قسنطينة، الجزائر.
- محفوظ احمد جودة. (2009). إدارة الجودة الشاملة (طبعة 4). عمان، الأردن، الأردن: دار وائل.
- يوسف حجيم الطائي. (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. عمان: الوراق للنشر