



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير



مطبوعة في مقياس:

أنظمة الجودة و التقييس

لطلبة السنة الأولى ماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة

من إعداد:

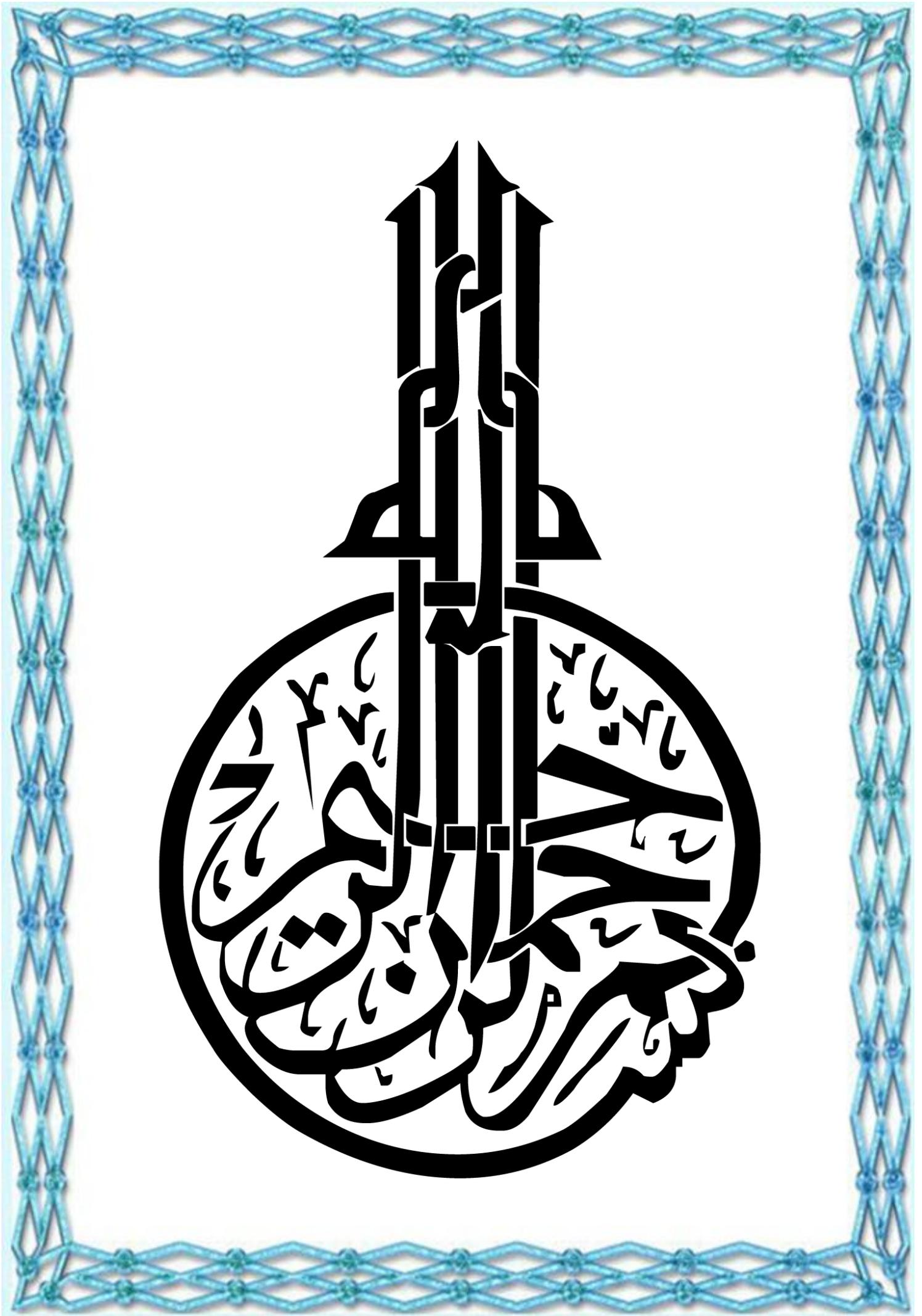
• الدكتور: بن عياد محمد سمير

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَسَبَ
سُجِّدْنَا لَهُ سُنَّةَ مَنْ
أَشَاءُ مِنْ عِبَادِي
مَنْ عَمِلَ شَرًّا مِمَّا كَسَبَ
سُجِّدْنَا لَهُ سُنَّةَ مَنْ
أَشَاءُ مِنْ عِبَادِي



دعاء

اللهم إني أسألك إيماناً دائماً وقلبا خاشعا وعلما نافعا

ويقيناً صادقا وديننا قيما

وأسألك دوام النجاة من كل بلية

اللهم لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا فشلت
وعلمي اللهم إن بالعمل والجد نصل إلى النجاح

اللهم لا تجعل الدنيا أكبر همنا ولا مبلغ علمنا ولا إلى النار
مصيرنا.

ربي تقبل منا صالح عملنا في عاجله وأجله واجعله خالصا
لوجهك لا لغيرك واحفظنا

ويسر لنا عملنا واجعله الوارث وفاتحة خير للجميع.

توجه هذه المطبوعة إلى طلبة السنة الأولى ماستر
تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة

بالتوفيق

الدكتور بن عياد محمد سمير

العنوان	الصفحة
مقدمة	
الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الجودة والجودة الشاملة	1
❖ المبحث الأول: إدارة الجودة والتدقيق فيها	3
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة	3
المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الجودة	6
المطلب الثالث: تدقيق الجودة	8
❖ المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث لإدارة الجودة (TQM)	32
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها	32
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها	36
المطلب الثالث: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها	40
الفصل الثاني: المنظمة الدولية للتقييس (ISO) وحلقات تحسين الجودة	44
❖ المبحث الأول: عموميات حول المنظمة الدولية للتقييس	46
المطلب الأول: مفهوم ونشأة المنظمة الدولية للتقييس	46
المطلب الثاني: سلسلة مواصفات المنظمة الدولية للتقييس	50
المطلب الثالث: علاقة تدقيق الجودة والايزو وإدارة الجودة الشاملة	56
❖ المبحث الثاني: أسلوب حلقات الجودة وعلاقة الجودة بالتكلفة	63
المطلب الأول: مفهوم حلقات الجودة وأهدافها	64
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتطبيق حلقات الجودة وكيفية عملها	66
المطلب الثالث: تكاليف الجودة وأنواعها	69
الفصل الثالث: الرقابة على الجودة وفعالية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	73
❖ المبحث الأول: الرقابة على الجودة في المؤسسة	75
المطلب الأول: مفهوم الرقابة على الجودة وفوائدها	75

78

المطلب الثاني: تقنيات الرقابة على الجودة

80

المطلب الثالث: مستويات الرقابة على الجودة

82

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة أداة للتنافسية المؤسسة

82

المطلب الأول: خلق القيمة وتعزيز رضا العميل أساس تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية

84

المطلب الثاني: التقنيات الحديثة في الجودة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية

91

المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

94

الفصل الرابع: نماذج تطبيقية - نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

96

المبحث الأول: مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي

96

المطلب الأول: مراحل التطور الحاصلة وصولا الى مسار بولوني

100

المطلب الثاني: عمل وتقدم مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي

103

المطلب الثالث: مراحل وفوائد تطبيق النظام الجديد

107

المطلب الرابع: متابعة تطبيق مسار بولوني لضمان الجودة

109

المبحث الثاني: مشروع AQIUMED المغاربي لضمان الجودة في التعليم العالي

109

المطلب الأول: مشروع AQIUMED ونتائجه

117

المطلب الثاني: الحركة الوطنية لضمان الجودة في الجزائر

119

المطلب الثالث: تقييم التجربة الجزائرية

123

المبحث الثالث: عرض التجربة الجزائرية في اطار التقييم المؤسسي لضمان جودة التعليم العالي

124

المطلب الأول: التمكن من المرجع بتطبيقه مع ممارسات المؤسسة الجامعية

129

المطلب الثاني: استغلال البيانات المخزنة

137

المطلب الثالث: الطريقة العملية للتقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

مقدمة:

في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي ومع كل ما أفرزته ظاهرة العولمة، أصبح العالم يواجه تحدي كبير أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية خاصة بعد الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة بالإضافة إلى ظهور المنظمة الدولية للتقييس ISO، حيث أصبح لزاما على المؤسسات السعي نحو المحافظة على استمراريته من خلال تحسين أدائها وتطوير منتجاتها وخدماتها للوصول إلى تحقيق ميزة تقوي من مركزها التنافسي.

هذه التغيرات وما أفرزته من معطيات جديدة وتحديات للمؤسسات واشتداد المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، أدت إلى ظهور منظومة جديدة من المفاهيم في عالم الأعمال، تمثلت في التركيز على التميز في الأداء، من خلال تبني فلسفات وممارسات إدارية جديدة، كان من أبرزها إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى لتحقيق هدف التميز في الجودة لدى المؤسسات والتفوق على المنافسين، بعدما كان جل اهتمامها نحو هدف تخفيض تكاليف الإنتاج.

فإدارة الجودة الشاملة تعتبر أسلوب إداري فعال تستطيع المؤسسات من خلاله تحقيق مزايا تنافسية، وذلك عن طريق استثمار جهود جميع أفراد المؤسسة، والتطوير المستمر لجميع العمليات، والتركيز على متطلبات العملاء وتوقعاته المستقبلية من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعاتهم، وبالتالي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة بأفضل الطرق وبأقل الجهود والتكاليف، وحيث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر أولا كمنهج إداري طبق في المؤسسات الصناعية حيث حقق نجاحات كبيرة، ظهر بعدها التوجه لتطبيقه في المؤسسات الخدمية، حيث أصبح الحديث عن ضمان الجودة من القضايا التي يتم التركيز عليها.

وفي ضوء هذه المقدمة نقدم هذه المطبوعة التي هي مجموعة من المواضيع الجوهرية حول أنظمة الجودة والتقييس، والتي يمكن أن تكون كمحاضرات موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.

الفصل الأول

الأسس النظرية لإدارة الجودة والجودة الشاملة

تمهيد:

أصبح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة أمر أساسي في مختلف الممارسات الإدارية والتعليمية والتقنية، لتحقيق أهداف المؤسسة طبقا للمواصفات المطلوبة ومحاولة لإرساء نظام يسمح بتغيير ممارسات وأنماط العمل، فلسفة إدارة الجودة الشاملة اقتصرت في البداية على المؤسسات الصناعية والخدمية دون التعليمية، بعدها انتقل تطبيق مدخل ضمان الجودة إلى الخدمة التعليمية للتوفيق بين الممارسات الفعلية ومتطلبات معايير أنظمة تطبيق الجودة المتعارف عليها والمنظمات الدولية للتقييس.

سنحاول في هذا الفصل تناول الأطر المفاهيمية لإدارة الجودة ومراحل تطورها والتدقيق فيها، إضافة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها والمزايا المرجوة من الالتزام بتطبيق معاييرها والتعرض لمعوقات إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من دراسة الباحث:

المبحث الأول: إدارة الجودة والتدقيق فيها.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث لإدارة الجودة (TQM)

المبحث الأول: إدارة الجودة والتدقيق فيها

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الحيوية في بيئة الأعمال، والتي لاقت اهتماما وانتشارا كبيرا من طرف كافة المؤسسات من أجل تلبية احتياجات ومتطلبات الزبون خاصة في ظل المنافسة الشديدة، فهي تسعى دوما لدراسة رغباته وتوقعاته وتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية بصفته يرغب دائما في الحصول على الأفضل، وبالتالي سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة والجودة الشاملة وتطورها التاريخي، بالإضافة إلى تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، متطلباتها ومراحل تطبيقها. سنتناول في هذا المبحث ماهية إدارة الجودة، وعرض نظرات أهم رواد الجودة، بالإضافة إلى ذلك تحديد مراحل تطور إدارة الجودة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن إلا انه قبل التطرق لإدارة الجودة علينا تعريف الجودة.

فيعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي يسودها الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، كما عرفت العديد من التطورات منذ بداية القرن العشرين و تطرق إليها الباحثون من أكثر من زاوية، وهذا ما أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم.

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو استخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.¹

¹ بوزيد نصيرة، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة دراسة حالة كلية العلوم وتكنولوجيا بمستغانم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص 02.

أما في المعجم العربي فتعني صار جيدا، أي الإتقان وهذا ما دعا إليه الإسلام عن طريق حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم " أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتيقنه"¹.

أما معنى الجودة في اللغة الإنجليزية، فهو لا يختلف كثيراً عن معناها في اللغة العربية فهذا قاموس وبستر الجديد (Websters New Dktionary) يعرفها على أنها " صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج"².

وعرف Taguchi الجودة على أنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها.³

أما المعهد الوطني الأمريكي للمعايير يعرفها كما يلي الجودة هي جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة⁴.

ويعرف مركز التجارة الدولي الجودة من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:⁵

أ - التركيز على السلعة المنتجة.

ب - التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.

ج - التركيز على الزبون.

د - التأكيد على القيمة المضافة على وفق سعر السلطة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون.

أما فيشر (Fisher) عرف الجودة بأنها درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازا أو كون خصائص بعض خصائص المنتج خدمة أو سلعة (ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المنظمة أو من منظور الزبون كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار.⁶

¹ بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي في مؤسسة التعليم دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوك التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص24.

² عناية محمد خضير، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2007، ص29.

³ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص20.

⁴ بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص7

⁵ بوزيد نصيرة، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة دراسة حالة كلية العلوم وتكنولوجيا بمستغانم، مرجع سبق ذكره، ص04.

⁶ قاسم نايف علوان الحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى 2006، ص20.

كما يرى feignbaum الجودة على أنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، الهندسة، التصنيع، والصيانة والذي من خلالها ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل¹.

وعرّف إيشيكافا (Ishikawa) الجودة على أنها القابلية على إشباع الزبون ويشير هذا التعريف، إلى أنّ الجودة تعني مدى قابلية المنتج على إشباع حاجات الزبون².

أما التعريف الأكثر اعتمادا من قبل الكتاب والباحثين في مجال الجودة فهو ISO 8402 والذي ورد فيه أن الجودة هي مجموعة الخصائص والصفات لكيان (منظمة بمنتجاتها وخدماتها وعملياتها) والتي تعكس قدرة المنتج أو الخدمة على الاستجابة لمتطلبات الزبون الظاهرة والمعروفة ضمنا، فالجودة بذلك تتحدد بمجموعة من تعكس قدرته على تلبية حاجات ورغبات الزبائن العلنية والضمنية الخصائص التسويقية، الهندسية، والإنتاجي³.

نستخلص تعريفا شامل للجودة بأنها إنتاج منتج يتطابق مع المواصفات الموضوعة في التصميم ومع حاجات ورغبات العملاء، بأقل نسبة من العيوب والأخطاء، وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء العميل.

أما إدارة الجودة فتعرف بأنها: نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وتكلفة أقل⁴.

كما تعرف بأنها كافة الأنشطة المبذولة ضمن نطاق الإدارة الشاملة، والتي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيق ذلك عن طريق وسائل متعددة مثل تخطيط الجودة، ضبط الجودة، ضمان الجودة، تحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة⁵.

وتعرف بأنها إحدى وظائف الإدارة ككل والتي تحدد وتطبق خطة الجودة¹. كما تعرف بأنها نظام للإدارة يتخذ وتشمل أصوله كل من الهيكل التنظيمي للوحدة والمسؤوليات والواجبات التي تشارك فيها الإدارة بمختلف درجاتها (العليا، الوسطى، والتنفيذية) متبينة نظام الجودة الشاملة².

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2008 . ص58.

² نجم عبود نجم، " إدارة الجودة الشاملة في الجامعات "، في الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان جودة التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر، يومي 20 - 21 نوفمبر 2010.

³ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة آراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بجامعات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص05.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص17.

⁵ رقط علي، إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التربوية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 170.

وبناء على التعريف السابق لإدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها بأنها " :الفلسفة الإدارية أو نظام الإداري يقوم على الالتزام بالمعايير من أجل تحسين الجودة على مستوى كل العمليات وفي جميع المستويات بمشاركة كل الأفراد داخل المؤسسة لإحداث نوع من التكامل والتفاعل وتحقيق الرضا الكامل للعملاء وتكون بكفاءة وفعالية عالية للوصول إلى أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة للجودة

إن ظهور الجودة لم يكن وليد اليوم أو اللحظة بل هو تطور طبيعي للفكر الإداري من عهد تايلور حتى الآن وهنالك عدة عوامل ساعدت على هذا التطور منها :

- التحسن في الإدارة ومعدلات الإنتاج.
- تنامي معدلات الجودة والابتكارات.
- التغيرات الثقافية.
- تنامي أداء الموارد البشرية وظهور مفاهيم قوة العمل.
- ظهور طرق حديثة للإدارة.
- ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

ولقد مرت الجودة بعدد من المراحل هي :مرحلة الفحص والتفتيش والمراقبة الإحصائية للجودة، تأكيد الجودة، الرقابة على الجودة، إدارة الجودة الشاملة:³

● **المرحلة الأولى: الفحص** :كانت تحليلات الجودة تركز فقط على المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص. وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فأنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، إن

¹ رقط علي، نفس المرجع السابق، ص171.

² لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : أفاق وتحديات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج (ENAVA) بسعيدة، مذكره ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص24.

³ سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية كلية العلوم الإدارية بمملكة البحرين، 2014، ص109-111.

عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا وعملية الفحص اكتشفت الخطأ، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

● **المرحلة الثانية: ضبط الجودة :** يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مواصفات السلعة. وكما يقول Bester Dale بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة ، والتأكد وبناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة.

● **المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة :** تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية. فإيجاد حل المشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أسبابها منذ البداية. إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة إجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان. إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظم تأكيد الجودة.

● **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد العام 1981، بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. وفي ظل هذه الظروف، قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولا وعمقا، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع العملاء والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقايا إستراتيجيا على الجودة. وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الإستراتيجية، لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية، إلا أن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان، يرجع فضله إلى الأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية.

Joseph Juran. Al-Kalifa 2000: P 197. Deming.

جدول رقم (1-1): مراحل تطور ممارسات إدارة الجودة

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
------------------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> - العشرينيات - فحص في بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية 	<p>مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ثلاثينيات /الأربعينات - أهم الأساليب: العينات الإحصائية - خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية. 	<p>مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج</p>
<ul style="list-style-type: none"> - منذ منتصف الخمسينات - بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة - القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب 	<p>مرحلة التأكد من الجودة وضمانها</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة - الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات - إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية - إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي 	<p>مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات</p>

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، ورقة، العدد 06، 2008، ص 178.

المطلب الثالث: تدقيق الجودة

أولاً- طبيعة تدقيق الجودة

1- مفهوم تدقيق الجودة

لإبراز طبيعة تدقيق الجودة يتعين وضع مفهوم لتلك العملية بحيث يتضمن العديد من العناصر لعل أهمها تحديد ماهيتها ونطاقها وأهدافها والمسؤولين عن القيام بها وتوقيت القيام بها وما إذا كانت إلزامية أم اختيارية، والمعايير والمقاييس التي ترتبط بها وتحديد الأطراف المستفيدة منها والتقارير ذات الصلة¹.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة لأغراض مختلفة، دون ناشر، 2004، القاهرة، ص 245.

وباستخدام تعريفات تدقيق الجودة في الأدبيات والكتابات ذات الصلة يتضح أن أغلبها قد تضمن بعض من تلك العناصر وتجاهل البعض الآخر فقد تم تعريف تدقيق الجودة بأنها عبارة عن:

"فحص دوري ومنتظم ومستقل لتحديد ما إذا كانت أنظمة الجودة والنتائج المرتبطة بها تتسق وتتفق مع الترتيبات والمعايير المخططة وما إذا كانت هذه المعايير يتم تطبيقها بفعالية وأنها ملائمة لتحقيق الأهداف"¹.

كما تم تعريف تدقيق الجودة أيضا بأنه عبارة عن:

"فحص منتظم للتصرفات والقرارات التي يتخذها الأفراد فيما يتعلق بالجودة وذلك من اجل التقرير عن درجة الالتزام بالمتطلبات التشغيلية لبرنامج الجودة أو المواصفات المطلوبة للسلعة أو الخدمة".

كذلك فقد تبنت بعض الأدبيات تعريفات فرعية لتدقيق الجودة، حيث وصفت تطبيق معين من إحدى تطبيقات تدقيق الجودة مثل تعريف تدقيق نظام الجودة أو تعريف تدقيق برنامج الجودة، أو إدارة الجودة الشاملة أو تعريف الجودة المرتبطة بالعملية أو المنتج على النحو التالي:

تم تعريف تدقيق نظام الجودة بأنه عبارة عن:

"تدقيق الجودة هي مصدر سريع محايد لإمداد الإدارة بتأكيد لما يلي:²

- 1- إن تفصيلات خطة الحصول على الجودة المطلوبة سليمة ومناسبة، بحيث في حالة إتباعها يتم تلقائياً الحصول على الجودة المطلوبة.
- 2- انه قد تم توفر المطابقة للمواصفة.
- 3- إن الإجراءات المكتوبة وافية ويتم إتباعها.
- 4- إن المنتجات صالحة للاستعمال ويتوفر بها الاشتراطات اللازمة.
- 5- إن الإجراءات التصحيحية اللازمة يتم إتباعها لإدراك مستوى الجودة المطلوب.
- 6- إن نظام المعلومات بالشركة فعال وقادر بوضعه الحالي على إمداد المسؤولين بالمعلومات المطلوبة عن الجودة، وفقاً للمواصفة القياسية البريطانية B.S4778 بأنها:

اختبار نظامي ومستقل، لتحديد ما إذا كانت (أنشطة/أعمال) الجودة والنتائج المرتبطة بها مطابقة مع (الاجراءات/الأعمال) المخططة، وعن ما إذا كانت تلك الاجراءات قد تم إنشاؤها بكفاءة، ومطبقة بفاعلية، وان تكون مناسبة لتحقيق الأهداف.

¹ ANSI/ISO/ASQC A 8402. Quality Vocabulary Milwaukee, WI : ASQC , 1994, p 16

محمد محمود عبد المجيد وآخرين، المراجعة المقترحة، غير مبين الناشر، غير مبين تاريخ النشر، ص 101²

وعرف تدقيق الجودة كذلك على أنه " اختبار دوري ومستقل لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة النتائج المرتبطة، بها مطابقة مع الترتيبات المقدره سلفاً. وهل تلك الاجراءات مطبقة بفاعلية مناسبة للتوصل إلى الأهداف ؟ مع ملاحظة الآتي¹:

"مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة".

كما تعريف مراجعة برنامج الجودة بأنه عبارة عن:

"مجموعة السياسات والإجراءات، والهيكل التنظيمية، والأنشطة والخطط المستندية الضرورية لتحديد المسؤوليات المختلفة والحاسبة عنها، والتصرفات الضرورية لتحقيق مستوى الجودة المرغوبة ورقابة مدى ملائمة المنتج أو الخدمة للمتطلبات الخاصة بالمجتمع".

كما عرفت مراجعة إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن:

"مجموعة من الاستراتيجيات التنظيمية التي تركز على تحسين الجودة ومضمونها كفلسفة تهتم بكيفية إدارة ورقابة المنظمة لعملياتها، ويرتكز على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويتمثل الهدف الهام والأساسي لإدارة الجودة الشاملة في مقابلة وتحقيق احتياجات كل من المستهلكين الخارجيين والداخليين متمثلين في العملاء والعاملين في المنظمة والمجتمع ككل".

كما عرف تدقيق جودة المنتج أو العملية بأنها عبارة عن:

"تدقيق تكامل الملامح والخصائص لأحد المنتجات أو الخدمات أو العمليات بصورة تمكن من الوفاء بمتطلبات واحتياجات محددة أو معروفة ضمناً".

من التعريفات السابقة يمكن تحديد طبيعة وخصائص عملية تدقيق الجودة عن طريق التركيز على العناصر التي يجب أن تتضمنها على النحو التالي:

1.1 خصائص تدقيق الجودة:

إن تدقيق الجودة يعبر عن عملية فحص منهجي منتظم ويتضمن تقييم وتقرير عن الجودة على النحو

التالي:

أ- إن تدقيق الجودة عبارة عن عملية فحص منهجي منتظم:

¹ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع الفنية 2000، ص

فهي تتضمن سلسلة من الاجراءات والخطوات الدورية المخططة التي تبدأ من تحديد هدف وخطط وتنتهي بنتائج وإصدار تقرير بنتائج ذلك التدقيق¹.

ب- إن تدقيق الجودة يتضمن عملية تقييم:

فهو يعتمد على تقييم مدى التزام المنشأة بمقاييس أو معايير مقررّة عن طريق الإدارة فهي تعتمد على تقييم نظم الجودة بهدف تحديد حالات عدم الالتزام بتلك المعايير، واقتراح التحسينات الملائمة واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

ج- إن تدقيق الجودة يتضمن عملية التقرير عن مدى ملائمة الالتزام بمتطلبات الجودة أو المواصفات المطلوبة للسلعة أو الخدمة:

2- حتمية وأهداف تدقيق الجودة The Necessity and Purposes of QA

1.2 حتمية تدقيق الجودة:

لا يمكن لنظام أو برنامج الجودة أن يستوفي الغرض منه إلا إذا تم أداء وتنفيذ الأعمال والإجراءات المرتبطة بصورة صحيحة، ويعتبر هذا احد أسباب وحتمية تدقيق الجودة حيث انه عندما تنشأ مشاكل في الجودة فإن على المنظمة اتخاذ الآتي وبسرعة:

1.1.2 أن تعترف بوجود مشاكل في الجودة.

2.1.2 أن تخفض آثار هذه المشاكل على المستهلكين.

3.1.2 أن تحدد الأسباب بصورة صحيحة التي تقف وراء هذه المشاكل.

4.1.2 تطوير وتنفيذ الحل.

5.1.2 الحفاظ على التحسينات التي نتجت من تطبيق الحلول المقترحة².

فبدون نظم فعالة للجودة سوف تجد المنشأة صعوبة شديدة في تحقيق أهدافها وفي ظل هذه الحاجة تؤثر

تدقيق الجودة على معظم المنشآت في ثلاث اتجاهات:

-إنها يجب أنت تقوم بأداء أنشطة تدقيق ذاتية للتأكد من أنشطة ونظم الجودة بها تعمل بفعالية.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

² أمين السيد أحمد لطفي، المرجع السابق، ص 248.

-إن نظم أنظمة الجودة مكلفة إذا فرضته المنشآت لنفسها بصورة مستقلة ولكن تفرضه المنظمات الخارجية مثل المستهلكين، منظمة الايزو...

-سوف يكون للمنشآت الرغبة في تقييم والتحقق من نظم الجودة لمورديها خصوصاً للموردين للمكونات والخدمات الهامة والحرجة بالنسبة لأمن وسلامة المنتجات النهائية بالمنشأة.

يتضح من ذلك مدى أهمية وحتمية الحاجة إلى تدقيق الجودة حيث أن تدقيق الجودة يمثل أسلوب يستخدم عند المراحل الثلاثة من سلسلة الموردين-المنتجين-والمستهلكين.

كما أن الفحص المنظم للممارسات الحالية تزود المديرين بالخبرة عن المشاكل المحتمل ظهورها في أي مجال وظيفي، ويساعد تدقيق الجودة المديرين في التعرف على فهم تلك الاجراءات داخل المنظمة التي لا تقابل متطلبات الجودة.

2.2 أهداف تدقيق الجودة:

يستهدف تدقيق الجودة تحقيق العديد من الأهداف لعل أهمها:

1.2.2 إن نظام الجودة لأي منشأة هو برنامج متكامل من الأنشطة تقدمه إدارة المنشأة إما باختيارها أو نتيجة ما قد يفرضه عملاؤها للحصول على شهادة الجودة، ويتطلب الأمر أن يكون لدى الإدارة بعض الوسائل لتحديد فعالية نظام الجودة وتمييز المجالات التي تحتاج إلى تصحيح أو تحسين ولا شك ان تدقيق الجودة توفر هذه الوسائل.

2.2.2 يعتبر تدقيق الجودة أداة إدارية تستخدم لتحديد فعالية النظام الخاص بالجودة لدى إدارة المنشأة أو لدى مورد محتمل أو مورد حالي أو لدى منشأة مستقلة، فنتائج تدقيق الجودة توفر تقييماً لكفاية البرنامج الحالي للجودة كما تكشف عن المجالات والمواطن التي يتطلب الأمر تحسينها أو تطويرها.

3.2.2 يوفر تدقيق الجودة لكل من إدارة الشركة محل التدقيق والمنظمة التي تطلب التدقيق اثباتاً موضوعياً بخصوص ملائمة ومطابقة نظام الجودة للمعايير وفعالية العناصر المختلفة له.

ومن ضمن أهداف تدقيق الجودة هدفين آخرين، الأول هو تحديد فعالية نظام (منظومة) الجودة، والثاني البحث عن فرص تحسين منظومة الجودة والكشف عن فرص تحسين فعالية نظام الجودة بشكل عام توفر العديد من الفوائد أحدها هو تقليل أو منع العمليات التي تسبب وجود خردة Scrap، أو تسبب في إعادة التشغيل

¹.Rework

¹ محمد محمود عبد المجيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 105.

كما يستهدف تدقيق الجودة العديد من الأهداف أهمها¹:

- ان نظام الجودة لأي منشأة هو برنامج متكامل من الأنشطة تقدمه إدارة المنشأة إما باختيارها أو نتيجة ما قد يفرضه عملائها عليها للحصول على شهادة الجودة.

ويتطلب الأمر ان يكون لدى الإدارة بعض الوسائل لتحديد فعالية نظام الجودة وتميز المجالات التي تحتاج إلى تصحيح أو تحسين ولاشك ان تدقيق الجودة يوفر هذه الوسائل.

- يعتبر تدقيق أداة إدارية تستخدم لتحديد فعالية النظام الخاص بالجودة لدى إدارة المنشأة أو لدى مورد حالي أو لدى منشأة مستقلة، فنتائج تدقيق الجودة توفر تقييماً لكفاية البرنامج الحالي للجودة كما تكشف عن المجالات والمواطن التي يتطلب الأمر تحسينها أو تطويرها².

- يوفر تدقيق الجودة لكل من إدارة الشركة محل التدقيق والمنظمة التي تطلب التدقيق اثباتاً موضوعياً بخصوص ملائمة ومطابقة نظام الجودة للمعايير وفعالية العناصر المختلفة له.

كما تتم عادة المبادرة بأداء التدقيق، لواحد أو أكثر من الأسباب التالية³:

-التقييم المبدئي لمورد نتيجة النية للتعاقد معه؛

-للتحقق من ان نظام جودة المنشأة مستمرة في الوفاء بالاحتياجات المحددة وانه قد تم تنفيذه؛

-للتحقق من استمرارية نظام جودة المورد للوفاء بالاحتياجات المحددة وانه تم تنفيذه وذلك في إطار العلاقات التعاقدية؛

-لتقييم نظام جودة المنشأة إزاء نظام جودة قياسي، وذلك التدقيق يمكن ان يكون دوري، أو ان يكون مطلوب بناء على تغييرات جوهرية في نظام جودة المنشأة، جودة المنتج، جودة الخدمة أو جودة عمليات التصنيع، أو للحاجة إلى متابعة إجراءات تصحيحية.

ويجب ملاحظة انه لا ينشأ عن تدقيق الجودة إحالة مسؤولية تحقيق أهداف الجودة من الكوادر العاملة بالمنشأة على فريق التدقيق كذلك فإن تدقيق الجودة لا يجب ان يؤدي إلى زيادة وظائف وأعباء الجودة أكثر من تلك المطلوبة بالفعل لتحقيق أهداف الجودة.

¹ أمين السيد احمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 249.

² ترانسكو، نظام إدارة الجودة: معايير ISO 9001-2000، 2008، ص 05.

³ محمد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

ويتضح انه لا يمكن لنظام أو برنامج الجودة ان يستوفي الغرض منه إلا إذا تم أداء تنفيذ الأعمال والإجراءات المرتبطة بصورة صحيحة فبدون نظم فعالة للجودة سوف تجد المنشأة صعوبة شديدة في تحقيق أهدافها وفي ظل هذه الحاجة يؤثر تدقيق الجودة على معظم المنشآت في ثلاث اتجاهات:-
-أنها يجب ان تقوم بأداء أنشطة تدقيق ذاتية للتأكد من أنشطة ونظم الجودة بما تعمل بفعالية؛
-ان نظم أنشطة الجودة مكلفة إذا فرضته المنشآت لنفسها بصورة مستقلة ولكن تفرض المنظمات الخارجية مثل المستهلكين، منظمة الايزو؛
-سوف يكون للمنشآت الرغبة في تقييم والتحقق من نظم الجودة لمورديها خصوصاً الموردين للمكونات والخدمات الهامة والحرجة بالنسبة لأمن وسلامة المنتجات النهائية بالمنشأة.
ويتضح من ذلك مدى أهمية وحتمية الحاجة إلى تدقيق الجودة حيث ان تدقيق الجودة يمثل أسلوب يستخدم عند المراحل الثلاثة من سلسلة الموردين - المنتجين - والمستهلكين.
كما ان الفحص المنظم للممارسات الحالية تزود المديرين بالخبرة عن المشاكل المحتملة ظهورها في أي مجال وظيفي ويساعد تدقيق الجودة المديرين في التعرف وفهم تلك الاجراءات داخل المنظمة التي لا تقابل متطلبات الجودة.

3- عناصر وتوقيت تدقيق الجودة

1.3- عناصر تدقيق الجودة

يشمل تدقيق الجودة مجموعة من الأطراف أو المشاركين كما يلي:

1.1.3 المدقق:

يعتبر المدقق شخص مؤهل للتخطيط وتنفيذ التدقيق وفقاً للمعايير المقررة والمتعارف عليها ويمكن تقسيم تدقيق إلى مجموعتين¹:

- أ-مدقق الجودة الخارجي: ليس عضواً في المنشأة محل التدقيق حيث قد يكون:
- مؤسسة من الطرف الثالث (شخص يستأجره العميل لتنفيذ التدقيق نيابة عنه).
- مؤسسة من الطرف الثالث (شخص تستأجره وكالة ذات مصداقية لتنفيذ التدقيق).

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

-مدققون من الطرف الثاني (شخص يستخدمه العميل أو العميل المرتقب أو منظمة مستقلة اخرى تتطلب تدقيق المنشأة محل التدقيق).

-مدققون من الطرف الثاني تستخدم وكالة ذات مصداقية لتحديد مقدرة المنشأة الخاضعة للتدقيق على توفير نظام الجودة.

-مدققون يستخدمون المركز الرئيسي لتحديد ما إذا كان القسم يتفق مع السياسات وأهداف المنشأة.

ب-مدقق الجودة الداخلي: تؤديه المؤسسة لنفسها وقد يكون من الموظفين أو المستخدمين داخل المنشأة وتستخدمهم المنشأة محل الفحص والتدقيق¹.

2.1.3 المدقق القائد

هو الشخص الذي يخطط للتدقيق ويقوم بإعداد أوراق العمل النهائية وهو مدقق معتمد ويطلق عليه قائد فريق التدقيق، ويجب توفر بعض المتطلبات الإضافية في المدقق القائد عن المدقق منها الخبرة والتدريب تتمثل في 25 يوم مراجعة إضافية على الأقل وأن يستكمل برنامج تدريب 36 ساعة تنظمه منظمة مهنية².

3.1.3 العميل

الذي يطلب من مؤسسة التدقيق تنفيذ التدقيق والقيام بها ويأخذ أشكال متعددة مثل العميل المحتمل / إدارة المنظمة / إدارة الجودة.

4.1.3 المنشأة محل التدقيق (الخاضعين للتدقيق)

هي المنشأة أو الوحدات التي يتم إخضاعها للتدقيق ولا توجد متطلبات عدا رغبتها في المشاركة³.

5.1.3 المسجل

هي المنظمة التي تصدر الشهادة للخاضعين للتدقيق.

2.3 توقيت تدقيق الجودة

¹ American Society For Quality Control. Certification Program For Auditors Of Quality Systems, Milwaukee, WI :ASQC. 1993.

² أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 251

³ محمد هادي العدناني، مدخل مقترح لتدقيق الجودة (ISO) كأحد أنواع الفحص لأغراض خاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 222.

قد يحدث تدقيق الجودة مرة واحدة أو تكون بمثابة نشاط متكرر اعتماداً على أهداف ونتائج كل من التدقيق ونظام جودة المنتج أو الخدمة أو العمليات محل الاهتمام، ومن الناحية العملية تعتبر كافة تدقيقات الجودة تدقيقات متكررة للأسباب التالية:

1.2.3 تتطلب معظم تدقيقات الجودة الخارجية بعض أنواع المتابعة، ففي المدى القصير يشمل التدقيق فحص كيفية تنفيذ أية إجراءات مصحوبة لتقييم ملائمتها وفعاليتها، كذلك إجراء تدقيقات دورية للتأكد من عدم انخفاض مستوى النظام.

2.2.3 من الناحية العملية تعتبر تدقيقات الجودة الداخلية عمليات متكررة تتصف بالدورية وبناء على طبيعة النشاط محل التدقيق وطريقة العمل بالمنشأة ورغبة العميل، وقد تتراوح الدورية من اليومية إلى السنوية اعتماداً على وضع المنتج ونظام رقابة الجودة.

4- موقع تدقيق الجودة ومتطلبات تأهيل مدقق الجودة

1.4 موقع تدقيق الجودة

قد لا يكون مقر الخاضعين للتدقيق الموقع الأكثر فعالية لتنفيذ كافة مظاهر وجوانب تدقيق الجودة دائماً. فهناك مرحلتين مدى ملائمة النظام وما إذا مرضياً¹:
-تحديد ملائمة توثيق النظام في ضوء المعايير المرجعية.
-تحديد مدى مطابقة الأنشطة المختلفة للتوثيق وفعالية هذا التنفيذ.

فقد تكون المرحلة الأولى أكثر فعالية إذا ما نفذت بعيداً عن مقر الخاضعين للتدقيق إذ قد يكون الموقع الأكثر فعالية مكتب المدققين.

أما تقييم مدى ملائمة المنتج أو الخدمة أو العملية فقد يتطلب معدات متخصصة للاختبار قد لا تتوفر في موقع الخاضعين للتدقيق مما قد يتعين معه استخدام المدقق معدات مملوكة أو مستأجرة للعميل، وقد يكون من الضروري الحصول على أدلة الإثبات بشأن فعالية نظام الجودة من العملاء ومستخدمي المنتج أو الخدمة أو العملية، وموقع أداء هذه التدقيقات سوف يعتمد على طبيعة الإثبات وعلاقته بالأطراف المهتمة، كما قد يتطلب الإجراء زيارات للموردين والبائعين لتحديد مدى كفاية نظام الجودة في علاقته بهذه الأطراف، كذلك فقد يسبب تواجد المدققين في موقع العميل إزعاجاً.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

1.1.4 متابعة تدقيق الجودة

يتطلب معيار الايزو 9000 ان يتم أداء التدقيق بصفة متكررة، والتي تأخذ شكل التدقيق الدوري والهدف من ذلك التأكد والتحقق من ان التوصيات والتصرفات المصحوبة قد تم فهمها جيداً وتم أخذها في الحسبان وتم تنفيذها بفعالية.

2.4 متطلبات تأهيل مدقق الجودة

إن مدققي الجودة الناجحين هم الذين لديهم القدرة على العمل المهني المتخصص بكفاءة وفي المواقف المختلفة، لذا فإنه من المهم ان يتم اختيار مدقق الجودة بعناية، وعلى ذلك فإن من الهام توافر مجموعة من المقومات التي تؤهله للقيام وإتمام عملية تدقيق الجودة بكفاءة و فعالية، وتتمثل أهم عناصر هذه المقومات في مؤهلات المدقق وصفاته، ويعرض الشكل التالي أهم المؤهلات والصفات الواجب توافرها في مدقق الجودة.

الشكل رقم (1-2): صفات وتأهيل مدقق الجودة



المصدر: أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 254

مما سبق يتضح انه بجانب مؤهلات المدقق العلمية التقليدية كمدقق حسابات فإنه يجب توافر مجموعة أخرى من المؤهلات والصفات التدقيق المتخصص للجودة مما يؤهله إلى تدقيق الجودة وبصفة عامة يتعين توافر مجموعتين من المعايير التالية في مدقق الجودة:

1.2.4 معايير شخصية:

يجب ان يكون مدقق الجودة:

- مهني متخصص وحكيم لكي يؤدي واجبه بثقة وأمانة وبفعالية.
- محايد وغير متحيز في حكمه بين الأطراف المختلفة ويضع الحلول الأفضل بغض النظر عن الأطراف المختلفة.
- الوضوح والقدرة على التوصل الجيد لتقديم المعلومات الدقيقة وتشجيع الأفراد على الأخذ بها.
- قوي الملاحظة حتى يستطيع اكتشاف كل الأحداث والحقائق الملائمة.
- صبور ولديه القدرة على الفهم والاستيعاب.
- الخلق والتواضع والشعور بالمسؤولية.

2.2.4 معايير الخبرة المهنية:

غير مطلوب ان يكون المدقق¹:

- خبير في العمليات التشغيلية التي يتم تدقيقها.
- عضو في قسم إدارة الجودة.
- ولكن يجب ان يكون مدقق الجودة لديه الآتي:
- إلمام ومعرفة عامة بالصناعة موضع الاهتمام وطرقها.
- فهم واستيعاب لمبادئ توكيد الجودة.
- التدريب على مهارات التدقيق.
- الخبرة بمجالات التدقيق المتخصصة.
- بعض الخبرات بمجال الهندسة.

ثانيا- أنواع تدقيق الجودة

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

يمكن تصنيف تدقيق الجودة إلى عدة أنواع حسب وجهة النظر المتبعة، حيث يتم تقسيم تلك التدقيقات حسب نطاقها، كما يمكن تصنيفها حسب الطرف القائم بالتدقيق، أيضا يمكن تصنيفها حسب درجة تصنيفها حسب درجة تركيزها وتعمقها، كما يمكن تبويب تلك التدقيقات حسب رؤية منظمة الايزو الدولية.

1- أنواع تدقيقات الجودة طبقاً لنطاقها¹

1.1 تدقيق النظام

يختبر هذا التدقيق ويتأكد من أن نظام الجودة يتوافق ويتسق مع الجزء الملائم من ISO 9000، هذا ويعتبر تدقيق النظام مزيج من التدقيق المستندي والتدقيق التنفيذي، أو بصورة أخرى مزيج من تدقيق التوثيق وتدقيق التنفيذ².

2.1 تدقيق الجودة الاستراتيجي

يتأكد هذا التدقيق من أن خطط المنظمة الإستراتيجية أخذت في اعتبارها المتطلبات القانونية والبيئية واحتياجات الأمان واحتياجات الجودة في السوق.

3.1 تدقيق السياسة

يتأكد هذا التدقيق من ان المنظمة تطبق السياسات وتحقق الأهداف المرغوبة.

4.1 تدقيق التوثيق

يتأكد هذا التدقيق من أن الإجراءات والممارسات الموثقة تطبق السياسات الصحيحة والمتطلبات الملائمة للمعايير المتعارف عليها.

5.1 تدقيق الأداء أو التنفيذ

تسعى هذا التدقيق إلى التأكد من انه تم إتباع الإجراءات الموثقة وانه لا يوجد أي إجراء غير موثق تم إتباعه مما قد يؤثر على الجودة، وهذا النوع يمكن تقسيمه إلى جزئين:

الأول: تتناول الإدارة العليا في تطبيقها للخطط الإستراتيجية.

والثاني: يتناول الإدارات الوسطى والدنيا (فريق العمل) في تطبيقها للإجراءات.

6.1 تدقيق العمليات التشغيلية

¹ أمين السيد احمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 256.

² أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق ، ص 256.

يسعى هذا التدقيق إلى التأكد من أنه يتم رقابة عمليات الإنتاج للمنتجات أو الخدمات من خلال قيود وحدود محددة¹.

7.1 تدقيق المنتج أو الخدمة

يتأكد هذا التدقيق من أن المنتجات أو الخدمات تحقق المتطلبات والاعتبارات المطلوبة في الجودة.

2- أنواع تدقيق الجودة حسب القائمين به²

1.2 تدقيق الجودة الداخلية

وهو تدقيق تؤذي المنشأة لنفسها وقد تغطي المنشأة بالكامل أو جزء منها ويصنف تدقيق الطرف الأول كتدقيق داخلي.

2.2 تدقيق الجودة الخارجية

وينقسم إلى نوعين أحدهما يشار إليه بتدقيق الجودة عن طريق طرف ثاني والأخرى يشار إليها بتدقيق الجودة عن طريق طرف ثالث.

1.2.2 تدقيق الجودة عن طريق طرف ثاني

وهو تدقيق تجريه منشأة لمنشأة أخرى مثل المدققين التي يجريها العميل على المورد ويعتبر تدقيق الطرف الثاني من قبيل التدقيق الخارجي.

2.2.2 تدقيق الجودة عن طريق طرف ثالث

يؤدي هذا التدقيق من خلال منظمة مستقلة (الطرف الثالث) على المورد كما قد تؤدي بناء على طلب العميل أو بناء على مبادرة من المورد للحصول على شهادة الجودة وهو دائماً تدقيق خارجي.

3- أنواع تدقيق الجودة حسب درجة تركيزها وتعمقها³

يمكن تصنيف التدقيق حسب درجة تعمقه إلى مستويين هما:

1.3 تدقيق جودة مبدئية تتميز بأنها غير متعمقة

ويهدف ذلك التدقيق إلى التأكد من وجود نظام جودة موثق، وان هذا النظام قد تم تصميمه بصورة ملائمة، ويتم إبداء الرأي أو الحكم على ذلك بصورة مبدئية من خلال فحص الجودة والتوثيق المرتبطة بها عن

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

² محمد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

طريق المشاهدة والملاحظة. هذا وغالباً ما يتم التدقيق كتقييم مسبق لتحديد ما إذا كان من الضروري الدخول في التدقيق المتعمق أم لا.

2.3 تدقيق الجودة المتعمق أو قد يشار إليه تدقيق الالتزام بالجودة

حيث يستهدف هذا التدقيق التحقق من ان الاجراءات التي تم وضعها يتم إتباعها بالفعل، ويشمل هذا التدقيق الفحص الفعلي للسجلات، وملاحظة العمليات التشغيلية والاستفسارات، والمقابلات الشخصية.

4- أنواع تدقيق الجودة حسب تصنيف منظمة الايزو

تجدر الإشارة إلى ان منظمة الايزو الدولية قد صنفت تدقيق الجودة على النحو التالي:

1.4 تقييم مدى المطابقة

يتم تطوير هذا التدقيق لكل مدخل إداري جديد وذلك أثناء عمليات تطويره، وبشكل عام يركز تقييم مدى المطابقة على كافة الأنشطة التي تؤكد مطابقة المنتجات لمجموعة المعايير بما في ذلك الاختبار وتقييم نظام الجودة على أساس المنتجات والصحة والأمان والمخاطر التي تمثلها، وتجدر الإشارة إلى ان تقييم مدى المطابقة يمكن ان يتراوح بين نظام ضمان وتأكيد جودة كامل استرشاداً بمتطلبات خاصة إلى الشهادة الخاصة بالمصنع.

2.4 تدقيق التلوث (إدارة الايكو ومشروع التدقيق)

تم تطوير هذا المشروع للتدقيق بهدف منع وتخفيض التلوث وبقدر الإمكان إزالته عند مصدره ويتأسس على مبدأ تغريم الملوث ويشبه برنامج منظمة حماية البيئة الأمريكية، ويهدف ذلك النوع من التدقيق منع أو الحد أو تخفيض التلوث ومحاولة إزالة ذلك التلوث عند المنبع.

3.4 تدقيق مدى الكفاية

عادة ما يكون هذا التدقيق داخلي ويعرف بتدقيق الإدارة أو تدقيق النظام وتمثل وظيفته في تحديد مدى مطابقة التوثيق للمعايير العملية¹.

4.4 تدقيق مدى الالتزام

يؤدي تدقيق مدى الالتزام بواسطة الشركات التي تسعى إلى تأسيس الحدود التي ينفذ ويطبق خلالها نظام التوثيق ويتبعه الأشخاص ويتم التركيز على النظام أو التشغيل وليس على المنتج.

5.4 تدقيق خارجي للجودة:

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

يمكن ان يكون تدقيق مدى الكفاية أو تدقيق مدى الالتزام، ويمكن ان يؤدي هذا التدقيق بواسطة الشركات على مورديها.

6.4 تدقيق عرضي

قد يكون التدقيق العرضي تدقيق كفاية أو تدقيق التزام ويؤدي عادة بواسطة طرف ثالث مستقل أو عميل مرتقب لفحص المواد أو مورد المواد.

7.4 تدقيق داخلي للجودة:

يعتبر هذا التدقيق الأكثر شيوعاً والأكثر أهمية لكافة أنواع التدقيق فالايزو 9000 في فقرتها 417 تطلب من المنشآت ان تراجع نظام الجودة الخاص بها والإجراءات والأنشطة بغرض تحديد ما إذا كانت كافية وتتبع من قبل العاملين، كما يتطلب معيار الايزو توصيل نتائج التدقيق إلى الإدارة لمساعدتها في التخطيط واتخاذ الاجراءات المصححة عندما يكون ذلك ضرورياً. ويوفر هذا النمط من التدقيق معلومات ملائمة للإدارة تتعلق بنظام الجودة وفاعليته في الوقت المناسب¹.

8.4 تدقيق المنتج والعمليات:

يختبر هذا التدقيق المتخصص النظام الإجمالي الذي يستخدم في إنتاج السلعة أو الخدمة ويطلق عليه التدقيق الرأسي ولا تختلط مع برنامج فحص معين لبند معين، وقد يكون المدقق من الشركة أو مهني مستأجر أو طرف ثالث، ومن الأهمية بمكان ان يكون المدقق مستقل وإلا يكون له مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة في المجال الخاضع للتدقيق أو بالأشخاص العاملين به، هذا وتحقق المنافع التالية للمنشأة إذا تم أداء التدقيق بشكل ملائم وهي:

التوجيه الإداري: يوفر التدقيق معلومات ملائمة عن نظام الجودة لفريق الإدارة ليقوم بالتقييم الملائم، وقد يكون هذا التقييم من هذا دافع فريق الإدارة أو احد العملاء أو احد المنافسين.

التقييم الداخلي: حيث يوفر التدقيق مقياس جيد لفعالية نظام الجودة وعلامة قوية لتحسين المستمر مستقبلاً².

التقييم الخارجي: يوفر التدقيق الذي يعد كتقييم خارجي تأكيدات و ضمانات لمعايير الجودة الملائمة والمطابقة والفاعلية بالإضافة إلى توفير شهادة المورد.

¹ أمين السيد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² أمين السيد لطفي، المرجع السابق، ص 261.

ثالثاً- علاقة تدقيق الجودة بأنواع التدقيق الأخرى

1- تدقيق الجودة والتدقيق الداخلي

تمثلت ابرز نتائج الدراسات الميدانية التي تمت على القطاع الصناعي في انه يجب على التدقيق الداخلي ان يغير من دوره ومسؤوليته حتى تتلاءم وتستجيب للتطورات في إدارة الجودة الشاملة، كما يجب ان ينصب هذا التغيير على درجة تركيز ونطاق التدقيق الداخلي، حيث يتم التحول عن التدقيق المالي وفحص الالتزام بالرقابة الداخلية إلى التوجيه والتركيز الأساسي على تدقيق نظم الجودة.

كذلك أثبتت الدراسة بأن المدققين الداخليين في حاجة إلى تدريب وتعليم من اجل تحديد وقياس وتقييم مشاكل الجودة، حيث يجب ان يكونوا في مواقع متقدمة في السلم التنظيمي وذلك لمساعدة المنفذين والمديرين على إيجاد أسباب ومصادر المشكل وتطوير الحلول الملائمة التي تعالج هذه الأسباب بدلاً من الانتظار وعدم التوقع أو المفاجئة بهذه المشاكل¹.

ومع المناداة بتغيير التركيز والنطاق في التدقيق الداخلي، تم اقتراح العديد من الأدوار التي يجب ان يؤديها التدقيق الداخلي في ظل بيئة الجودة الشاملة، ومن أهم الأدوار المقترحة للتدقيق الداخلي لتدقيق الجودة الأربعة الأدوار التالية:

كما يظهر في الجدول رقم (1) والذي يبين كل سيناريو محتمل لدور التدقيق الداخلي مع التغييرات المطلوبة في حالة كل دور من الأدوار.

جدول رقم (1-2): السيناريوهات المحتملة لدور التدقيق الداخلي في ظل تدقيق الجودة

سيناريوهات الأدوار المختلفة	التغييرات المطلوبة لكل سيناريو
1- الاستقلال مع التركيز على كفاية النظم.	تغير بسيط في كل من الدور والتركيز التقليدي.
2- الاستقلال مع الفحص المدعم supportive reviewer	التغير في تركيز التقرير، فيجب ان يكون تقرير المدقق الداخلي الآن موجه إلى الشخص الملائم.
3- المشاركة المدعمة للتغيير.	لا يكون مستقلاً بصورة كبيرة، ولكن يجب ان تصبح وظيفة التدقيق الداخلي أكثر اهتماماً وتدعيماً لتطبيق أفكار الإداريين.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

لا يكون مستقلاً بصورة كبيرة ولكن يجب ان يقود التدقيق الداخلي الإداريين في تحديد وتصميم وتطبيق التغيير.

المصدر: أمين السيد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 262

2- تدقيق الجودة والتدقيق الخارجي

يركز التدقيق في المقام الأول بل الأعظم منها على هدف التدقيق المالي، ويعتبر التدقيق المالي أكثر شيوعاً بكثير عن تدقيق الجودة، إلا أنه تشابه كبير بين النوعين في التدقيق في المبادئ أكثر منه في التطبيق، ويوضح الجدول رقم (2) أوجه التشابه والاختلاف بين هذين النوعين من أنواع التدقيق:

جدول رقم (1-3): المقارنة بين التدقيق الخارجي وتدقيق الجودة

أوجه المقارنة	التدقيق الخارجي	تدقيق الجودة
1- المفهوم والإجراءات والخصائص	يتم أداء التدقيق الخارجي المالي عن طريق متخصصين مستقلين (المدققين) عن المنشأة وإدارتها نيابة عن أعضائها (المساهمين) لحماية استثماراتهم ويتسم المدققين بأنهم غير خبراء في أعمال الشركة ولكنهم خبراء في المسائل المحاسبية وأساليب التدقيق.	يتم أداء تدقيق الجودة عن طريق متخصصين مستقلين (مدققي الجودة) عن المنشأة ونيابة عن المستهلكين لحماية جودة مشترياتهم، وليس من الضروري ان يكون مدققي الجودة خبراء في العمليات التي يتم ملاحظتها، ولكن حاجة إلى معرفتهم وتفهمهم لأهداف أساليب توكيد الجودة.
2- نطاق عملية التدقيق	لا يستطيع التدقيق الخارجي أو غير ممكن لها القيام بفحص كل الحسابات والسجلات ولكنها تنتقي (تأخذ عينة) من الحسابات والسجلات عشوائياً ويتم تدقيق هذه العينة لتحديد صدقها وما إذا	أيضاً لا يستطيع تدقيق الجودة القيام بفحص كل المنتجات أو الأنشطة ولكنها تختار عينة عشوائية وتقوم بفحصها لتحديد المعيب أو وجود أي خلل بها.

<p>يتشابه مدقق الجودة مع المدقق الخارجي في هذه المسؤولية حيث انه مسؤول عن التقرير عن المواقف التي يمكن ان يصححها غيره، فمدققي الجودة لا ينصب عملهم على تقديم الموارد لتصحيح مشاكل الجودة، ولكن يجب ان يكونوا قادرين على اكتشاف هذه المشاكل والتقرير عنها.</p>	<p>كان هناك أو عدم وجود تناسق مع المجتمع أم لا. المدققون الخارجيون غير مسؤولين عن تصحيح الأخطاء أو الممارسات الخاطئة، ولكن يتعين عليهم التقرير عنها للغير لاتخاذ التصرفات المطلوبة ولا يتم عزله إذا قاموا بالإفصاح عن عدم الكفاية أو الممارسة الخاطئة ولكنهم يتعرضون للنقد إذا لم يقوموا بالكشف عن أو الإفصاح عن هذه الأخطاء أو المخالفات الجوهرية.</p>	<p>3-مسؤولية المدقق</p>
---	--	-------------------------

المصدر: أمين السيد لظفي، مرجع سبق ذكره، ص 263-264

ويتضح من أوجه التشابه السابقة بين النوعين من التدقيق انه يمكن تدقيق كل أنشطة الجودة وبرامجها ونظمها من خلال التدقيق الخارجي حيث:

- انه يتم أدائها من خلال مدققين مستقلين ولديهم مهارات خاصة.
- تعتمد عملية التدقيق على المعايير و فحوص السجلات.
- يتم التقرير عن نتائج التدقيق من خلال تقرير المواقف التي يجب ان تتخذ القرارات والتصرفات بشأنها.

إلا أنه يجدر الإشارة إلى انه هناك ضرورة هامة لعلم المدققين الخارجيين بالمهارات الخاصة التي تتطلبها عملية تدقيق الجودة وتأهيلهم وتدريبهم عملياً ونظرياً طبقاً لمتطلبات أداء ذلك التدقيق مع الاستعانة بعمل الخبراء والمتخصصين المناسبين وفقاً للمعايير المطلوبة.

3- تدقيق الجودة والتدقيق التشغيلي والإداري

تعرف إيضاحات مجمع المدققين الداخليين (IIA) التدقيق التشغيلي على النحو التالي " التدقيق التشغيلي أو الإداري هو العملية المنظمة لتقييم فعالية وكفاءة واقتصاديات أعمال التنظيم والذي تقع تحت رقابة وتحكم

الإدارة بالإضافة إلى التقرير إلى الأشخاص الملائمين عن نتائج التقييم فضلاً عن تقديم مقترحات التحسين الممكنة"¹.

ولقد استخدم التدقيق التشغيلي في الماضي لتحديد مجموعة الأنشطة المختلفة التي تتضمن تقييم أداء الإدارة أو تخطيط الإدارة ونظم مراقبة الجودة بالإضافة إلى تقييم الأنشطة والأقسام التشغيلية، وكما يشار اسمها فإن هذا النوع من أنواع التدقيق يتعلق بالأعمال غير المالية للشركة، ويتم إجراء عمليات التدقيق التشغيلي للوحدات بوجه عام عن طريق المدققين الداخليين إلا انه في بعض الحالات قد يرتبط المدققون الخارجيون بأداء التدقيق التشغيلي².

هذا ويقوم التدقيق التشغيلي على اختبار تأكيدات الإدارة وجمع أدلة الإثبات المرتبطة بها مثلها مثل التدقيق المالي إلا ان التأكيدات المرتبطة بالتدقيق التشغيلي تتعلق باقتصاد وكفاءة وفعالية العملية كما يتم قياسها عن طريق:

1-السياسات.

2-معايير كفاءة أداء العملية.

3-فعالية تنظيم العملية والقائمين على أدائها³.

وفي كثير من الجوانب يعتمد التدقيق التشغيلي دائماً على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة التي تعتبر شائعة في الوقت الحالي.

إن من أهم عمليات التدقيق التشغيلية النمطية هي تدقيق الجودة لتحديد ما إذا كانت الاجراءات المرتبطة باختبار الجودة على المشتريات والعمليات يتم إتباعها وأنها فعالة، ودراسة ما إذا كانت ممارسات الرقابة على الجودة متكاملة مع وظيفة الإنتاج والتصنيع أم لا.

هذا ولقد شاع الاعتراف بأن التدقيق التشغيلي أداة إدارية هامة تتميز بأن لها ذراع طويلة في مجال إدارة الجودة حيث أنها تقوم بالفحص المنظم لأي نظام إداري أو أي جزء من النظام، حيث يقوم المدقق بتقديم التأكيد الفعلي لفحص ما إذا كانت الأنظمة والممارسات والإجراءات ملائمة للاستخدام وأنها تؤدي بفعالية وتحقق معايير الجودة ISO 9000 بطريقة صحيحة.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² أمين السيد أحمد لطفي، الاتجاهات الحديثة في التدقيق والرقابة على الحسابات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.

³ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 266.

رابعاً: المنهج الشامل لأداء تدقيق الجودة

يتبع تدقيق الجودة مساراً تتابعياً منظم وتضم مجموعة أو سلسلة من الأنشطة التحضيرية والمستمرة التي تشكل معاً مراحل عملية تدقيق الجودة، ولأن تدقيق الجودة يمثل أحد المتطلبات الخاصة لمعايير الجودة فإنه يجب دراسة متطلبات معايير الأيزو، بالإضافة إلى الإشارة للأمور العامة التي يجب أن تغطيها إجراءات تدقيق الجودة، بالإضافة لتحديد مراحل أداء عملية تدقيق الجودة.

1- متطلبات معايير الأيزو

حيث أن تدقيق الجودة أحد المتطلبات الخاصة لمعايير الجودة والأيزو فإنه من الملائم التعرض لمعايير الأيزو على النحو التالي¹:

1.1 متطلبات الأيزو 9001 والأيزو 9002:

تتمثل المتطلبات الأساسية لهذه المعايير في:

- أ- يجب على الزبون أن يطبق نظام شامل لتدقيقات الجودة الموثقة والمخططة من أجل التحقق والتأكد من توافق واتساق أنشطة الجودة مع الترتيبات المخططة وكذلك تحديد فعالية نظام الجودة.
- ب- يجب توثيق إثبات نتائج تدقيق الجودة.

2.1 متطلبات الأيزو 10011

يعتبر هذا المعيار منهج تفصيلي للتدقيق وموجه بصفة خاصة إلى تدقيق الطرف الثاني، وتدقيق الطرف الثالث، وهذا المنهج سوف يتم التعرض له عند تناول مراحل عملية التدقيق.

2- الأمور العامة التي يجب أن تغطيها مراحل وإجراءات التدقيق طبقاً للأيزو

لقد تناولت النسخة المعدلة لمعيار الأيزو 9000 التي صدرت في سنة 1994 بعض المتطلبات في كل من تخطيط وتنفيذ التدقيق، وطبقاً لهذا المعيار يجب أن تغطي إجراءات تدقيق الجودة النقاط العامة التالية:

1.2 إعداد برنامج التدقيق سنوياً.

2.2 اختيار المدققين وقائد الفريق إذا كان ذلك ضرورياً.

3.2 تخطيط التدقيق.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 267.

- 4.2 إدارة عملية التدقيق.
- 5.2 تسجيل الملاحظات.
- 6.2 تحديد التصرفات المصححة.
- 7.2 التقرير عن نتائج التدقيق
- 8.2 تطبيق وتنفيذ التصرفات والإجراءات المصححة.
- 9.2 تأييد وتوكيد فعاليات التصرفات المصححة.
- 10.2 النماذج التي يخطط بها التدقيق.
- 11.2 النماذج التي تسجل من خلالها الملاحظات والتصرفات المصححة.
- 12.2 أي ملاحظات تحذيرية عن النقاط التي قد تهدد التدقيق، وتلك التصرفات المتعلقة بالتصرفات المصححة التي انقضت فترة اتخاذها.

3- مراحل أداء تدقيق الجودة

بوجع عام توجد أربعة مراحل لأداء عملية تدقيق الجودة تتمثل في الآتي¹:

1.3 التخطيط والإعداد لتدقيق الجودة

- من الضروري ان يتم تحديد نطاق وهدف التدقيق، وتحديد المعيار الذي يتم على أساسه إجراء التقييم وتحديد فعاليته، على سبيل المثال الايزو 9002 كما انه من الضروري تحديد وجدولة المواقع وكذلك تحديد العناصر التي يتم تدقيقها في نظام الجودة وكيف يتم تدقيقها ومتى يتم تدقيقها.
- وحتى يتم إدارة التدقيق طبقاً للخطة فيجب ان يشمل الأعداد ما يلي:
- اختيار المدقق أو فريق التدقيق وتحديد القائد.
 - التعريف بالخاضعين للتدقيق ومكان وتوقيت التدقيق ونطاقها، وكذلك التسهيلات التي سوف يحتاجها المدققون.
 - تحديد ودراسة أدلة الإثبات الملائمة للتدقيق (على سبيل المثال، إجراءات التشغيل، توصيات العمل).
 - إعداد قائمة فحص التدقيق، وتعتبر هذه القائمة ذاكرة مساعدة يعدها كل مدقق، وتشمل هذه القائمة الأسئلة أو النقاط التي يتم فحصها.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 268.

وتتمثل المهمة الأساسية لمدقق الجودة في تحديد ما إذا كان هناك التزام بالإجراءات المقررة والمستهدفة أم لا. فتلك المرحلة تتضمن اختيار فريق التدقيق وتخطيط عملية التدقيق وتجميع المعلومات، وتتوقف أنشطة التخطيط على طبيعة المنشأة وشهادة الجودة التي تسعى إلى الحصول عليها ويمكن القول بأن تخطيط التدقيق يبدأ بتحديد مضامينها والتي تتمثل في الآتي¹:

1.1.3 تحديد هدف التدقيق ويشمل ذلك تحديد الأهداف التي يبتغيها العميل ومدى كفاية وملائمة وفعالية نظام الرقابة الحالي.

2.1.3 تحديد نطاق عملية التدقيق: ويشمل ذلك تحديد القيود المفروضة على عملية التدقيق وما إذا كانت هذه القيود محددة على أساس المجال أم على أساس العميل أم على أساس النظام أم على أساس المنشأة، ولأغراض شهادة الايزو فإن أغلب القيود توضع على أساس تسهيلات الإنتاج.

3.1.3 تحديد الاحتياجات من فريق التدقيق مثل عددهم الذي من الملائم ان يتراوح ما بين أربعة إلى خمسة أعضاء.

4.1.3 تحديد السلطة والمسؤولية حتى يتمكن المدقق من تحديد شرعية التدقيق.

5.1.3 تحديد خطوط الاتصال المبدئية والتعرف عليها. كما يجب ان يتضمن الخطاب التمهيدي (اسم الشركة الخاضعة للتدقيق، الهدف، النطاق، المعيار الملائم، الأنشطة التي يتم تدقيقها، المستندات المستخدمة، معلومات عن أعضاء الفريق والجدول الزمني).

6.1.3 تحديد استخدامات قوائم الفحص التي تحقق الأهداف المرجوة منها مثل تصحيح هيكل التدقيق وضمان وتأكد ان التدقيق يغطي المجالات المطلوبة، توفير الاتصال وآلية تسجيل النتائج.

7.1.3 فحص مصادر أدلة الإثبات المختلفة، وكلما زادت المعلومات المتاحة كلما زادت المعلومات المتاحة كلما زادت فرصة التقييم الأفضل لنظام الجودة، على ان تشمل نطاق أدلة الإثبات كل من الإثبات المادي الجاري والتاريخي عن فحص وتفتيش وإعادة الاختبار والنتائج المعملية وأي توثيق مسجل، كذلك الملاحظات والوثائق والسجلات، والمقابلات والاستفسارات².

كما تدخل الأنشطة التالية ضمن مرحلة الإعداد والتحضير:

¹ أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 269.

² أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 270.

تفهم الموارد المطلوبة للتدقيق، جدولة التدقيق، تتبع وظائف تدقيق الجودة، تحضير وإعداد وتجميع أوراق العمل لأغراض التدقيق والتي تتمثل في المستندات المطلوبة للتنفيذ الفعال لخطة التدقيق، ويمكن استخدام المستندات التالية والنماذج التالية أثناء التدقيق:

نموذج الفشل، خريطة تدفق العمليات وتحليل الأثر، خطة الرقابة، شبكة المسار الحرج، خريطة مصفوفة المسؤوليات، خرائط السبب والنتيجة، الإحصائيات المناسبة، مستندات التخطيط وقوائم الفحص.

كذلك من أنشطة الإعداد والتحضير أيضا تحديد إجراءات المعاينة، وأسلوب تفسير ملاحظات التدقيق، وكيفية التقرير عن نتائج التدقيق، وإجراءات متابعة تنفيذ الاجراءات المصححة.

وتتمثل أهم نتائج مرحلة الإعداد في أربعة عناصر هي:

تصميم وإنشاء خطة التدقيق، تصميم أسئلة قائمة الفحص، إنشاء خطة عملية للمتطلبات الخاصة بالفحص في التدقيق، بعض الأفكار الأولية في التقييم.

2.3 مرحلة تنفيذ الأداء

يتضمن أداء وتنفيذ عملية تدقيق الجودة ما يلي:

1.2.3 الاجتماع التمهيدي أو الافتتاحي مع الإدارة المسؤولة حيث يتم تقديم كافة الأطراف المهتمة بالتدقيق، وشرح هدف التدقيق، وقبول الخاضعين للتدقيق وتحديد الجدولة الزمنية لعملية التدقيق وتوزيعها ومتابعتها وتحديد مدى الاستعداد لتقبل التدقيق وتحديد التسهيلات والدعم المادي¹.

2.2.3 تدقيق الالتزام مع الاجراءات المقررة وأداء ذلك بصورة مباشرة بقدر الإمكان في المكان مع الأشخاص المطبقين لهذه الاجراءات (تجميع أدلة الإثبات الموضوعية من خلال الاستفسار، والملاحظات وفحص السجلات).

3.2.3 تحديد توقيت مقابلة أعضاء الفريق في اجتماع يستهدف تلخيص التصرفات المصححة المطلوبة.

4.2.3 يتم عقد اجتماع ختامي مع الإدارة يتم فيه عرض أهم النتائج، وشرح وتوضيح أي سوء فهم لدى الإدارة عن أي عنصر أو نتيجة.

3.3 التقرير والمتابعة

¹ أمين السيد أحمد لطفي، المرجع السابق، ص 271.

يتم عرض النتيجة النهائية تفصيلاً في تقرير كتابي، يشمل في محتوياته النتائج التي تم مناقشتها في الاجتماع الختامي كما تتضمن تلك المرحلة أيضاً المتابعة ومراقبة ردود الفعل واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة. ففي هذه المرحلة يتم التركيز على توصيل المعلومات التي تم الحصول عليها من التدقيق، وترتبط تلك المرحلة بالآتي:

1.3.3 إعداد التقرير:

تحتوي التقارير على نتائج التدقيق ويجب ان تكون مختصرة، وعادة تذكر النتائج في شكل الحالات عدم الالتزام في ضوء المعايير المقررة في حالة تدقيق الطرف الثالث الذي تنتج الشهادة على أساسه. أما عند تدقيق الطرف الأول والثاني فيتم حالات عدم الالتزام وعدم التطابق مع المعيار وقد يتم إضافة توصيات لتشخيص ومعالجة حالات عدم الالتزام أو تحسين نظام الجودة¹. وتعتبر التقارير المتضمنة الاجراءات التصحيحية من أكثر التقارير شيوعاً التي يستخدمها المدقق، لتوثيق النتائج أثناء التدقيق ويوجد شكلين أحدهما للتدقيق الداخلي والآخر للتدقيق الخارجي، والفرق بينهما هو أنه الأول يتضمن خانة للتوصيات (تقارير عدم التطابق أو عدم الالتزام)، وإذا تم إصدار هذا التقرير فإن على المدقق تقييم فاعلية الإجراء المصحح قبل إنهاء عملية التدقيق، وان يفصح في تقريره عن حالات عدم الالتزام التي تكتشف والتي تصنف إلى حالات عدم التزام جوهرية وأخرى بسيطة.

2.3.3 إدارة الاجتماع الختامي:

وهو بمثابة مؤتمر ما بعد التدقيق، حيث يجب ان يحضره الجميع بغض النظر عن نتائج التدقيق وتتمثل أهداف هذا اللقاء في الآتي:

فحص نطاق التحديد وحدود التدقيق، وعرض وتقديم ملخص النتائج، تمييز كافة الاجراءات المطبقة، توضيح وبلورة التفاصيل وتأكيد النتائج والإعلان عن استحقاق واستيفاء متطلبات التسجيل، وتقديم وعرض تقرير التدقيق وشرح توقيت المتابعة والردود.

3.3.3 المتابعة والتصحيح

تشمل ردود الفعل الناتجة عن التقرير ومجموعة الوثائق، ويجب ان يركز ختام تدقيق الجودة على أربعة مجالات خاصة هي:

¹ أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 272.

1.3.3.3 تقييم حالات عدم الالتزام والإجراء المطلوب وتحديد مسؤولية المدقق القائد بالإضافة إلى تقييم ردود واستجابات الخاضعين للتدقيق.

2.3.3.3 متابعة الإجراء المصحح.

3.3.3.3 الاحتفاظ بمستندات التدقيق.

4.3.3.3 الاتصال بالإدارة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث لإدارة الجودة

ستنطق في هذا المبحث إلى دراسة ماهية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، وعرض متطلباتها ومراحل تطبيقها، بالإضافة إلى ذكر مزاياها وأهم المعوقات التي تعترضها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها

تعد إدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY MANAGMENT) من أكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين و المهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء وتحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك الميزة التنافسية وتنميتها في ظل تغيرات البيئة التنافسية خاصة على المستوى الدولي.

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة و تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر الباحثين. فحسب JURAN أنّ الجودة الشاملة ليست برنامج بل نظام تسييري يستخدم و يطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعّالة على المؤسسة مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة.¹

ويرى تشوكتر Schuctyer أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء و المستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح. منذ البداية مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية و في أقصر وقت ممكن".²

تعريف كروسبي Crosby إدارة الجودة الشاملة تمثل منهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، من خلال

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، الكيبيعان للنشر والتوزيع ، 1998 ، ص 74

² مزعاش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012، ص 59.

العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، ويشير التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة، منهجية منظمة قائمة على التخطيط المسبق للعمليات، لتجنب ومنع حدوث المشكلات، وإتباع تحفيز العمل الإداري والتنظيمي على الأداء الجيد، والاستخدام الأفضل للموارد المختلفة.¹

في حين يرى جابلونسكي Jablonski أن إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة العاملين ، بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.²

كما عرفها تونك Tunk، بأنها مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن.³

تعريف منظمة الجودة البريطانية BQA: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، و المادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة.⁴

تعريف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية، من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.⁵

كذلك عرفها الباحثين (Kotler and Dubois) بأنها " جهود تقوم بها المنظمة من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات"⁶، بينما قدمها (Ciampa) على أساس ثلاثة مداخل: المدخل الأول يركز على الزبائن ويعمل على تحقيق رضاهم، حيث أنه يرى بأن إدارة الجودة الشاملة لا تتحقق إلا بالتزام واشتراك العاملين والإدارة في السعي لإنجاح الأعمال وتحقيق ما يتوقعه الزبائن أو ما يتعدى توقعاتهم، بالنسبة للمدخل الثاني فيحاول التركيز على ما حقق من نتائج نهائية والتي من بينها ما يتمثل في العمل على وقاية المؤسسة من ارتكاب الأخطاء

¹ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة، أطروحة دكتور، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 72.

² مزعاش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 33

⁴ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 74.

⁵ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁶ Kotler and Dubois, **Marketing Management**, 10th edition, public union, Paris, France, 2000, p 18.

والعمل على تحسين العمل بشكل مستمر وتحسين نوعية المنتجات والسعي لمعالجة المشاكل بصفة أسرع، أخيرا كالث مدخل يركز على الأدوات المتعلقة بالجودة من حيث أدوات الإحصائية والبيانية وغيرها¹. كذلك تم تعريف إدارة الجودة الشاملة كونها تمثل أحد الأساليب الحديثة للتفكير المرتبط بتسيير وإدارة المؤسسات²، كذلك قدم Cogothetis تعريف بأنها تمثل الثقافة والتي من شأنها العمل على تفعيل مبدأ التزام المؤسسة بشكل تام تجاه الزبون والعمل على إرضائه وهذا بالعمل على تفعيل مبدأ التحسين المستمر والابتكار على كافة المستويات المرتبطة بالعمل³.

نستخلص من التعاريف المقدمة بأن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي و الخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل، مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

• مبادئ إدارة الجودة الشاملة

قد تناول العديد من الباحثين المبادئ والمتطلبات لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه المبادئ والمتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي⁴:

1- التركيز على الزبون: وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية وللاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء، فالعمل يعتبر أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والمحور الأساسي لأنشطة المؤسسة، لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل (الداخلي والخارجي).

2- الاستناد والتزام دعم الإدارة العليا: إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار. فالإدارة

¹ Ciampa, D., total quality : a users guide for implementation, Reading, MA Addison-wesley, 1992, p 43.

² Chorn, N.H., Total Quality Management: Panacea or Pitfall. International of Physical Distribution & logistics Management, Vol. 21, No. 8, 1991, pp. 31-35.

³ Logothetis, N., Managing for Total Quality, U.K Prentice Hall Ltd, 1992, p 01.

⁴ محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية: نموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد17، نوفمبر 2011، ص ص 12-15.

العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه، فليس المطلوب هو حمل الشعارات فقط، بل يجب أيضا أن يصاحب ذلك الممارسة الفعلية وتطبيق هذه الشعارات.

3- مشاركة العاملين: فالعنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك لأنهم يساهمون في اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير شروط وليس كأجير، منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة، المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

4- التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية وجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا التام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.

5- التركيز على العملية: لا بد التركيز على العمليات وليس فقط التركيز على النتائج المحققة حيث يمكن الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الاستخدام الكفاء لموارد ونشاطات الجودة، لذا يجب التركيز على تحسين العمليات، فالتحكم في العمليات ضرورة حتمية.

6- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية.

7- التخطيط الاستراتيجي إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط له بمثابة القلب النابض وذلك لأنه يشمل الأهداف والسياسات والخطة الرئيسية.

أهمية إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة للوصول لتحقيق ثقافة جديدة تعمل على التعاون والتكامل بين جهودات كل الأفراد الفاعلين في المنظومة التعليمية لتحقيق متطلبات ورغبات الطالين لتلك الخدمة بأسرع وقت وبأقل جهد وأعباء، فهي في النهاية توجه جديد لتطبيق الإدارة في منظمات الأعمال حيث تركز على خلق الرغبة للاستغلال

الكامل للطاقت ومدى استعداد الفاعلين في المؤسسة للعمل على تحقيق التطوير المستمر للجودة في المنتجات، والرفع من قدرات وفاعلية المنظمة والعمل على تحقيق ميزة المنافسة وفي وهذا الأمر من شأنه أن يؤدي في النهاية لضمان استمرارية وبقاء المنظمة وتحقيقها للأهداف المسطرة، حيث ينتج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى العمل على التقليل وتخفيض الأعباء ومن جهة أخرى الرفع في الأرباح ومحاولة تحقيق رغبات وإشباع حاجات الزبائن، كما يسمح بتحقيق ميزات تنافسية وأرباح مرتفعة، إضافة لكل هذا الدفع بالفاعلين إلى العمل كفرد واحد وخلق جو من الثقة والأمان لتعزيز استقرار المنظمة والرفع من سمعة ومقروئية المؤسسة بالنسبة للعملاء خارج المؤسسة¹.

في هذا الإطار استطاعت بعض المؤسسات أن تصل لتحقيق عديد النتائج المرضية والايجابية بسبب انتهاجها لإدارة الجودة الشاملة، ونذكر منها ما هو متعلق بخروج الموظفين من المؤسسات، وما هو متعلق بكثرة الغيابات المتكررة عن العمل، ومنها ما يتعلق بكثرة العطل المرضية مما يؤثر في السير الحسن لنشاط المؤسسة².

كذلك يتضح دور إدارة الجودة الشاملة على أساس أنها تمثل نهج وطريقة وأسلوب للعمل على تغيير الممارسات داخل المؤسسات وليست كإجراءات إرشادية أو بمثابة نظام أو قرارات، بمعنى أن تقييد المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التأثير في تصرفات وممارسات طاقمها من ناحية المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة، ما يؤدي في النهاية إلى الالتزام بتطبيق مضامين هذا المفهوم مما يؤدي في النهاية إلى تغيير نظرة المؤسسة حيث تنظر إلى ممارساتها وأنشطتها ككتلة واحدة حيث في النهاية تلخص النتيجة فاعلية ممارسة متطلبات الجودة لأداء ومساهمة العملاء، وأهمية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تتعدى العلاقات الطبيعية بين المنتج والمورد، وإنما تحاول أن تطور من التواصل والتلاحم بين الموظفين، الرفع من روح المسؤولية، الرفع من روح الانتماء للمنظمة الواحدة³.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

إن أي منظمة تريد أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة و ضرورية⁴:

¹ أحمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، العدد 76 ، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، 1999، ص 51.

² عبد الله بن موسى الخلف، ثلوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، العدد 1، 1997، ص 146.

³ محمد عبد الوهاب الغزوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 55.

⁴ جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العمل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية لشركة الجزائرية لتأمينات SAA، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص ص 30-35.

-ثقافة المنظمة: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع خصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح إجراء التغييرات المناسبة، بفرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء، والعمل بشكل مستمر ودؤوب علي تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات .

-المشاركة والتمكين: مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات جودة يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل علي إيجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها المشاركة من خلال فرق عمل تم تمكينها من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة حيالها دائم أكثر قدرة من الإدارة العليا علي تحديد مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

-التكوين: إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتتمكن العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء.

-التزام الإدارة العليا بالجودة: في الإدارة التقليدية تقوم الإدارة العليا في المنظمات بدور تنفيذي أكثر بكثير من قيامها بالدور القيادي انطلاقا أكثر حرص من فرضية أن الإدارة ا على العمل ومعرفة به وبكيفية تطويره، لذلك يكون التطوير عبارة عن قرارات من قبل الإدارة العليا، أما في بيئة إدارة الجودة الشاملة، فإن الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها انطلاق من فرضية أن الأفراد هم الأساس لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق عمل أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها.

-التركيز على العملاء: لا توجد منظمة إلا وتعمل علي تقديم خدمات أو منتجات لعملائها ، ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات والمنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة، فعلى المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر علي تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا موظفين أو إدارات

وعملاء الخارج وهم المستفيدين من الخدمات والمنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين عنها حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة علي المنافسة .

-التحسين المستمر: إدارة الجودة الشاملة ليست برنامج تعرف بدايته ونهايته سلف بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر، ولذلك الجودة الشاملة قائمة علي مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل علي تحسينها بشكل مستمر و فق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، يتم التطوير وفق مفهوم الإدارة التقليدية إذا برزت الحاجة لتطوير ويتم لمرة واحدة إلي أن تبرز الحاجة لهذا التطوير مرة أخرى، أما دائم للتقويم والبحث عن فرص التطوير . في إدارة الجودة الشاملة فهو مستمر.

-التخطيط الاستراتيجي للجودة: يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة، وان كان ذلك بدرجات متفاوتة إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أن الخطة الإستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه .

-تحفيز العاملين: نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير علي مساهمة الأفراد في المنظمة لأنها حصيلة جهود هؤلاء الأفراد واقتراحاتهم وأدائهم، فلا يمكن لأي منظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة وتنجي ثمارها بمعزل عن هؤلاء الأفراد و لذلك لكي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار وبناء والتغلب علي مقاومة التغيير لدى الأفراد والقدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها لا بد من إجراء إثارة الفصح التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم.

-القياس والتحليل: القرارات تتم في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة علي الانحرافات في الأداء، أي إنحاز قرارات موضوعية لاعتمادها علي الحقائق بشكل كبير، هذا يتطلب وفق لرغبات وأهواء الإدارة العليا وما الانتقال من الطريقة التي كانت تتخذ فيها القرارات في بيئة الإدارة التقليدية تحمله من قيم ومبادئ وخبرة، إلي بيئة إدارة الجودة الشاملة التي تتخذ فيها القرارات وفق

معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ويتم جمع البيانات وتحليلها في بيئة إدارة الجودة الشاملة بشكل يجد من الأخطاء والعيوب واللاموضوعية.

-منع الأخطاء قبل وقوعها : يعتبر تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة والأعمال والإهدار، وهذا لن يتم إلا بمنع الأخطاء، والتحقيق، والوسيلة لتحقيق ذلك هو الحد من الأخطاء عادة والمشكلات الإدارية قبل حدوثها بدلا من محاولة تصحيحها ومعالجتها بعد حدوثها، إدارة الجودة الشاملة تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعيا لمعرفة المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدلا من الانتظار حتى وقوع ، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشكلات على، خاصة وأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، هذا المبدأ هو أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال الفحص والمراجعة والتحليل لجميع العمليات الإدارية بشكل مستمر دون انقطاع.

● مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

و إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمسة مراحل حددها جوزيف جابلونسكي للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، وهذه المراحل هي:¹

أولا: مرحلة الإعداد: تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن أهمية هذه المرحلة بالأساس في تحديد مدى الاستفادة الموجودة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة ثم عمليات التكوين المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التكوين خارج المنظمة وجماعيا وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم إضافة إلى تكوين محيط تفاعلي بينهم أثناء التكوين. وفي هذه المرحلة نجد أن المديرين التنفيذيين يقومون بإعادة صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى بمنهج الجودة والتحسين المستمر، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر، الخطة الإستراتيجية بالشركة. وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق هذا المدخل الإداري.

ثانيا: مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التفصيلية من خلال إعداد إستراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص خطوات إنجاز هذه المرحلة في النقاط التالية :

¹ مزعاش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-76.

● اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة: يتكون المجلس الاستشاري من القائد المدير والمديرين الموظفين فالقائد قد يكون رئيس مجلس الإدارة أو عضو منتدب، ويضم المجلس الاستشاري بالخصوص الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في المرحلة الصفرية، وذلك لإعداد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولضمان دعم جيد لفريق العمل. ويقوم بمراجعة، تحليل، وتحسين العمليات داخل المنظمة، وتمثل مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المنظمة، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها حتما فرق العمل.

● عقد الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: مرحلة التقييم والتقدير: إن تقدير وتقييم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية التي يجب أن يركز عليها التقدير والتقييم مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد وهذا ما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر سرعة وفعالية وأقل أخطاء وهذا ما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل أسرع تجاه التحسين المستمر.

رابعا: مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة تكون المنظمة مهيأة لبداية التحسين المستمر وتمثل أهم المراحل اللازمة لإنجاح هذا التحسين في:

● انتقاء المدربين: المقصود بالمدربين أي الأشخاص الذين سيتولون عملية التكوين التقنية لمتطلبات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة،

● تكوين الإدارة وقوة العمل: بعد تهيئة المدربين، يشرف هؤلاء على عملية تكوين الإدارة وقوة العمل وتتلخص البرامج التكوينية في ثلاث نقاط أساسية: خلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة، غرس فكرة أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة وأفرادها في أذهان المشاركين، الإستراتيجية وسبب جعل إدارة الجودة الشاملة منهجا للمنظمة.

خامسا: مرحلة تبادل وتسيير الخبرات تمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين المتعاملين مع المنظمة للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

وبرغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا أنّ هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما من أهمها ما يلي:¹

1- فالجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الإنتاجية فقط، في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية و الأنظمة التسييرية ، وأنّ جودة المخرجات مسؤولية تتحملها جميع وظائف وموارد المؤسسة على حد سواء .

2- يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرّف على أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها ، في المقابل نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات، رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع، و تحميل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا للأفراد.

3- يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء و الانتماء من قبل العاملين و الإدارة لأهداف المؤسسة ، بينما نجد أنّ نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية أهمية.

4- يمتاز نظام إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلا أنّ نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش.

5- يركّز نظام الجودة على تلبية احتياجات المستهلكين و توقعاتهم، بينما يوسّع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم العملاء إلى أفراد المؤسسة كعملاء داخليين، يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات العملاء الخارجيين.

هناك العديد من الفوائد التي حققتها العديد من المنظمات العالمية، التي أثبتت تميزا واضحا في نتائجها، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها: شركة (زيروكس Xerox) وشركة الخطوط الجوية البريطاني Airways Ritish، شركة IBM ، و شركة بول ريفير للتأمين Insurance Rever Paul ، والبريد الملكي Mail Royal.²

و من أهم الفوائد التي حققتها هذه المنظمات ما يلي:³

¹ سمالي مجذيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22-23 أفريل 2003، ص177.

² فنيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة، مرجع سبق ذكره، ص85.

³ لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : أفاق وتحديات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج (ENAVA) بسعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

- زيادة الربحية: من خلال القيام بالعمل صحيحا من المرة الأولى، و تخفيض التكلفة بتخفيض عيوب الإنتاج، وزيادة رضا العملاء وانخفاض شكاوي العملاء .
- تقوية المركز التنافسي للمنظمة: وزيادة حصتها في السوق، وذلك بتقديم منتج أو خدمة بجودة عالية، وفقا لطلب العميل بالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، من أجل كسب رضا العميل وتحقيق التميز .
- تحسين الأداء والإنتاجية: بتبني أسلوب فرق العمل، وتبني مبدأ المشاركة الجماعية في حلّ مشاكل العمل، وتحسين الجودة، والتعليم والتكوين المستمرين.
- تخفيض معدل دوران العمل: باستخدام الحوافز المادية والمعنوية، وتبني العمل الجماعي و روح الفريق والتعاون، الأمر الذي يخلق لدى العاملين ولاء وانتماء للمنظمة والبقاء فيها .
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات: بالمشاركة والتشاور، وتوفير المعلومات والحقائق عن موضوع القرار.
- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا: بتوجيه تفكيرها نحو التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ قرارات أفضل .
- كسب رضا المجتمع: بإشباع رغبات العملاء الذين يشكلون جزءا من المجتمع، والمحافظة على البيئة والصحة العامة .
- تحسين الاتصال: والتعاون بين وحدات المنظمة، وتحسين العلاقات الإنتاجية ، ورفع الروح المعنوية للعاملين .
- زيادة الابتكارات: والتحسين المستمر والدائم.
- معوقات إدارة الجودة الشاملة

إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات (مؤسسات) الخدمية ونذكر منها ما

يلي:¹

- موضوع إدارة الجودة الشاملة حديث وخاص في الدول النامية؛
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
- تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتكوين؛

¹ خالد بن جميل مصطفى زفروق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة أم القرى"، رسالة ماجستير، مملكة العربية السعودية، جامعة أم القوي، 2008، ص ص 47-48.

- انتهاج الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم؛
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
- مقاومة بعض العاملين لتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو من عدة أسباب أخرى؛
- عدم توفر نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛
- عدم وجود انسجام وتالف بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل مع بعضهم؛
- تأخير وصول المعلومات، حول إنجازات التي يحققونها العاملون، وفرق العمل في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

المنظمة الدولية للتقييس (ISO) وحلقات تحسين

الجودة

تمهيد

يسعى هذا الفصل إلى التعرف على المنظمة الدولية للتقييس International Organization for Standardization والتي أنشأت سنة 1946، ويوجد مقر تسيير وإدارة المنظمة العالمية للتقييس في سويسرا وتضم عضويتها من المؤسسات الوطنية المختصة والمعنية بالموصفات وتوحيد معايير ومواصفات القياس.

كذلك يهدف هذا الفصل في المبحث الأول للتعرف على مجموعة سلسلة مواصفات الايزو والتي شهدت عديد السلاسل والتي معايير لاتأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر، وفي هذا الإطار سنستعرض العلاقة بين تدقيق الجودة وسلسلة الايزو وإدارة الجودة الشاملة، بينما في المبحث الثاني سنتعرف إلى حلقات الجودة وأهدافها، كذلك سيتم التطرق إلى المبادئ الأساسية لتطبيق حلقات الجودة وكيفية عملها.

تسعى المؤسسات للحصول على شهادة الايزو واستخدامها كسلاح تنافسي، باعتبار هذه الشهادة دليل على الجودة العالية في إنتاج المنتجات والخدمات، مما يؤدي بالمؤسسات إلى الريادة في السوق، وذلك في ظل الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة وبالاعتماد على جهود مختلف أفرادها من خلال تطبيق حلقات الجودة التي تساهم في حل المشاكل المختلفة والمتعلقة بجودة المنتج، وبالتالي سنتناول في هذا الفصل دراسة ماهية المنظمة الدولية للتقييس وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ذلك تبيان دور حلقات الجودة في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وكيفية مساهمتها في تحسين جودة المنتجات، وتحديد تكاليف الجودة التي يمكن للمؤسسة أن تواجهها .

المبحث الأول: عموميات حول المنظمة الدولية للتقييس

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة ماهية المنظمة الدولية للتقييس، وعرض مختلف مواصفاتها، وتبيان الفرق بينها وبين إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة المنظمة الدولية للتقييس

يعتبر التقييس Normalisation الوسيلة الأساسية لإيجاد لغة مشتركة وموحدة بين مختلف المتعاملين وفي مختلف المجالات، حيث نجد هناك مقاييس للأغذية، مقاييس للأجهزة الالكترونية، مقاييس للسيارات.... الخ. إذن التقييس يعمل على سلامة التعامل بين مختلف الأطراف.

يعرف قاموس التقييس بأنه: مجموعة من القواعد التقنية، الناجمة عن اتفاق بين المنتجين والمستعملين، وهذه القواعد موجهة للتحديد والتوحيد والتبسيط لتحقيق أحسن مردودية في مجالات النشاط الإنساني¹، أما المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) عرفت التقييس على أنه: نشاط يعطي حلولاً ذات التطبيق المتكرر للمشكلات التي تقع في حقول العلم والتكنولوجيا والاقتصاد، وذلك بهدف تحقيق أكبر درجة من النظام².

وتعرف أيضاً المواصفة على: أنها عبارة عن تقنية أو وثيقة متوفرة لدى العامة يتم إعدادها بالتعاون والاتفاق والمصادقة العامة لجميع الأطراف ذات الاهتمام، وتركز على النتائج المترجمة للعلم والتكنولوجيا والخبرة والتوجه إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، يتم المصادقة على هذه المواصفة من طرف هيئة مؤهلة على المستوى الوطني والإقليمي أو الدولي³.

¹ بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسات العالمية ISO في تحقيق وتمنية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة condor الالكترونيك، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، 2014-2015، ص 62.

² عبد الستار احمد العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 311.

³ طاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو ISO 9000، الطبعة الأولى، دار الحصاد، دمشق، 1998، ص 240.

تعرف تسمية الإيزو (ISO) من حيث معنى الكلمة بأنها : تعني التعادل أو التساوي والتشابه. وهي كلمة مشتقة من أصل يوناني (إيزوس) ISOS مستنبطة من فكرة عدم الاختلاف أو التعادل¹. ولذا فلمقصود بكلمة إيزو هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة². وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Standardization Organization)، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات. أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء وضم وفود 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت عملها في 1947/02/23، وتتخذ من جنيف بسويسرا مقرا لها، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضو يمثلون البلدان الأعضاء في المنظمة³. ومن بين الحقائق المتعلقة بمنظمة ال ISO نذكر ما يلي⁴:

-أنها منظمة غير حكومية.

-المنظمة لا تتدخل في منح المؤسسات شهادة المطابقة، حيث هناك هيئات خاصة تمنح هذه الشهادة.

-تعتمد المنظمة في أداء عملها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين ومن مختلف دول العالم حيث تتم عملية متابعة التطبيق عن طريق مندوبين يشكلون لجان لتبادل الخبرات.

كذلك تشترك منظمة الايزو مع المنظمة الدولية الكهربية الفنية International Electro-Technical Commission (IEC) حيث تشتركان مع بعض بمثابة نظام شامل لإدارة تنمية اتفاق إجماع دولي يؤدي إلى إنتاج اتفاقيات بخصوص مواصفات دولية للجودة.

والمنظمتان غير حكومتين ولا تملكان عضوية على مستوى منظمة الأمم المتحدة وبالموازاة تملكان علاقات فنية مع مجموعة من الهيئات المختصة تابعة للأمم المتحدة، وما يقرب من 900 هيئة فنية رئيسية وفرعية متخصصة تتبع هذا النظام الموحد للمنظمتين بإصدار ما يقارب 800 مواصفة دولية جديدة كل عام.

يتم سير العمل بمنظمة ISO بشكل غير مركزي، حيث تمارس المنظمة أعمالها عن طريق تشكيل لجان فنية TC والتي لها الحق في إنشاء وتشكيل لجان فرعية SC ومجموعات العمل WG من أعضائها الممثلين

¹ يوسف حجييم الطائي ومحمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 310.

² راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الإيزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة SOMIPHOS، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، ص 49.

³ خضير كاضم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010، ص 59.

⁴ بن العربي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- لهيات المواصفات والتقييس في مختلف الدول، ويكمن هدف هذه اللجان في إعداد مسودات للمواصفات العالمية ضمن إطار البرنامج الرئيسي للجان الفنية. ونلخص مهام وآلية عمل اللجان المختلفة السابقة الذكر فيما يلي¹ :
- **اللجان الفنية Commitees Technical**: هي لجان رئيسية يتم إنشاؤها بقرار من مجلس الإدارة التقني لمنظمة الـ ISO وذلك بعد أن يحدد مجال نشاط وبرنامج عمل كل منها، ولهذا اللجان الفنية الحق في تشكيل لجان فرعية مرتبطة بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي العام للمنظمة، ويتمثل هدف هذه اللجان في إصدار مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات.
 - **اللجان الفرعية Commitees-Sub**: يتم إنشاء وتحديد مهام وتنسيق أعمال هذه اللجان الفرعية من طرف اللجان الفنية، حيث يحق للجان الفرعية تشكيل فرق أو مجموعات العمل.
 - **مجموعات العمل Groups Working**: يتم تشكيلها من طرف اللجان الفرعية وعملها يتمثل في تنفيذ مهام متخصصة ومحددة، إن اللجان المختلفة السابقة الذكر مسؤولة كل حسب اختصاصها على إصدار المواصفات وتعديلها، ولفهم سير العمل بمنظمة الـ ISO نقدم الهيكل التنظيمي إلى المستويات التالية² :
 - **الجمعية العامة**: أعلى سلطة في المنظمة يشمل جدول أعمالها إعداد التقرير السنوي للمنظمة ومناقشة وضعها المالي وطرح مسودات للمواصفات الجديدة و تعديل المواصفات القائمة. وتتألف الجمعية العامة من:
 - **الهيئات الأعضاء**: وهي هيئات وطنية لمختلف البلدان الأعضاء، حيث تتمتع بكافة الحقوق في التصويت والمشاركة في لجان المنظمة.
 - **الأعضاء المرسلين**: هي الدول التي لا تملك أجهزة للمواصفات والتقييس وهم يعتبرون مراقبين ولا يشاركون في إعداد المواصفات ووضع السياسات .
 - **الأعضاء المشتركة**: وهي الدول السائرة في طريق النمو، حيث يمكنهم حضور الجمعية العامة ويلعبون دور المراقب فقط .
 - **مكتب إدارة التقنية المجلس إدارة اللجنة المالية والإستراتيجية المجموعات الاستشارية التقنية**: يتكون المجلس من أعضاء منتخبين يمثلون هيئات التقييس الوطنية لمختلف البلدان، وتتمثل مهام هذا المجلس في تعيين

¹ بن العربي حمزة، نفس المرجع السابق، ص 72-74.

² راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 53.

أمين المال وأعضاء مجلس إدارة التقنية، بالإضافة إلى تعيين رؤساء اللجان المسؤولة عن وضع السياسات، كما يعمل على تحديد الميزانية السنوية للمنظمة والعمل على التنسيق بين اللجان والمكاتب.

- الأمانة العامة: مهمتها التنسيق والتوجيه وتقديم الخدمات وتوفير الوسائل لضمان سيرورة عمل المجلس.
 - اللجان المسؤولة عن وضع السياسات: وتتمثل مهام هذه اللجان في وضع المبادئ التوجيهية لسياسة الايزو، بالإضافة إلى العمل على تشجيع الأعضاء في المنظمة على إشراك المستهلك في وضع المعايير والعمل على تحقيق مصلحته، وأيضاً العمل على تحديد الاحتياجات ومتطلبات التقييس في البلدان النامية من خلال تبادل الخبرات بينها وبين الدول المتقدمة .
 - مكتب إدارة اللجان المالية والإستراتيجية للمنظمة: يتكون هذا المكتب من لجنة الشؤون المالية التي تتولى مهمة تقديم التقارير المالية السنوية الخاصة بالمنظمة، ومن لجنة الشؤون الإستراتيجية التي تقوم بإعداد الإستراتيجية السنوية للمنظمة وتعمل على توفير الوسائل والإمكانات اللازمة للتنفيذ.
 - المجموعات الاستشارية المتخصصة: تتألف هذه المجموعات من المدراء التنفيذيين في المنظمة ومن رؤساء المنظمات الدولية والإقليمية التي لها علاقة بتوحيد المواصفات مثل المنظمة العالمية للتجارة وتهدف هذه المجموعات إلى تعزيز الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الايزو.
 - مكتب إدارة التقنية: يقوم هذا المكتب بالتنسيق مع المجلس بتشكيل لجان فنية لها الحق في تشكيل مجموعات عمل استشارية تعمل على تقديم الاستشارات في مجال السياسات والاستراتيجيات، واكتشاف الفرص الجديدة المتاحة في مجالات التوحيد القياسي وإصدار المواصفات.
- إن تاريخ تأسيس المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO، كان تاريخ الانطلاق في تأسيس مجموعة من المنظمات التي تساهم في أعمال هذه المنطقة لم يكن وليد الصدفة، بل جاء بهدف حماية المنتجات المحلية والإقليمية، إضافة إلى العمل على تطوير الجودة ومن أهم هذه المنظمات:¹
- 1- المنظمة الأمريكية للسيطرة على الجودة A.S.G.L: التي تأسست عام 1946 وهي تضم أكثر من 52000 عضو بالإضافة إلى فريق خاص ينشط خارج الو، م، الأمريكية يضم أكثر من 13000 عضو.

¹ زروقي إبراهيم وحول عبد القادر، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ورقة بحثية ضمن فعاليات ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة، ص 07.

2-الإتحاد الياباني للمهندسين والعلميين **J.U.S.E**: الذي تأسس سنة 1946 ويشترك فيه أكثر من 2000 شركة، يعمل على تطوير الصناعة اليابانية بتطبيق التقنيات الحديثة وتوسيع تطبيق الجودة في الشركات اليابانية.

3-المنظمة الأوربية للجودة **BS**: التي تأسست في 1957 بلاهاي والتي تضمنت آنذاك خمسة جمعيات وطنية، هذه المنظمة تم تكوينها في نفس الوقت الذي تم فيه التوقيع على مشروع روما، الخاص بالسوق الموحدة، توسعت بعدها لتشمل 25 دولة حالياً.

المطلب الثاني: سلسلة مواصفات المنظمة الدولية للتقييس

الحروف الثلاث للأيزو (ISO) أصلها هو الكلمة اليونانية ISOS ويقصد بها مساوي أو مماثل، وعليه فهي تعتبر معيار يفسر أن أنظمة الجودة في مؤسسة ما، مماثل أو مطابق لمواصفات متعرف عليها مسبقاً، بالإضافة إلى ان هذه الحروف الثلاث متوافقة مع الحروف الأولى من تعريف المنظمة العالمية للمواصفات International Organization for Standardization والتي أنشأت سنة 1946.

ويوجد مقر تسيير وإدارة المنظمة العالمية للتقييس في سويسرا وتضم عضويتها من المؤسسات الوطنية المختصة والمعنية بالمواصفات وتوحيد معايير ومواصفات القياس.

تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناعمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر. وسلسلة الإيزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخد في تطبيقات مختلفة. تنشر مقاييس الإيزو 9000 في:

1- مواصفة الإيزو 9000: عبارة عن تعريفات ومصطلحات إدارة الجودة، فهي تصف المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة وتشرح المصطلحات الخاصة بها.

2- مواصفة الإيزو 9001: وهي تمثل شروط ومعايير نظام إدارة الجودة، وقد صيغت هذه المعايير بأسلوب عام ليسهل على المؤسسات تبنيه وتطبيقه مهما كان طبيعة عملها صناعية أو خدمية، وهذه المواصفة تمثل الحدود الدنيا للمتطلبات التي تؤهل للشهادة 3 .

- 3- مواصفة الايزو 9002: وتتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الأداء داخل المنظمة أي الشروط التي ينبغي توفرها فيه كنظام الجودة، وذلك بالنسبة للمنظمة الصناعية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع.
- 4- مواصفة الايزو 9003: وتتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الأداء في المنظمات التي تقتصر عمليتها على الفحص والتفتيش والاختبار، مثل الفحص الدوري للسيارات، وموردو البضائع الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار منتجات جاهزة وردت إليهم من مصانع تطبق نظم الجودة الشاملة.¹
- 5- مواصفة الايزو 9004: وهي عبارة عن نصائح إرشادية لتحسين الأداء، وتوجيهات لزيادة فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة، وهي تحتوي على العناصر الكاملة لنظام الجودة، للمؤسسة التي تريد مواصلة رحلة التميز في إدارة الجودة الشاملة .
- 6- مواصفة الايزو 14000: وتوج ذلك بقيام المنظمة الدولية للمواصفات القياسية بإصدار مواصفة الخاصة بالبيئة والمحافظة عليها.
- 7- مواصفة الايزو 14001 (EMS): والتي سميت بـ International Environmental Management System حيث تتضمن هذه المواصفة معايير تهدف إلى حماية البيئة والتي يجب على المنظمات توفيرها في سلعها وخدماتها وفي عمليات التصنيع التي تنفذها، ولا شك أن المنظمة التي تحصل على هذه الشهادة يكون أداءها بوجه عام متماشيا مع قوانين حماية البيئة العالمية.
- 8- مواصفة الايزو 17025: حددت هذه المواصفة المتطلبات العامة للكفاءة اللازمة لإجراء الاختبارات أو المعايرة، بما في ذلك سحب العينات، وقد خصصت هذه المواصفة للمؤسسات التي تجري الاختبارات والمعايرات بغية استخدامها في تطوير أنظمتها الإدارية في الجودة والعمليات التنفيذية والفنية.
- 9- مواصفة الايزو 18001 (OHSAS): والمتمثلة في سلسلة مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وهي ذلك الجزء من نظام إدارة المؤسسة الذي يشمل الهيكل التنظيمي لها والتخطيط والأنشطة والمسؤوليات والاجراءات والموارد اللازمة لإنشاء وتطبيق وتطوير وخدمة وصيانة سياسة السلامة والصحة المهنية وضبط مخاطرها وتحسين أدائها.²

¹ بوعلاي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² بوعلاي عائشة، نفس المرجع السابق، ص 40-41.

10- مواصفة الايزو 22000: قامت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية بإصدار مواصفات تعنى بمجال الغذاء في مواصفة قياسية دولية تحتوي على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام لصحة وسلامة الغذاء، حيث تركز على التحكم في مواطن الخطورة على صحة وسلامة الغذاء عن طريق التحكم في عمليات الإنتاج والنقل والتصنيع والتدويل.

11- مواصفة الايزو 27001: تعد أحد أحدث إصدارات المنظمة حول مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات، بعد تحديث النسخة الأولى والتي كان يطلق عليها ISO17799 وتعتبر شهادة المعيار العالمي لأمن المعلومات.

خطوات الحصول على شهادة الايزو

- نذكر هنا مجموعة خطوات واجب إكمالها وتنفيذها لحيازة شهادة الايزو حيث تتمثل في:
- وجوب اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة تطبيق مدخل إدارة الجودة لتحقيق غايات المؤسسة.
- توفر قناعة على مستوى القيادة العليا للإدارة بضرورة الحصول على شهادة الايزو.
- تكوين أفواج عمل لتطبيق نظام الجودة على مدى فترة معينة.
- تدوين وتسجيل الممارسات والتعليمات المتعلقة بالجودة ووضع المؤسسة.
- توفير دليل إرشادي لتوضيح عمل تدقيق الجودة والذي يشتمل على الممارسات والإجراءات التي تضمن الوصول لتفعيل نظام الجودة بالنظر لمواصفة ايزو 9000.
- تعيين تاريخ لتطبيق نظام إدارة الجودة.
- تدقيق النظام من خلال استشاري من خارج المؤسسة إثر شهور عديدة للتأكد من أن المؤسسة بحالتها الحالية صارت في وضع يسمح لها بالحصول على شهادة الايزو 9000.
- القيام بممارسات تصحيحية انطلاقاً من تحفظات فريق التدقيق الخارجي.
- القيام بتنفيذ تقييم رسمي تشرف عليه أحد الأطراف المتفق عليها والتي تعطي الشهادة.
- مباشرة بعد التسجيل واحراز شهادة الايزو 9000 يتوجب على المؤسسة المواصلة في إجراءات تحسين الجودة لتتفادى إمكانية سحب الشهادة مرة أخرى.

مزايا الحصول على شهادة الايزو:

- يسمح الالتزام بتطبيق الايزو 9000 بتوفير جو من الانسجام في العمل، ويؤدي إلى خلق علاقات خارجية وداخلية ذات فعالية، ويسمح باتخاذ قرارات إدارية صحيحة ويخلق بيئة تسمح بالتحسين المستمر والتقليل

في التكاليف وتطوير الأداء على مختلف الميادين، وبالإجمال يحضر تطبيق نظام جودة الايزو 9000 فوائد رئيسية عديدة تتمثل في:¹

أداء منسجم على مستوى المنظمة:

يسمح تخطيط وتطبيق نظام الجودة إلى استعمال أساليب ملائمة، ورقابة فعالة للجودة داخل المؤسسة ويمثل هذا ضرورة كبرى للمؤسسات ذات الحجم الكبير أو التي لها فروع عديدة في أماكن مختلفة حيث تعتبر قطاعاتها موردة لبعضها.

علاقات أوثق بين الموردين والعملاء:

يوفر نظام الجودة أساس مشترك للحدوث في قضايا الجودة ذات التأثير الشامل على مستوى الزبائن والموردين، إما داخل المؤسسة بين مصالح يعتبر بعضها بمثابة مورد لوحدة عمل في مرحلة معينة لمصالح أخرى، أو خارج المؤسسة بينها باعتبارها كمورد وبين زبائنها.

ثقة أقوى لدى العميل:

يتطلع الزبائن إلى الإحساس بالأمان والثقة بطاقات وإمكانيات المؤسسة للتطور والنمو لدرجة تطبيقها التزاماتها للجودة، ويرتفع مستوى الأمان والثقة إذا كانت المؤسسة مسجلة على أساس أنها حائزة على شهادة الايزو 9000، حيث ان الزبائن لا تكفيهم وعود تطبيق الجودة من المؤسسة بالدرجة التي يحتاجون لضمان تطبيق هذه الجودة من طرف جهة ثالثة محايدة².

التحسن المستمر:

تسمح إجراءات الضبط والتصحيح المبنية على مستوى مواصفة الأيزو 9000 سبيل للحد وتجنب وقوع الانحرافات والأخطاء عوض التوجه للتعرف عليها بعد وقوعها، ولا شك أن هذا يسهم في تحسن مستمر للجودة ولممارسات المؤسسة بشكل عام.

اعتماد اقل على العاملين:

¹ احمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000 مع ترجمة للنص الأصلي للمواصفات ايزو 9000-1 و 9000-2 و 9000 و

9000-3 و 9001، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.

² سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة ورقلة، 2016، ص 113.

الواضح أن العاملين هم بمثابة العنصر الهام أثناء تطبيق متطلبات الجودة، لكن في نفس الوقت نجد أحيانا أنهم في حركة متواصلة من وإلى المؤسسة حيث يتم تعيينهم في مناصب عمل داخل المؤسسة في فترة معينة بعدها يتركون مناصبهم والذي يسمى معدل دوران العمالة، حيث ان من بين ما تحتاجه مواصفة الايزو للتطبيق فيما يتعلق من تطوير للممارسات والاحتفاظ بالسجلات والمستندات والتوثيق يبين أن الأدوات والكفاءات المطلوبة للجودة ستطبق بغض النظر عن حركة العاملين داخل المؤسسة.

وجود أوسع وأقوى بالأسواق:

إضافة إلى أن التسويق على مستوى بلدان الاتحاد الأوروبي يشترط الانسجام والتطابق مع مواصفة الايزو وحيارة شهادة اعتماد المنتج، هذا الأمر من شأنه ان يؤدي للارتفاع في عدد الأسواق التي تستطيع التي إنتاجه بسبب عدم القدرة على التواصل والعمل مع المؤسسات التي تتطابق ولا تنسجم أنظمتها للجودة مع نظام إدارة الجودة حسب مواصفة الايزو 9000.

وفي هذا الإطار توصلت الدراسة السابقة الذكر والتي قامت بها شركة اللويدز من خلال عملية مسح. أن 69% من الشركات التي كانت محل بحث ومسح أدى حصولها على شهادة الايزو إلى اقتحامها لمجموعة من الأسواق لم تستطع اقتحامها من قبل، وأن 63% من الشركات التي شملها المسح وجد ان حصولها على شهادة الايزو سمح لها بامتلاك وسيلة تسويقية ناجعة، في حين توصلت الدراسة إلى ان 49% من هذه الشركات مكنهم حصولهم على شهادة الايزو من التوسع في حصتهم السوقية.

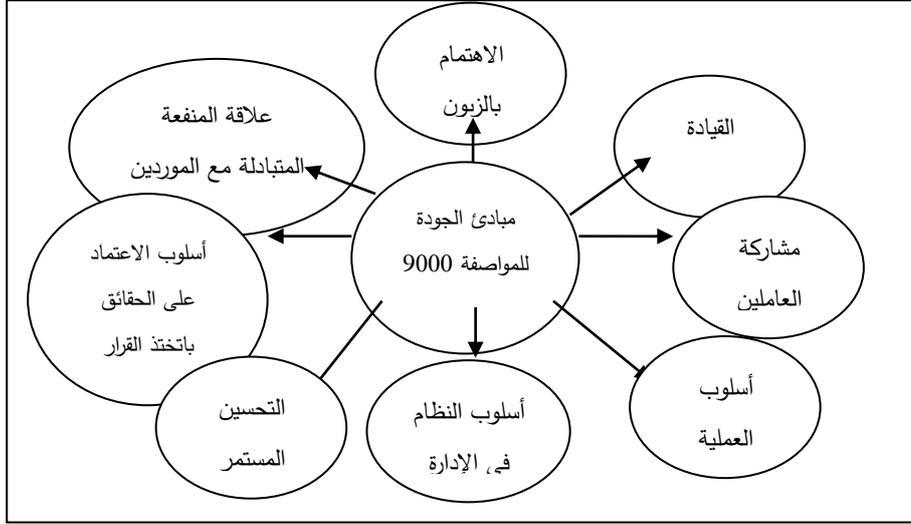
ميزة تنافسية مؤثرة:

المؤسسات التي حازت شهادة الايزو تستطيع أن تعرض مجسم صغير للشهادة بجانب شعار المؤسسة وورود اسم المؤسسة في قائمة المؤسسات التي تحصلت على الشهادة، وحيث ان الجودة تعتبر أداة ووسيلة تنافسية وخاصة مميزة والانسجام مع الايزو يمنح شهادة موثقة وموضوعية صحيحة لتوفر نظام فعال وناجح لإدارة الجودة.

4- مبادئ المواصفة ISO 9000: انطلاقا من مواصفة الايزو 9000/2005 هناك ثمانية مبادئ لإدارة

الجودة على مستوى أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعتها أو مهامها.

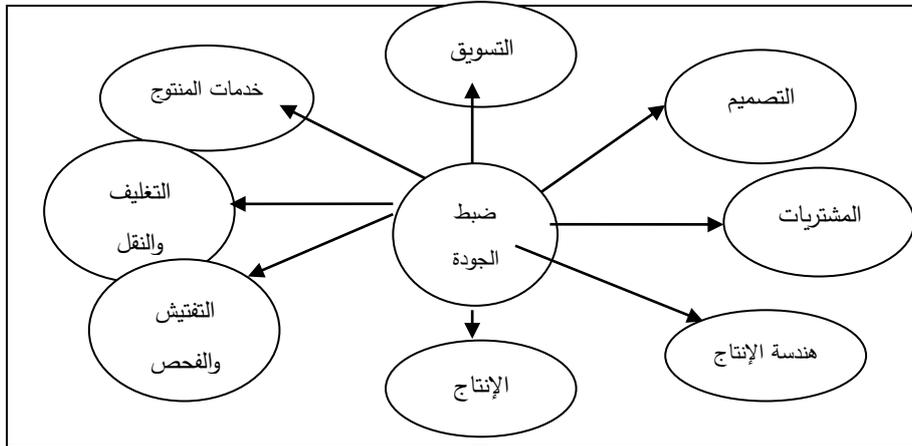
شكل رقم (1-2): مبادئ المواصفة 9000 لسنة 2005



المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالخ العجرش، عامر احمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 50.

يلاحظ من الشكل أن مواصفة الجودة 9000/2005 تشتمل على ثمانية مبادئ بغض النظر عن طبيعة مهام المؤسسة سواء خدمية أو صناعية أو تجارية.

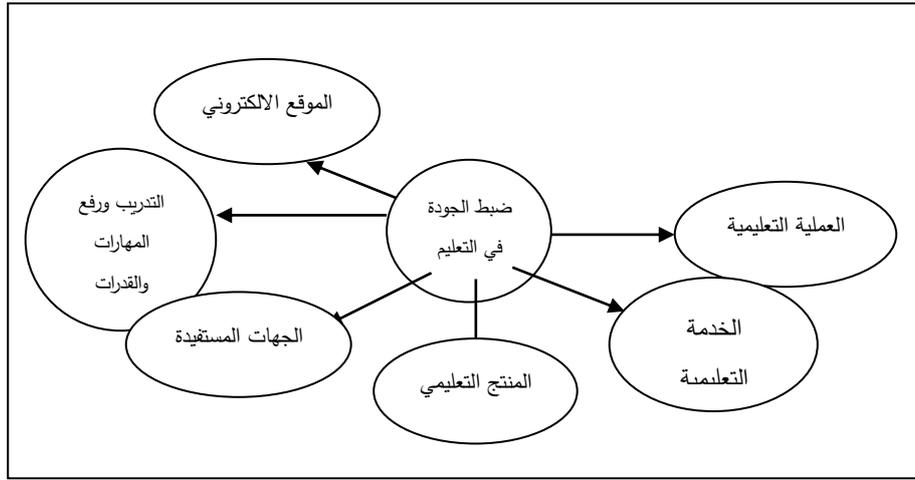
شكل رقم (2-2): عناصر ضبط الجودة في المؤسسات الصناعية أو التجارية



المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالخ العجرش، عامر احمد غازي منى، المرجع السابق، ص 51.

يلاحظ من الشكل أن عناصر ضبط الجودة في المؤسسات الخدمية أو الصناعية وفق نبيل هاشم الاعرجي تشتمل على مجموعة عناصر.

شكل رقم (3-2): عناصر ضبط الجودة في المؤسسة التعليمية



المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

يلاحظ من الشكل أن عناصر ضبط الجودة في المؤسسة التعليمية تشتمل مجموعة عناصر حيث تتباين عناصر ضبط الجودة حسب طبيعة المؤسسة إذا كانت تجارية أو خدمية أو صناعية.

المطلب الثالث: علاقة التدقيق والايزو وإدارة الجودة الشاملة

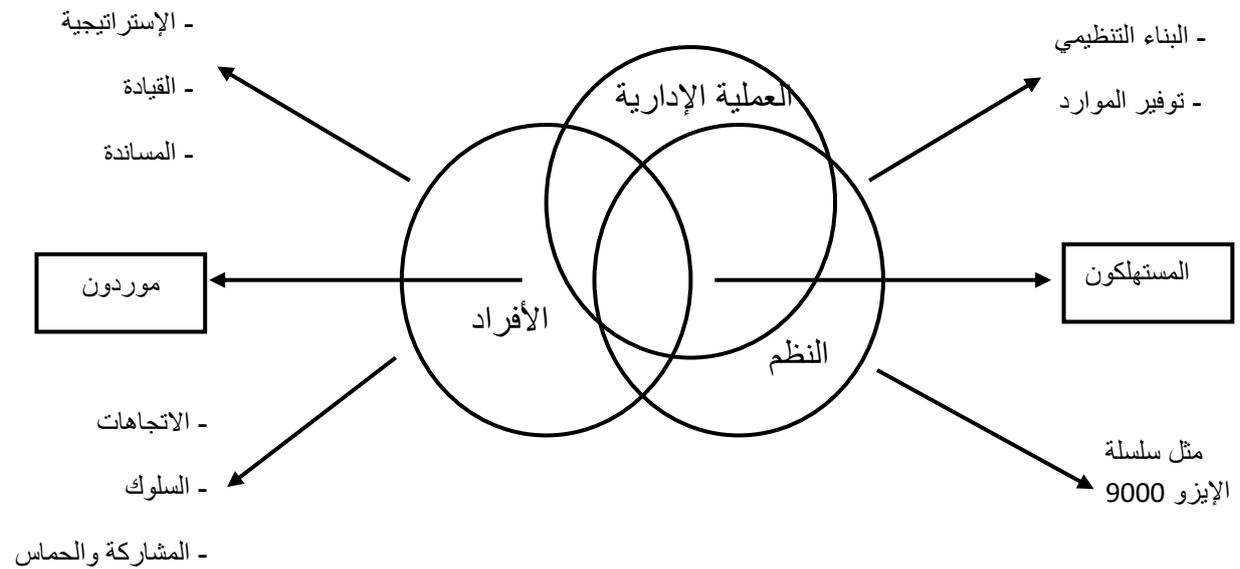
لقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو بما يلي¹:

- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها. في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. أي أن الأيزو لا تركز كثيراً على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
- يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.

¹ زروقي إبراهيم ولحول عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 08.

- المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليس هناك خصوصية لأي منظمة. على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.
- جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها. أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.
- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما الشركات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

جدول رقم (2-4): علاقة سلسلة الأيزو بالمستهلكين والموردين



المصدر: زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الجدول رقم (2-1): علاقة إدارة الجودة الشاملة والايزو

إدارة الجودة الشاملة (TQM)	الايزو (BS 5750 / ISO 9000)
----------------------------	-----------------------------

1- إدارة الجودة من منظور شامل	نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة
2- تمثل إدارة الجودة من وجهة المورد	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل
3- تهتم بتحسين المستمر	التدقيق الدوري تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة (إن وجدت)
4- تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل)	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً
5- تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل
6- مسؤولية كل القطاعات والأقسام وفرق العمل.	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة

المصدر: احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 201-203.

يظهر من الجدول الموضح أعلاه ان كل من إدارة الجودة الشاملة ومواصفة الايزو تجمعها علاقة يمكن على أساسها اعتبار ان كل منهما يكمل الآخر ويساعدان بعضهما في التنفيذ، فيمكن للمؤسسة إحراز شهادة الايزو دون تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ويمكن كذلك اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة دون إحراز شهادة الايزو.

مسؤولية التدقيق ومتطلبات الممارسة

عملية التدقيق الخارجي يمكن اعتبارها احد الركائز الرئيسية التي بني عليها نظام السوق الرأسمالي الدولي، حيث أن أحد تقارير مجلس الإشراف العام التابع لهيئة تنظيم تداول الأوراق المالية The Public Oversight Board of the Securities Exchange Commision بالولايات المتحدة الأمريكية قد وضح بصورة شاملة المكانة المهمة لمهنة التدقيق بالشكل التالي:¹

"تضطلع عملية التدقيق المستقلة بدور أساسي فيما يتعلق بالجمهور المستثمر والدائنين عن طريق تعزيز وتعظيم مصداقية القوائم المالية المنشورة الخاصة بأعمال المنشأة وتقديم تأكيد بتلك المصدقية إلى مستخدمي تلك القوائم المالية". وبهدف تبني واعتماد مهنة التدقيق لا بد من توفير مناخ وواقع يتميز بالموضوعية والنزاهة لمكتب التدقيق

¹ أمين السيد لطفي، المراجعة لأغراض مختلفة، الجزء العاشر، دون ناشر، القاهرة، 2004، ص 237

واشترط وجود تجارب وخبرات سابقة لمكتب التدقيق بحيث تسمح له بالالتزام و ضمان تنفيذ مسؤولياته و انجاز مهامه، و مسؤولية التدقيق تعتبر مسؤولية تشمل جميع أفراد المجتمع الفاعلين في العملية الإنتاجية. و المتطلبات المتفق عليها في مختلف الفترات و على مختلف المراحل أثناء عملية التدقيق، بالإضافة إلى هذا يضاف أيضا ان مهنة التدقيق لأنها تساهم في تطوير المؤسسة من خلال توقع أدوات التحسين المستمر و التجديد و الرفع من قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات. و يمثل الشكل الموالي الخطوات المتبعة في عملية تدقيق الجودة
 .Quality Auditing

جدول رقم (2-2): الخطوات التي يتم إتباعها في تدقيق الجودة

الخطوة الأولى تدقيق عدم الالتزام	هذه الخطوة ترصد الانحرافات بأنظمة الجودة
الخطوة الثانية تدقيق التحسين المستمر	يستخدم المدقق خبرته لنصح الإدارة بشأن أكثر الأساليب فعالية لتشغيل أنظمة الإدارة
الخطوة الثالثة تدقيق ناجح	تلك الخطوة تفحص المعلومات و الهياكل التنظيمية على نطاق أكبر على سبيل المثال علاقات الإدارة مع حملة الأسهم الخارجيين.
تدقيق الجودة الشاملة	وتتضمن الخطوات 1،2،3 و تبحث الدوافع التنظيمية في ضوء مجموعة من المعلومات الشاملة و هيكلية أفضل لمقاييس دقيقة لكل العمليات

المصدر: أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

وبالرغم من أن الخطوات المبينة في الجدول أعلاه يمكن اعتبارها في الوقت الحالي أنها خارج ميدان التدقيق الخارجي التقليدي. ولكن عديد أنواع الخدمات المقدمة من طرف أصحاب مهنة التدقيق أعطت إضافة كبيرة في مفهوم القيمة المضافة Adding Value للخدمات المقدمة للزبائن.

في هذا الإطار يجب على المسؤولين على مهنتي التدقيق و المحاسبة اعتماد مجموعة من الممارسات بهدف تنفيذ و انجاز مهامهم و الالتزام بمسؤولياتهم من خلال:

-برامج الكفاءة المناسبة؛

-نمط للاختبار صريح وواضح لممارسة مهنة التدقيق؛

-شروط ضرورية لممارسة مهنة التدقيق؛

-التعهد بالعمل والسعي لتحقيق تحسن مهني متواصل؛

-أسس ومبادئ أخلاقية وممارسات سلوكية شاملة¹؛

-برنامج تدقيق إجباري للنشاط؛

-تعهد بالتأمين تجاه المخاطر المتعلقة بطبيعة النشاط؛

-تطبيق المعايير المحاسبية المعمول بها والإجبارية ولوحات إرشادية لمعايير التدقيق المطبقة².

يشكل نظام الرقابة المطبق المستوى الأدنى لمجموعة تشتمل أدوات ومواصفات إجباري على أصحاب مهنة التدقيق العمل بها، وعلى الرغم من هذا فمن المحتمل على أساس انتشار مجال الخدمة التي يقدمها أصحاب مهنة التدقيق ونحو المهام والمسؤوليات التي توكل إليهم فيتوجب عليهم أن لا يضمنوا فقط تدقيق المتطلبات الحالية والمتعلقة بتنفيذ خدمات تتلائم مع متطلبات وحاجات الشركات بل بالإضافة إلى هذا يتوجب ان تتوفر فيهم الطاقة على تقدير تأثير هذه المعايير على النشاط الذي يمارسونهم.

سلسلة الايزو والمدقق

تتركب مواصفة سلسلة الايزو من قائمة من المواصفات لإدارة الجودة والتي أعلنتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي International Organization for Standardization التي تعرف مجال للمستوى الأدنى المتعلق باحتياجات انجاز أنظمة لإدارة الجودة لاستعمالها في الحالات التعاقدية، وقد تم اعتماد المواصفات الواردة بسلسلة ايزو في جميع دول العالم باعتبارها معايير ملائمة لتقييم واعتماد شركات من خلال مؤسسات باعتبارها طرف معتمد مستقل.

وباختصار فإن مواصفة الايزو تتركب من نماذج لأنظمة إدارة الجودة تتعلق بمواصفات ذات طابع إداري، وتتضح خصائص سلسلة ايزو عند انتقاء وانجاز تجربة أحد الأنظمة الحديثة للإدارة وعند تتبع خصائص كعملية تدقيق الجودة الداخلية، حين يتم استعمال أسلوب الإجراء التصحيحي وتدقيق لنشاطات الإدارة عندها تتميز

¹ أسامة عبد المنعم السيد علي، مدى التزام مدققي الحسابات بالميثاق الأخلاقي للمؤسسات المالية الإسلامية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون، 2012، ص 326.

² أمين السيد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

الشركات التي تطبيق مواصفات سلسلة الايزو بإمكانيات وطاقت أكبر على تعيين وتخصيص دقيق للمميزات الناتجة عن نشاطاتها وقد تتمكن أنظمة الإدارة الجودة التي تتبناها المؤسسة القيام بما يلي :

- تحسين الهيكل التنظيمي والتواصل بين مختلف المصالح؛
- تطوير المعرفة بالغايات التنظيمية؛
- الرفع من جودة المعلومات وتطوير الاتصالات؛
- توضيح أحسن للمهام والنشاطات؛
- تطوير كفاءات لتتبع دوافع مشكلات الجودة؛
- الاستفادة من الاستثمار في توقيت الموارد؛
- وضع أنظمة لضمان الجودة بصفة دائمة؛
- تطوير الأنظمة المعمول بها بهدف خلق أسس للتمرس والتنفيذ الصحيح للمهام؛
- تطوير الاتصالات مع الموردين والزبائن؛
- تطوير المجهودات بهدف التمكن من تطبيق اتفاقيات ايزو 9000؛
- توفير تقييم للجودة بصفة متواصلة من خلال مدققين ذوو تجربة¹.

تتوفر عديد الإعلانات والبيانات التي توضح أنظمة مواصفات ايزو 9000، وهي توفر دليل للتطبيق بالإضافة إلى أنها تفسر كيفية تنفيذ إجراءات التطبيق، في هذا الإطار تمثل مكاتب المحاسبة مكان متميز لاستثمارها، هذا يتيح لهذه المكاتب إمكانية تنمية كفاءاتهم في التدقيق للوصول لنشاط جديد لتحقيق نشاط جديد لتنفيذ خدمات ايزو، والواضح أن عدد معتبر من أكبر مكاتب التدقيق في العالم تعمل الآن على التسجيل في مواصفة الإيزو 9000 ومتبناة ويعد هذا استثمار مالي جيد، وحيث ان كيفية الاعتماد تشتمل على تكوين فرق مختصة لتعريف ما يحتاجه الزبائن وتحديد مجموعة العمل المطلوبة وتكلفة الاعتماد، على الرغم من أن العملية بنفسها تطرح عديد الأمور التي لا بد من الاهتمام بها والأخذ بها، مكاتب المحاسبة تحتاج لتقرير يخلص عملية مجموع الخدمات الاستشارية التي تقدمها والمتعلقة بسلسلة الأيزو 9000 أو تعمل على القيام بخدمة التسجيل، والواضح ان إشراف الشركة على تقديم الخدمتين من شأنها أن تضعها في حالة تعتبر بمثابة تعارض مصالح.

¹ أمين السيد لظفي، المرجع السابق، ص 240.

إذا اعترمت أي شركة الاتجاه في اعتماد التسجيل في سلسلة الأيزو في هذه الحالة يمكن ان تكون عملية تدقيق الالتزام Compliance Audit متعبة، ومن بين السمات الخاصة للتسجيل بسلسلة الأيزو 9000 أنه يسمح لطرف ثالث الانطلاق في إجراءات التسجيل، ويستعمل الأطراف المسجلين في نظام إدارة الجودة مواصفات مشتركة ويشغلون في إطار مسارات توجيهية واضحة قامت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بوضعها، حتى وان ظهر بعض التباين والاختلاف في الطريقة التي يطبق ويفسر بها المسجلون هذه المواصفات واستعمال تقنيات وأدوات القياس، وفيما يخص المدققين المشتركين بتدقيق الأيزو يمكن اعتبار القضايا الآتية ذات علاقة:

- لا بد من توفر دليل ارشادي للجودة، ويتوقف هذا على إحكام الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها ونشاطاتها وإمكاناتها وحيث ان مدقق الجودة يفتش عن دليل إرشادي لنظام إدارة الجودة ذو الكفاءة لإرساء قائمة من المبادئ التنظيمية وأنظمة المراقبة الفعالة المتعلقة بالممارسات.

- يتوجب تسطير مسار للتدقيق والفحص بمنهج يشترط ان ملائم لنمط الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها، ويجب على مدقق الجودة ان يكون على دراية ومعرفة على المواضيع المرتبطة بالممارسات والمواصفات داخل المؤسسة.

- تعتبر المواصفات المستعملة من طرف المدققين لتقدير تأثير نظام إدارة الجودة على أنها أدوات للتأكيد والتواصل الملائمة والتي من شأنها أن تسمح للنظام أن يفهم بواسطة فريق عمل مع الانجاز الصحيح للنظام والتقدير العقلاني لتأثير النظام نفسه.

المدقق وإدارة الجودة الشاملة

مع ارتفاع مشاركة مدققي الجودة في تدقيق النشاطات الممارسة يتضح دور الأيزو 9000 في إمكانية دعمها ومساعدتها للمدققين على تعيين والتعرف وتدقيق المواضيع التي من شأنها التأثير على نظام إدارة الجودة على مستوى أي مؤسسة.

في هذا الإطار يتوجب التعرف على الدوافع التي تمثل هذه الأهمية، إن المكانة الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تتمثل في قدرتها على المساهمة والاستدامة، ووضح اختبار أجري يتعلق بهذا الموضوع (تطبيق سلسلة الأيزو 9000) أن رسم إحدى الآليات المتعلقة بمواضيع التدقيق له آثار سلبية على موضوع الاستدامة، في هذا الإطار يمكن الحديث عن موضوع البحث الذي طبق على مجموعة من المؤسسات الإنتاجية أن موضوع الاستدامة المتعلق بنظام إدارة الجودة الشاملة الكلية ترتبط بعدد العناصر كالتطوير المتواصل، الأداء التنظيمي، تسيير الموارد البشرية،

هذه الفروع توضح مسارات متعددة فيما يخص ممارسات المؤسسة، إدارة الجودة ترتبط بعديد المواضيع والتي تؤكد أن لها فعالية على تلك النقاط هي التنافسية، مواصفات الممارسة والجودة، تخطيط استراتيجيات التكنولوجيا الحديثة وعلاقات القيادة بالموظفين، إرساء سمات الإمكانيات والجودة، الجوانب المهنية، الاتصالات، الليونة في الممارسة، نمو البنية الرئيسية والتكوين والتمرن¹.

وبهدف عرض أنماط متعددة لفحص التأكيد Assurance Review بإمكان المدققين بشكل عام أن يتمكنوا من دعم ومساعدة الإدارة بهدف التعرف على المواضيع التي من شأنها أن تؤثر بشكل عكسي على إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة، كما يستطيع كما مدققو الجودة استعمال المواصفات المعينة في سلسلة ايزو 9000 باعتبارها وسيلة تدقيق رئيسية تمنح المستوى المطلوب لتوثيق الفعالية Assurance for Effectiveness.

أن تعتبر هذه العملية الشاملة واحدة من الركائز الرئيسية التي بالإمكان أن يعتمد عليها المدققون والمحاسبون المليون المؤهلين بهدف تحليل حالات المؤسسة، ووضع سياسات نشاط واضحة، وتعليل وضعيات معقدة للزبائن من جميع الأصناف وأسباب الإبقاء عليهم، بإمكان المدققين القيام بتدقيق وفحص معايير الأيزو أو تقديم الدعم للزبائنهم لانجاز التسجيل بسلسلة الأيزو.

وعلى هذا الأساس فيمكن اعتبار ان تدقيق الجودة أنجز تطور في الزمن الحالي بخصوص انتقاله من نشاط خاص بالآليات المستعملة لمعرفة عدم تحمل المسؤولية لمباشرة الانتفاع من الوسائل المتوفرة لدفع الموظفين باتجاه التطور المتواصل والمستمر.

ومن الواضح أن التدقيق يعتبر أحد الأساليب المؤثرة لارتفاع درجات الاستعمال المؤثر لأنظمة إدارة الجودة مثل نظام الايزو 9000، الأمر لا يرتبط فقط لأنه يتم تطبيق التدقيق كأسلوب لتأكيد التعهد الكامل مع عديد الممارسات والمواصفات المتعارف عليها في جميع المراحل والخطوات أثناء تطبيق العملية الإنتاجية والتسييرية والخدمية. وإنما يرتبط أيضا بكون التدقيق يساهم في تنمية المؤسسة من خلال تقديم أدوات للتطوير والتجديد والرفع من الطاقات والمقدرة على التعامل مع الإشكالات.

المبحث الثاني: أسلوب حلقات الجودة وعلاقة الجودة بالتكلفة

يهدف هذا المبحث إلى دراسة مفهوم أسلوب حلقات الجودة وأهدافها، وعرض المبادئ الأساسية لتطبيقها وكيفية عملها، وفي الأخير يتم التطرق إلى تكاليف الجودة وأنواعها.

¹ أمين السيد لظفي، نفس المرجع السابق، ص 243.

المطلب الأول: مفهوم حلقات الجودة وأهدافها

1- مفهوم حلقات الجودة

أنشأت حلقات الجودة (Quality cycle) سنة 1962 من طرف مبتكرها اشيكافوا، وعرفها "حلقة الجودة هي مجموعة صغيرة، تقوم بصفة طوعية بإدارة الجودة في الورشة، تقوم هذه المجموعة الصغيرة في إطار التحكم المتكامل في الجودة، بالتحكم في الجودة والتحسينات المختلفة في ورشتها، وهذا سيسمح لها بالتعلم، التفاعل المتبادل والمستمر ورفع مستوى جميع أفراد الورشة"¹.

ولقد تشكلت ثلاث حلقات ضمن النقابة اليابانية للمهندسين والعلماء (JUSE)، إذ كانت تهدف إلى مساهمة العمال في تحسين الجودة، ثم بدأ هذا العدد في التزايد، حيث أصبح يقدر بأكثر من مليون حلقة للجودة حاليا. ثم انتقلت حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1978 إلا أنها لم تلاقي النجاح، وذلك لغياب عنصر هام يتمثل في ثقافة الجودة لدى الأفراد.²

عرفها Ross بأنها مجموعة من العاملين يلتقون بشكل منتظم لحل المشاكل المتعلقة بجودة المنتج والعمل على تحسينها، كما يمكن تعريفها بأنها جماعات عمل صغيرة تلتقي بانتظام بعد ساعات العمل اليومي أو قبله لتحديد المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها.³

بحيث تركز الفلسفة التي تقوم عليها حلقات الجودة على أن العاملين في المنظمة لديهم القدرة أو الرغبة في المشاركة والمساهمة في حل المشكلات التي تتعلق بجودة المنتج، وفي هذا السياق تؤدي الإدارة دورا مهما في خلق الأرضية التي تحقق احتياجات ورغبات العاملين وزيادتها، وخاصة في ظل ظروف المنافسة المحتدمة، وهنا يأتي دور حلقات الجودة من خلال ارتكازها على سلوك العاملين كونها المحرك أو الدافع في زيادة قدراتهم.⁴

وبالتالي يمكن تعريف حلقات الجودة على أنها مجموعات عمل طوعية وصغيرة الحجم، حيث يتراوح حجم كل منها بين أربعة إلى عشرة عمال في المنظمة، تجتمع طوعيا وبشكل دوري خلال وقت الدوام بقيادة

¹ يحي بويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص 45.

² العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 28.

³ حسن جبر علوان، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي - دراسة تطبيقية في معمل سممت السدة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 286، العدد 4، 2011، ص 9.

⁴ محفوظ حمدون الصواف وآخرون، استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية في العمل التطوعي في حالة الكوارث - نموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات الجودة، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 34، العدد 106، 2012، ص 36.

المشرف على الحلقة أو نائبه أو أحد أفراد الحلقة، الهدف منها تطوير وتحسين جودة منتجات المنظمة، من خلال اقتراح حلول للمشاكل العمل حينما يكون ذلك ممكنا.¹

2- أهداف حلقات الجودة

تسعى أنشطة حلقة الجودة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعكس مدى أهميتها في التطبيق العملي داخل المنظمات بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين على مستواها والتي تتمثل فيما يلي:

- كل عامل مسؤول عن عمله، وبالتالي فإن زيادة هذه المسؤولية والقوة والسلطة التي تمنح للعاملين من أجل إحداث التغيير ينتج عنها مستوى أعلى من المنافسة، مما ينعكس ايجابيا على التحسين الملحوظ في كيفية أداء الأعمال ومن ثم تحسين نتائج أعمال المنظمة، سواء تمثل ذلك في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية؛
- حلقة الجودة تؤكد على أن العاملين في كافة المستويات الإدارية ليسوا خبراء في مجال تخصصهم فحسب، وإنما أيضا قادرون على الإبداع في مجال عملهم وإظهار قدراتهم مما يتيح فرصة اكتساب مهارات جديدة مثل المهارات التحليلية للمشاكل والمهارات القيادية وغيرها؛
- شعور العاملين بالانتماء والمشاركة في العمل، يزيد من ولائهم والتزامهم اتجاه المنظمة وأهدافها، وهو بدوره يدعم الوعي بالجودة والإنتاجية كما يساعد المنظمة على تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية على كافة المستويات التنظيمية؛
- تعمل حلقات الجودة على تفرغ المديرين إلى أعمالهم الأساسية بدلا من انشغالهم في بعض المشاكل التي تخص المشرفين أو العاملين معهم مما يستهلك وقتهم.²

كما حددت النقابة اليابانية للعمال والمهندسين (JUSE) أهداف حلقات الجودة، والتي تمثلت في

22 هدف والموضحة فيما يلي:³

- تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة؛
- تحسين مواقف العمال إزاء المشاكل المطروحة؛
- تحقيق درجة أعلى من رضا العمال؛
- ارتفاع الروح المعنوية للعمال ؛

¹ لعشعاشي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² بوعلاي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- تحسين جودة المنتجات؛
- رفع مستوى الجودة؛
- تحسين السلامة المهنية؛
- تحسين طرق حل المشاكل؛
- تخفيض الضائع من الوقت والجهد؛
- تخفيض المصروفات؛
- تدعيم روح العمل الجماعي؛
- تماسك التنظيم؛
- زيادة الرغبة في مشاركة العمال؛
- تخفيض معدلات الغياب؛
- تخفيض حالات التذمر؛
- علاقات إنسانية أفضل؛
- تطوير شخصية العمال؛
- توفير فرص جديدة للتعلم؛
- تصعيد درجة وعي العمل بمشاكل الجودة؛
- تحسين بيئة العمل؛
- زيادة ولاء العمال؛
- زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرار وحل المشاكل.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتطبيق حلقات الجودة وهيكلها التنظيمي

1-المبادئ الأساسية لتطبيق حلقات الجودة

لحلقات الجودة عدة مبادئ يجب الالتزام بها من طرف الأفراد داخل المنظمة والتي تتمثل فيما يلي:¹

¹ ناجي عبد الستار محمود، مدى إمكانية تبني تطبيق حلقات الجودة في جامعة تكريت (دراسة تحليلية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31، 2014، ص 32-33.

- **وضوح ووحدة الهدف:** وضوح الهدف من الأركان الأساسية لحلقات الجودة، إذ أن وضوح وسهولة فهم أهدافها من قبل أفراد الحلقة يترتب عن ذلك سهولة في التنفيذ، أما وحدة الهدف فإنه على اختلاف الأهداف الشخصية لأفراد حلقة الجودة، فإنهم يسعون إلى تحقيق هدف واحد يكون مكسب لجميع الأطراف؛
- **المشاركة الطوعية:** يعني أن العاملين يكونون أكثر اهتماما بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، بحيث تعتبر الطوعية ركن أساسي في بناء حلقات الجودة وتستند الطوعية إلى محرك ودافع داخلي يحرك الفرد باتجاه العمل والانتماء إليه؛
- **الملكية المشتركة:** يتولد لدى المتمنين طوعيا إلى حلقات الجودة الشعور بملكيته ويسعون إلى التأكيد على استقلاليتهم في العمل؛
- **الثقة المتبادلة:** من متطلبات نجاح حلقات الجودة أن يكون هناك جسر من الثقة بين الإدارة والعاملين في الحلقات من خلال اعتراف الإدارة بأن العاملين من أهم عناصر المنظمة وأنهم الأقدر على مشاكلهم لاتصالهم المباشر بها؛
- **خصوصية المشاكل:** يعني أن حلقات الجودة يقتصر عملها على المشكلات أو الموضوعات داخل نطاق عملها؛
- **التطوير الذاتي:** أن العاملين يحتاجون إلى أداء عمل ذي معنى وإنتاجي يحقق ذاتهم ويفجر الطاقات والقدرات لديهم؛
- **وسيلة إلى غاية:** حلقات الجودة يجب أن لا تكون غاية بل وسيلة وأداة للوصول إلى غاية ويجب أن تقدم كواحدة من عدة وسائل لتحسين أداء المنظمة وفعاليتها؛
- **قاعدة بيانات لحل المشكلات:** من المبادئ الأساسية لحلقات الجودة العمل على إيجاد قاعدة بيانات لاستخدامها في التعامل مع المشكلات التي تبحثها حلقات الجودة، فالحلول التي تقدمها حلقات الجودة يتعين أن تكون مبنية على حقائق أكثر من اعتمادها على آراء، ويتم تكوين أعضاء حلقات الجودة وقياداتها على التأكيد على ضرورة جمع كافة البيانات اللازمة للتعامل مع تلك المشكلات واقتراح الحلول البديلة لها.

وتمثل أعضاء الهيكل التنظيمي الخاص بحلقات الجودة فيما يلي:¹

- **أعضاء الحلقة:** يتراوح عددهم الأمثل من 2 إلى 12 عضوا يتم اختيارهم بطريقة اختيارية، بالإضافة إلى ضرورة تشابه خبراتهم، وعادة ما يتقابلون لمدة ساعة كل أسبوع في أوقات العمل في الشركة لحل المشكلات المرتبطة بموقع عملهم؛
- **قائد الحلقات:** يعتبر دوره أساسي في الحلقة، حيث يشرف عليها بشكل مباشر أي على أعضاء الحلقة ويتوجه من المسهل في الحلقة، يقوم القائد بتكوين أعضاء الحلقة زيادة على تدوين الأحداث التي يتم تداولها في اللقاءات داخل الحلقة فضلا عن التنويه بأنه وفقا لخطوات برنامج حلقات تحسين الجودة المتعارف عليه لأنشطتها والتي يتم نقاشها في وقت لاحق؛
- **المسهل:** يعتبر دوره جوهريا في إنجاح وفشل برنامج الحلقات، حيث يقوم هو إضافة إلى لجنة التوجيه وقائد الحلقة بتنسيق وترتيب كيفية العمل داخل الحلقة وعادة ما يقوم المسهل بالإشراف على عدد من الحلقات وحضور اجتماعاتهم، والتأكد من أن القادة يعملون وفق للضوابط المتفق عليها لعمل الحلقة، كما يعتبر مسؤولا عن نتائج الاجتماعات الدورية للحلقة بشكل دقيق؛
- **لجنة التوجيه:** تمثل مركز ثقل التنظيم وحركيته وتضم في عضويتها ممثلين من كل الوظائف الرئيسية بالمشروع وتقوم بوضع الخطط والسياسات اللازمة لتطوير برنامج حلقات تحسين الجودة، وتنسيق البرامج التكوينية المطلوبة لأعضاء الحلقة وبناء شبكة اتصال فعالة داخل وخارج الحلقة بهدف تشجيع الأفراد للمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف.

2- كيفية عمل حلقات الجودة

وتمثل كيفية عمل الجودة من خلال عدة خطوات تتمثل فيما يلي:

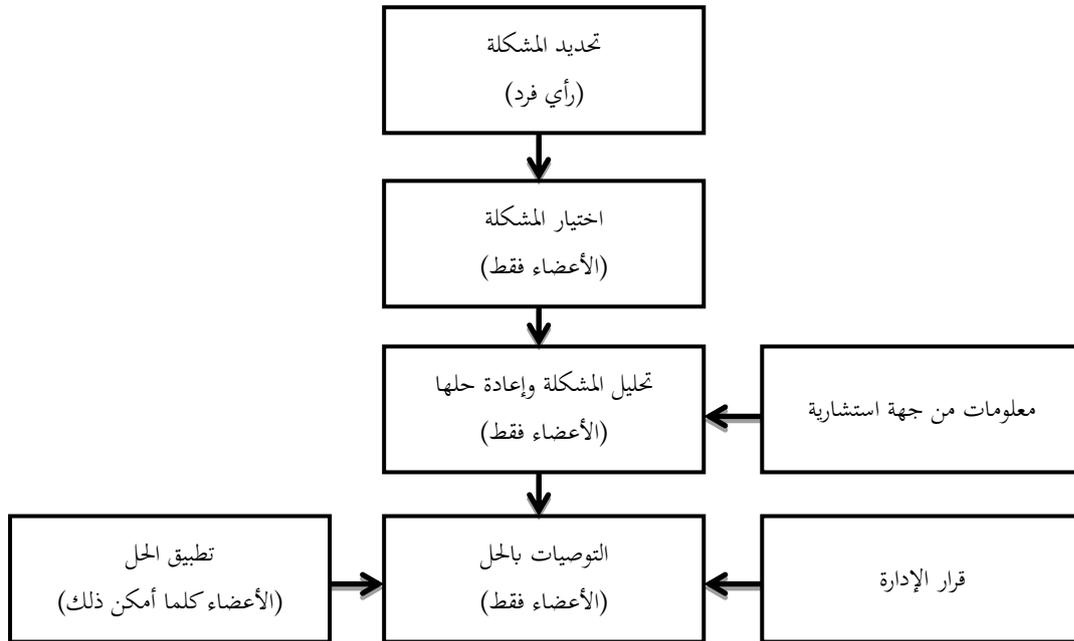
- **تحديد المشكلة:** كشفها وتشخيصها وتحديد حجمها ومستوى تأثيرها وأسباب حدوثها، ويتم وضع أهداف لحل المشكلة والتغلب عليها؛
- **جمع البيانات وتحليلها:** تجمع البيانات ويتم تصنيفها وتحليلها وإيجاد الطرق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الأساليب (تحليل باريتو، مخططات السيطرة الإحصائية، مخطط السبب والنتيجة)²؛

¹ محمد ولد عبد الرحمن، الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة- دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة (مانطال) Mantal، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005، ص 40.

² حسن جبر علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

- تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة: ويعني تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تؤدي لحل المشكلة وبلوغ هدف محدد ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار.
- اختيار البديل الأفضل: وهذا يعني اختيار أفضل الحلول المتاحة للمشكلة وأن اختيار البديل الأفضل لا يعني بالضرورة أنه الحل المثالي، ولكن في ضوء الخيارات المتاحة يعتبر أفضل الحلول كونه يتضمن أفضل الايجابيات وأقل السلبيات بالمقارنة مع البدائل الأخرى.
- تنفيذ الحل ومتابعته: فالإدارة تقيم الحل المقترح ثم تختبره باتجاه التنفيذ الكلي.¹

شكل رقم (2-5): آلية عمل حلقات الجودة



المصدر: بوعلاي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة

1- مفهوم تكاليف الجودة

تعرف تكاليف الجودة على أنها تلك النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المنظمة، أو هي التكلفة المرتبطة بنشاط الجودة في المنظمة لتحديد كل من الجودة، التصميم وجودة المطابقة.² وتعرف الجمعية الأمريكية للجودة تكلفة الجودة بأنها التكلفة الناجمة عن تقديم السلعة أو الخدمة رديئة الجودة، وتعرف أيضا بأنها

¹ زينب صلاح وهاب، مستوى استخدام مكونات تكنولوجيا المعلومات وأثرها على حلقات الجودة: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمسح الجيولوجي والتعدين، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 208، العدد 14، 2015، ص 196.

² لعشعاشي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 105.

التكلفة التي لن يتم تحملها لو تم القيام بشكل صحيح وبدون قصور لجميع الأنشطة، وهي جميع التكاليف التي تم إنفاقها في أي منظمة لضمان تقديم سلعة أو خدمة تلي متطلبات المستخدمين، كما إن معرفة قياس وحساب التكاليف بدقة يحول الجودة إلى أرقام بسيطة ومرئية تساعد الإدارة والعاملين من فهم أهمية عمل الشيء بصورة صحيحة من المرة الأولى، ووسيلة هامة بين الموظفين والإدارة العليا والمنظمات.¹

2-أنواع تكاليف الجودة

تشمل تكاليف الجودة خمسة أنواع رئيسية منها ثلاثة التي جاء بها Feigenbaum في نموذج الذي يعرف بـ (P-A-F)، وأما الباقي هما (تكلفة المعيب وتكاليف الجودة المخفية) والمتمثلة فيما يلي:

2-1 تكاليف الوقاية: ويقصد بها تلك التكاليف الناجمة عن الجهود والفعاليات المبذولة من قبل المنظمة بهدف منع حصول الأخطاء التي تؤدي إلى ظهور العيوب أو حصول حالات عدم تطابق المنتجات مع المواصفات المحددة لها، وذلك في جميع مجالات عمل المؤسسة وكذا كافة العمليات التي تقوم بها، بحيث تشمل هذه الفئة من التكاليف عدة مجالات² والتي نذكر أهمها ما يلي:³

- **تكاليف تخطيط الجودة:** وهي تكاليف تطوير وتنفيذ برامج إدارة الجودة؛
- **تكاليف تصميم الجودة:** وهي تكاليف تصميم المنتج وخواص عملية الرقابة على الجودة؛
- **تكاليف العملية:** وهي تكاليف تنفق على العمليات الإنتاجية لمطابقة مواصفات الجودة؛
- **تكاليف التكوين:** وهي تكاليف تطوير وإعداد برامج التكوين بالجودة للموظفين والإدارة؛
- **تكاليف المعلومات:** وهي تكاليف اكتساب والمحافظة على بيانات جودة وتطوير وتحليل تقارير أداء الجودة؛
- **تكاليف ضمان الجودة:** وتشمل تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة؛
- **تكاليف معدات الفحص:** وتشكل تكاليف تصميم وصنع و/أو شراء المعدات اللازمة للقيام بأعمال الفحص؛
- **تكاليف متنوعة:** وتشمل تكلفة الأعمال الكتابية، الاتصالات، الشحن، السفر وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة التي تمارسها المواقع الإدارية ذات العلاقة في المنظمة.

¹ بودية بشير، إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية تراي بوجمة- بشار، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 16.

² بوعلاي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 201.

³ بلبية محمد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

2-2 تكاليف التقويم: وهي متعلقة بتقويم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل، ومنها:

- فحص المواد الداخلية: كالألات والمعدات المشتراة، بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة؛
- فحص العمليات: وذلك بفحص عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل كافة مراحل العملية الإنتاجية؛
- فحص المنتجات: وتتم بالانتهاء من عملية التصنيع، وقبل وصولها للعميل للتأكد من مطابقتها للمواصفات؛
- تدقيق الجودة: وتشمل تكلفة التحقق من عمل نظام الجودة بصورة مرضية؛
- تقويم الموردين: وهي كلفة تقويم مختلف الموردين للمنتجات أو الخدمات.

2-3 تكاليف الفشل: وهي التكاليف الناتجة عن تباين السلع والخدمات مع متطلبات المستفيدين المطلوبة، ويمكن نوعين من التكاليف:¹

- تكاليف الفشل الداخلي: وتمثل في التكاليف التي تصرف في جميع مدخلات العمليات الإنتاجية كإصلاح العيوب التي حدثت في الإنتاج، وتكاليف الوحدات التي لا يمكن إصلاحها؛
- تكاليف الفشل الخارجي: وتمثل في التكاليف التي تنفق بعد تقديم السلعة أو الخدمة للمستفيدين، كمعالجة شكاوي العملاء، والمنتجات المردودة وقسيمة الضمان.

2-4 التكاليف المعيبة: وهي التكاليف التي تشمل على:²

- تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه مثل الخردة... الخ؛
- تكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه؛
- تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة؛
- تكاليف تسببها احتياجات العملاء؛
- تكاليف ضياع الزبائن مثلا لعدم توفر المنتج... الخ.

¹ بودية بشير، إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية تراي بوجمة- بشار، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق وتحديات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج (ENAVA) بسعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

5-2 التكاليف المخفية: وهي التكاليف التي ترتبط بأنشطة الجودة ولا تظهر ضمن تكاليف الظاهرة وإنما تحمل على أنشطة أخرى مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة، وعلى الرغم من عدم ظهور هذه التكاليف إلا أن لها وزنا كبيرا يفوق في بعض الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة.¹

¹ نفس المرجع، ص 106.

الفصل الثالث

الرقابة على الجودة وفعالية إدارة الجودة الشاملة
في المؤسسة

تمهيد

لإبراز طبيعة الرقابة على الجودة في المؤسسة نسعى في هذا الفصل إلى تقديم مفهوم لتلك العملية بحيث يتضمن عديد العناصر لعل أهمها تحديد ماهيتها ونطاقها وأهدافها والمسؤولين عن القيام بها وتوقيت القيام بها وما إذا كانت هذه الرقابة إلزامية أم اختيارية، ومن جهة أخرى نتناول المعايير والمقاييس التي ترتبط بها وتحديد الأطراف المستفيدة منها والتقارير ذات الصلة.

وباعتبار الرقابة على الجودة في المؤسسات تعتبر فحص دوري ومنتظم ومستقل لتحديد ما إذا كانت أنظمة الجودة والنتائج المرتبطة بها تتسق وتتفق مع الترتيبات والمعايير المخططة، كان لا بد من والوقوف على ما إذا كانت هذه المعايير يتم تطبيقها بفعالية وأنها ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

كذلك في المبحث الثاني سنستعرض ما تعلق باعتبار إدارة الجودة الشاملة أداة تنافسية للمؤسسة من خلال القدرة على تحقيق حاجات المستهلك الأمر الذي سنوضح من خلاله كيفية العمل للوصول لثقة الزبون باعتبارها أمر أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة، سنستعرض كذلك في هذا الفصل التقنيات الحديثة في الجودة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التمييز بين ثلاث تقنيات أساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي تقنية الإنتاج في الوقت المحدد، تقنية إعادة الهندسة وتقنية القياس المقارن (المقارنة المرجعية).

الرقابة على الجودة وفعالية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

يعتبر أسلوب الرقابة على الجودة من الأساليب التي تسعى لرفع مستوى جودة المنتجات والخدمات، وزيادة كمية الإنتاج والحد من الفائض في كمية المواد وضياع الوقت الذي يؤدي لزيادة تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى أنها تساهم في تعزيز وتفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التي تسعى بدورها إلى تحقيق مزايا تنافسية عديدة من خلال خلق قيمة للعميل وتعزيز رضاه، وبالتالي سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة أساليب الرقابة على الجودة وفائدتها وكيفية تحقيق إدارة الجودة الشاملة للمزايا التنافسية لدى المؤسسات.

المبحث الأول: الرقابة على الجودة في المؤسسة

يسعى هذا المبحث إلى دراسة المفاهيم الأساسية حول الرقابة على الجودة وفوائدها، وعرض مختلف تقنياتها ومستوياتها التي تهدف إلى تحسين الجودة وتميزها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة على الجودة وفوائدها

1- مفهوم الرقابة على الجودة

تعني الرقابة التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي خطط له، بغية تحقيق الأهداف المتوخاة، ولما كانت الجودة هي أحد أهم تلك الأهداف في الشركات الصناعية الحديثة، تكون الرقابة على الجودة وسيلتها في تحقيق هذا الهدف، حيث تعني الرقابة على الجودة رقابة المنتج ليصل المستوى المحدد من الجودة وفقا للمواصفات المحددة من قبل الشركة المعنية.¹

وقد عرف Juran الرقابة على الجودة بأنها العملية التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للجودة بالمقارنة بالمعايير أو المواصفات المحددة، واتخاذ الاجراءات التصحيحية على هذا التباين أو الانحراف. أما Caplen فقد عرفها على أنها مجموعة الوظائف أو الأعمال التي تقوم بها المنظمة لغرض إنجاز أهداف الجودة.²

¹ طارق الخير، استخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سورية: حالة تطبيقية على الشركة السورية للألبسة الجاهزة في دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001، ص 61.

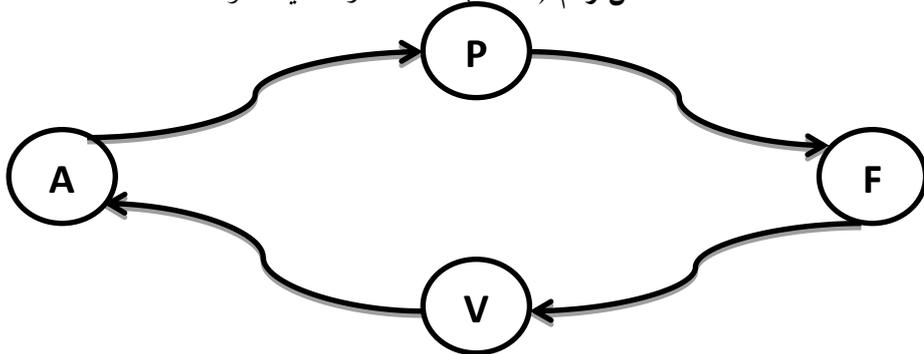
² بوعلاي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

رقابة جودة المنتج هي عملية يتم من خلالها التأكد من أن ما تم إنتاجه يتطابق تماما مع المواصفات الموضوعه من قبل، كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الأساليب المستعملة للتأكد من أن خصائص المنتج وطريقة استعماله متطابقة مع المواصفات المطلوبة والتي وضعت من قبل.

يعني هذا أن رقابة الجودة تستلزم بداية وضع معايير وأسس محددة مسبقا ومتفق عليها لإنتاج منتج معين، فالمنتج الذي لا يتوافق مع متطلبات محددة يمنع من الاستخدام حيث تهيئ عملية الرقابة تقييما مفصلا وتصرفا في المنتج غير المتوافق. ومراقبة الجودة إحصائيا هي أحد فروع مراقبة الجودة، وهو تجميع، تحليل وتفسير البيانات لاستخدامها في أنشطة مراقبة الجودة¹.

إن الرقابة على الجودة تشكل نظاما شاملا لجميع أوجه النشاط من الاجراءات والأساليب المستعملة من أجل التحقق من الأداء الفعلي وتطويره للارتقاء بالجودة بالاعتماد على المراجعة الداخلية للجودة التي تعتبر جزءا من هذه الرقابة².

شكل رقم (3-1): حلقة الرقابة في الجودة



المصدر: وهاي كلثوم، محاضرات في إدارة الجودة، أكلي محند اولحاج، البويرة، 2016-2017،

ص 93.

P: التحضير (Programe)

F: التطبيق (Faire)

V: الفحص (Verifier)

A: التصرف (Agir)

¹ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² وهاي كلثوم، محاضرات في إدارة الجودة، أكلي محند اولحاج، البويرة، 2017، ص 93.

حسب الشكل أعلاه ، المراقبة عبارة عن حلقة تبدأ بالبرمجة وتنتهي بها، وهي مكونة من أربعة مراحل:

التحضير، التطبيق، الفحص، التصرف.

2-فوائد الرقابة على الجودة

تحدد أهمية الرقابة على الجودة من خلال جني المؤسسة لعدة فوائد، سواء كان ذلك على المستوى الداخلي، أي تحقيق العناصر والمقومات اللازمة في جهاز المنظمة لإنتاج منتج يتصف بالجودة وما قد ينعكس ذلك على المطابقة مع رضا المستهلكين الذي يعتبر من أهم محددات المنافسة التي تخضع لها المؤسسات، وتحدد هذه الفوائد في النقاط التالية:

- التركيز على اختيار أعلى جودة من بين المواد والخدمات المتوفرة لدى الموردين وضمان اختيار أفضل طرق وعمليات للتصنيع وأحسن ظروف إنتاجية، كل ذلك لتوفير أعلى فرص لتحقيق منتجات ذات مستوى جودة مستهدفة؛
- تركيز عملية التصميم والإنتاج على استغلال عدد قليل من المواد والأجزاء الداخلة في صنع المنتج لكي يوفر للإنتاج إمكانية تحقيق مستوى عال من الجودة؛
- زيادة فعالية استغلال الآلات الإنتاجية وزيادة إنتاجية العمال في المنظمة؛
- الاحتفاظ بمستوى متجانس بين المنتجات المصنوعة؛
- تطوير وتحسين وتنوع عمليات الإنتاج ورفع مستوى أداء المنتج؛
- تحقيق المنظمات لإنجاز منتجات تختلف وتتفاضل في جودتها، يحفزها على المنافسة لكي تكون منتجاتها هي الأفضل دائما بالمقارنة مع نظيراتها؛
- تخفيض تكاليف الجودة، فمثلا المنتجات التي قد يظهر فيها عيب أثناء العملية الإنتاجية يمكن تلافيها قبل انتهاء العملية الإنتاجية وما يترتب عن ذلك من امتصاص لبعض التكاليف التي قد تصدر أو تتحملها المؤسسة؛
- كسب ثقة العملاء عن طريق توفير منتجات تلي رغبتهم، وبالتالي خلق مناخ لتحسين العلاقة معهم وما قد يعود إلى المؤسسة من جراء ذلك من فوائد؛
- التمكن من التصدي للمنافسة الشرسة في بيئة الأعمال التي تسبح فيها المؤسسات في عالمنا اليوم.¹

¹ محمد ولد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

المطلب الثاني: تقنيات الرقابة على الجودة

من أهم التقنيات المستخدمة في الرقابة على الجودة نجد ما يلي:

1-التحليل الحسي:¹ ويشمل الخصائص التي لا يمكن قياسها بوحدات قياس كالطعم، المظهر، الرائحة...الخ، هذه الخواص تكون هامة جدا وهي التي تحدد قبول المستهلك للسلعة أو عدم قبولها ويطلق عليها خصائص "الجودة الحسية"، وتعتمد في الحكم عليها على مقدرة الإنسان، فالفكرة الأساسية في قياس خصائص الجودة الحسية هي أن (الزبون على حق) لذلك يؤخذ رأي المستهلك باستمرار لهذه الخصائص، ومعرفة مدى رد فعله اتجاهها، ويتم تحديد رد فعل المستهلك اتجاه سلعة ما من خلال معرفة ما يلي:

- المستهلك يفضل المنتج أو لا يفضل: من خلال إعطاء عينات للمستهلكين والحصول على ردودهم عن هل يفضلون المنتج أو لا، وهنا تلعب بحوث التسويق دورا كبيرا في الحصول على إجابة عن هذه التساؤلات وخاصة إذا كانت الكميات المزمع إنتاجها كبيرة.
- أولويات الجودة لدى المستهلك: ويقصد تحديد أولويات الجودة لدى المستهلك بالنسبة لمنتجات متماثلة من مجموعة شركات، أو منتجات مختلفة التصميم من نفس الشركة، ويقوم المستهلك بوضع ترتيب لأفضلية الجودة بالنسبة لهذه المنتجات.
- حساسية المستهلك اتجاه المنتج: إن الهدف من هذا الاختبار هو قياس مدى تفضيل المستهلك لمستويات مختلفة للجودة بالنسبة لخاصية معينة.

2-POKA-YOKE: هي آلية من آليات ضبط واكتشاف الأخطاء، تتكون من كلمتين هما: POKA وتعني باليابانية: خطأ غير متعمد، وYOKE: وتعني التقليل أو الإلغاء. وتسمى أيضا الضبط الأوتوماتيكي لجودة المنتج، ويعتبر هذا الأخير أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا في طرق التحكم في جودة منتجاتها، وهي طريقة تقنية هدفها التحكم في الأخطاء التي يقوم بها الفرد، تستخدم في مجال الصناعة، مثل: استعمال العيارات لمعرفة جودة القطع، فإذا تساوت القطع مع العيار فإن هذه القطعة جيدة، وإذا لم تتساوى القطعة مع العيار فإنها رديئة وبها عيب ما، كما يستعمل فيه نظام الأثر المرتد (Feed back) لكي يتم التحكم تماما في دقة المنتج. وتكمن أهمية الضبط الأوتوماتيكي في:

¹ كحيلة أمال، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات: دراسة حالة شركة الخزف الصحي SCS -الميلية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص ص 65-66.

- يسمح بزيادة الدقة في جودة المنتجات، إضافة إلى السرعة العالية في الأداء وهذا بالطبع له تأثير إيجابي في التقليل من التكاليف؛
 - يعتبر عامل حاسم في إبعاد الأخطاء التي يتسبب فيها الإنسان أثناء القياس والتي تحدث نتيجة إرهاق عامل القياس أو الملل الذي ينتابه نتيجة تكرار عمليات القياس اليومية؛
 - الضبط الأوتوماتيكي لا يمنع استخدام أساليب أخرى لمراقبة الجودة أثناء التشغيل أو مراقبة جودة المنتج النهائي ولكنه يكون عاملا حاسما في التقليل من إعداد خرائط ضبط الجودة أو عمليات سحب العينات وزيادة الوقت الذي يمر بين سحب عينة وأخرى.¹
- JIDOKA-3: وهو مفهوم جديد للجودة يطلق عليه اليابانيون تسمية Jidoka ومعنى الكلمة (أوقف كل شيء عندما يكون هناك خطأ في شيء ما)، ويمكن أن نتصوره على أنه رقابة جودة في المصدر وبدلا من استخدام مراقبين من أجل اكتشاف المشاكل التي سببها شخص آخر، حيث يصبح العامل في المصنع الياباني هو المراقب على عمله، ولقد طور هذا المفهوم نائب الرئيس لشؤون التصنيع Taiichi Ohno في شركة تويوتا في بداية الخمسينيات، ولقد حدد Ohno أن أفضل شيء يمكن فعله هو إعطاء كل فرد جزءا واحدا فقط كي يعمل عليه في وقت معين، ولذلك لا يستطيع أي عامل وتحت أي ظروف أن ينكر أو يخفي المشاكل من خلال تحوله للعمل في أجزاء أخرى.²
- 4-المراقبة الذاتية:** تقنية أساسية تجعل العامل في منصبه مسؤولا عن جودة المنتجات التي يقوم بإنجازها، وهذا لا يعني فقط أن العامل يعطي قيمة مضاعفة للمنتج ولكن أيضا يراقب المطابقة من خلال المواصفات، حتى سنوات الثمانينات وفي معظم المنظمات كانت المراقبة مهمة مراقبين مختصين ينتمون إلى قسم مستقل في إدارة الإنتاج، أما إدارة المراقبة فلم يكن موقعها في الورشات وإنما في المقر العام للمنظمة، ثم بدأ تطبيق المراقبة الذاتية وذلك للميزات التي يحملها، بحيث بدأت المنظمات في تكوين عمالها وتوفير كل الوسائل اللازمة لمراقبة منتجاتهم، فالمراقبة الذاتية تحقق المزايا التالية:
- **سرعة التدخل:** في حالة ما إذا اكتشفت أي خطأ فإن العامل يصلحه بدون تأخير وهذا يجنب تراكم مخزون المنتجات المعيبة.

¹ كحيلة آمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.

² كحيلة آمال، نفس المرجع السابق، ص 68.

- إشراك الأفراد: فعندما يراقب العامل المنتجات التي يقوم بإنتاجها فإنه ينتبه للمهمة التي يقوم بها بدلا من يعمل دون تفكير معتمدا على المراقب المختص ليهتم بجودة المنتجات، فتطبيق المراقبة الذاتية يجعل العامل مسؤولا عن تحسين جودة منتجاته بصورة دائمة، وتصحيح الخطأ في نفس المكان الذي حدث فيه المشكل.¹

المطلب الثالث: مستويات الرقابة على الجودة

نقصد بمستويات الرقابة على الجودة مختلف المجالات التي تمارس عليها عملية الرقابة على الجودة داخل منشأة الأعمال، تبدأ بدراسة السوق وتستمر خلال جميع مراحل العملية الإنتاجية وتنتهي بوصول المنتج إلى المستهلك بالمستوى الذي يلبي احتياجاته ورغباته، حيث نوجز هذه المراحل التي تتم عليها عملية الرقابة على الجودة فيما يلي:

1. **مرحلة التصميم:** حيث تبدأ العملية الإنتاجية بدراسة السوق بهدف معرفة احتياجات العملاء ورغباتهم، ليتم ترجمة تلك الرغبات إلى مواصفات هندسية للمنتج وعليه فإن عملية الرقابة في هذا المستوى تتناول عملية التأكد من المعايير التي تم وضعها تمكن من ترجمة رغبات المستهلك إلى مواصفات ممكنة التنفيذ وتحقق الاستعمال النهائي للمنتج، كما تراعي الإمكانيات المتاحة للمنشأة.

2. **مرحلة اتخاذ قرار الشراء:** بعد ترجمة رغبات المستهلك إلى مواصفات هندسية والتي ينبغي أن تراعي السوق المستهدف والإمكانيات المتاحة للمنشأة يتم شراء المواد والأجزاء اللازمة لعملية الإنتاج وفحص جودتها على أساس القبول أو الرفض. وعليه فإن عملية الرقابة على مستوى هذه المرحلة تتناول جانبيين هامين هما:²

- تحديد مواصفات المواد والأجزاء التي تتفق مع المواصفات الهندسية
- تحديد أفضل مصادر الشراء وشروط التوريد التي تشمل توافر هذه المواد في الوقت المناسب والسعر المناسب والجودة المناسبة.

ومن أهم الأساليب المتعارف عليها في وصف جودة المشتريات ما يلي:³

- طريقة الأسماء والعلامات التجارية: حيث تعتبر هذه الطريقة من أهم الوسائل المعتمدة من قبل منظمات الأعمال قصد تمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة لها، أما فيما يتعلق بأجهزة الشراء فنجد أنها غالبا ما تلجأ

¹ كحيللة أمال، نفس المرجع السابق، ص ص 69-70.

² بوعلالي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148.

³ نفس المرجع، ص ص 148-150.

إلى استخدام الأسماء والعلامات التجارية للتعبير عن مستويات الجودة التي ترغب فيها نظرا لنتائج التجارب السابقة أو السمعة التجارية للأسماء المختارة.

● **طريقة المواصفات القياسية:** وهي عبارة عن مواصفات قياسية (Standards) للخامات والمركبات والعمليات الفنية والأجهزة والآلات التي تعتمد عليها الصناعة بحيث يتم وضع هذه المواصفات من قبل الأجهزة الحكومية المكلفة بالشؤون التجارية والصناعية، كما تضع هذه الأخيرة تعاريف محددة للاصطلاحات والرموز والتصنيفات المختلفة في التعامل مع المواد أو المركبات، حيث نجد ذلك في معظم دول العالم. وخير مثال عن ذلك نجد قطع غيار السيارات والآلات، ومن مزايا استخدام المواصفات القياسية في وصف الجودة أنها تسهل مهمة المشتري والمورد في تفهم المستويات المطلوبة وكذا مهمة الفحص.

● **طريقة المواصفات الخاصة:** أحيانا ما تكون المنشأة غير قادرة على وصف جودة احتياجاتها من المواد والمركبات بواسطة المواصفات القياسية العامة، وقد يحدث ذلك عند مواجهتها لظروف معينة كإشباع رغبات محددة لبعض عملائها مثلا، إذ يتطلب توافر شروط غير عادية في مواصفات تلك الاحتياجات، وعليه فإنه ينبغي عليها التعبير عن هذه المواصفات بأسلوب واضح، إذ يمكننا في ذلك استخدام عدة وسائل كالرسوم الهندسية مثلا أو توصيف الأداء وتحديد الأجزاء الداخلة في الصنع وغيرها.

● **طريقة الرتب أو الدرجات:** حيث تمثل هذه الأخيرة شكلا من أشكال المواصفات القياسية المتعارف عليها، وعادة ما يتم استخدام هذه الطريقة في حالات الخدمات والمواد الأولية بحيث يكون لها درجات نقاوة ومعدل عيوب متعارف عليها في السوق، ومن أمثلة المصطلحات المستخدمة في وصف الجودة بالرتب أو الدرجات: نخب أول ونخب ثاني، درجة أولى ودرجة ثانية، درجة نقاوة 90% و95%، نسبة الرطوبة 70% و90%... الخ.

● **طريقة العينات أو النماذج:** وفقا لهذه الطريقة فغن عملية وصف الجودة تتضمن تقديم المشتري لعينة أو نموذج للمادة أو الجزء المطلوب توفيره حتى يتم قياس الجودة على أساسه، وهناك عدة حالات تستخدم فيها طريقة العينات نذكر أهمها ما يلي: صعوبة وصف الجودة فنيا، وجود تشابه كبير بين الأجزاء أو المفردات بحيث يصعب التفرقة بينهما، وصف جودة الأصناف التي لا يتكرر شراؤها كثيرا، وصف جودة الأصناف التي لا تحتفظ لها المنشأة بمواصفات مكتوبة خاصة إذا كان حجم الصفقة محدودا.

3. مرحلة تنفيذ العمليات الإنتاجية: بحيث تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة مراقبة جودة الأجزاء النصف مصنوعة التي تدخل في تركيب المنتج بمختلف مراحل إنتاجه، للتأكد من مراعاتها لمواصفات التصميم الموضوع لها وكذا التحقق من ثبات وتيرة الإنتاج من خلال الرقابة على إجراءات ومكونات العملية الإنتاجية من آلات وعمال وظروف العمل وأساليبه. إذ أن اتخاذ إدارة المشروع مثل هذا الموقف يتطلب دراسة مواصفات المنتج من حيث تركيبه وطبيعة التعقيد الفني فيه، وغير ذلك يتسنى على ضوء ذلك تحديد النقاط الرئيسية أو اللازمة للمراقبة أثناء العملية الإنتاجية بحيث لا يؤدي إلى عرقلة الإنتاج أو زيادة التكاليف المرتبطة بالقيام بمثل هذا الإجراء¹.

4. مرحلة مراقبة المنتج النهائي: طبقا لهذا المرحلة فإنه يتم إجراء مجموعة من اختبارات الأداء اللازمة التي تعكس مدى إمكانية استخدامه وذلك للتأكد من ملائمة المنتج للاستعمال وتحقيقه للأداء الجيد وتحديد الانحرافات بين مواصفات المنتج الفعلي وتلك المحددة في مرحلة التصميم ثم اتخاذ إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر، وذلك لضمان الجودة المطلوبة في الإنتاج.

5. مرحلة معرفة رد فعل المستهلك اتجاه جودة المنتج: وأخيرا فإن العميل يعتبر هو الحكم النهائي في تقييم الجودة، ففي هذه المرحلة يتم مراقبة المستهلك في السوق لمعرفة رد فعله اتجاه المنتج ومدى رضاه لأخذ ذلك بعين الاعتبار حالة التخطيط لجودة الإنتاج مرة أخرى².

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة أداة للتنافسية المؤسسة

هذا المبحث يهدف إلى إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال خلق القيمة وتعزيز رضا العميل، بالإضافة إلى عرض مختلف التقنيات الحديثة في الجودة التي تساهم في ذلك.

المطلب الأول: خلق القيمة وتعزيز رضا العميل أساس تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية

1. تعريف القيمة ولتن يتم توجيهها

يعرف Zeithaml القيمة على أنها: التقييم العام لأهمية المنتج أو الخدمة من قبل المستهلك، وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه³.

¹ بوعلاي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² بوعلاي عائشة، نفس المرجع السابق، ص 152.

³ العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

والقيمة لا تعني القيمة المادية أو المالية فقط، إذ تختلف القيمة باختلاف الطرف الذي يتحصل عليها، وتقوم المؤسسة بإضافة قيمة لكل من:

- **العملاء:** إذ تقدم لهم المؤسسة قيمة من خلال المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم وتوقعاتهم؛
- **العاملين:** إذ تمنحهم المؤسسة قيمة بتوفير الجو والبيئة الملائمة لحتهم على التقدم والتطور، وكذا تقدير وتقييم جهود هؤلاء الأفراد بإسهاماتهم؛
- **أصحاب الأسهم:** ويتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم سعر السهم وكذا حصة الأرباح التي يحصلون عليها.¹

2. الجودة طريق لتحقيق قيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية

تعد القيمة أساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المستهلك من ذلك المنتج، وأفضل مثال على ذلك الجودة العالية للمنتج هي تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية، ذلك أن الجودة تعظم من قيمة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل، مما يرفع من ثقته في المنتج وبالتالي في المؤسسة في حد ذاتها، وهنا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لهذه المؤسسة وها يعني تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها، ولا يمكن الحديث عن الجودة بمنعزل عن السعر، ذلك أن قرار الشراء الذي يتخذه المشتري يخضع لدى تقييمه للعلاقة (جودة/سعر) الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي يشتريها، وعلاقتها بالقيمة التي سيتحصل عليها، ولقد طور (Broh) تقنية تدعى طريقة القيمة في تصميم جودة المنتج، تحدد هذه الطريقة جودة المنتج أو الخدمة بواسطة عناصر السعر، ذلك أن الجودة عبارة عن درجة التميز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المعقولة.²

3. دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

في ظل التطور الاجتماعي والثقافي الذي شهدته العديد من دول العالم، أصبح العميل يسعى لحصول على منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذ قرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق

¹ العيهار فلة، المرجع سابق، ص 157.

² عبد الله أحمد عبد الله احمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مصنع السكر عسلاية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام مهدي، السودان، 2017، ص 103.

توقعات الزبون ورضاه، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال الجودة في عملية التصميم ويعني بذلك درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم، ومن أبرز الأمثلة على ذلك هو ما حصل في صناعة السيارات من تسابق وتنافس في ابتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل السيارات وذلك استجابة لحاجات الزبائن. حيث تؤكد بعض الدراسات أن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين يرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق رضا عملائها.

أصبح رضا الزبائن هدفا رئيسيا من أهداف الجودة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة فإن المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بآراء الزبائن في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم، فالمنظمات أصبحت اليوم تعمل وفق مبدأ اعرف عميلك لأن العميل يمثل مركز اهتمام بالنسبة لها ويعتبر المحور الأساسي لنشاطها، والتنافس في السوق يعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل وترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى دلالات معينة وحسب شروط العميل وبذلك تتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية، ويعتبر إشباع العميل سر التميز على المنافسين والذي يؤدي إلى تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة ومركزها التنافسي، والذي لا يتحقق إلا إذا توافرت الجودة.¹

المطلب الثاني: التقنيات الحديثة في الجودة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث تقنيات أساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي تقنية الإنتاج في الوقت المحدد، تقنية إعادة الهندسة وتقنية القياس المقارن (المقارنة المرجعية).

1. تقنية الإنتاج في الوقت JIT

• مفهوم تقنية الإنتاج في الوقت

لقد نشأت وتطورت هذه الفلسفة في اليابان، إذ ظهرت في منتصف السبعينات وحققت انتشارا واسعا، وكانت تعرف بنظام TOYOTA للتصنيع، إذ يعتقد الباحثون أن فكرة هذا النظام الأساسية بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية، وحدث هذا عند زيارة رئيس شركة تويوتا إلى أحد الأسواق التجارية هناك، وملاحظته

¹ عبد الله أحمد عبد الله احمد، نفس المرجع السابق، ص ص 106-107.

لمرونة العمل ومجرباته، حيث رأى اختلاف هذا السوق عن باقي الأسواق من حيث الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والمتمثلة بثلاثة أشخاص يقدمون أفضل خدمة للزبائن، وعندها تولدت لديه الفكرة.¹ وبالتالي تميزت الصناعة في اليابان بارتفاع مستوى جودة المنتجات وانخفاض تكلفة إنتاجها، وقد عزا المهتمون هذا الأمر إلى كفاءة نظام الإنتاج المستخدم وفعاليته في تخفيض التالف وانخفاض كمية المخزون مقارنة بأنظمة إنتاج الدول الأخرى. ومن أهم الطرق التي استخدمتها الإدارة اليابانية، فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد، حيث يتم الإنتاج أو المخزون فقط للعناصر المطلوبة والضرورية وبالكميات الضرورية تماما وفي الوقت الضروري، فتحسب المرحلة المتقدمة المواد من المرحلة السابقة لها بمعدلات محددة تماما وفي الوقت الذي يتم فيه الحاجة إلى العنصر. أي إنتاج ما يطلبه الزبون بالضبط وشحن المواد المطلوبة عندما تطلب وحيثما يوجد عليها الطلب مع عدم وجود انحرافات عن الجدول الموضوع.²

نظام JIT هو نظام إنتاجي بالكميات المطلوبة، ويكون مبنيا على أساس تحكم دقيق للمخزون مع توفر نظام معلوماتي فعال وترتيب دقيق بين العمليات الإنتاجية والموردين، بحيث تصل الطلبات بمواصفاتها وكمياتها ووقتها الدقيق وفي ظل بيئة مستقرة، ففيه يتم إنتاج كل جزء بواسطة وحدات الإنتاج داخل المنشأة، وفي اللحظة نفسها يكون القسم التالي لإتمام العملية الإنتاجية على استعداد لاستلام المنتج غير التام وتكون بحاجة له. ويذهب بعضهم لتعريف تقنية الإنتاج في الوقت بأنه النظام الذي من خلاله يتم إنتاج كمية في الوقت المحدد، وإذا تم في الوقت المحدد والوصول للمنتج النهائي كما هو مطلوب من حيث السعر والجودة، فذلك يعني عدم وجود مواد خام، بضاعة تحت التشغيل وإنتاج تام الصنع، ونصل بذلك للمخزون الصفري الذي هو أهم عناصر نظام JIT.³

• عناصر الإنتاج في الوقت المحدد JIT

¹ فراس عزت عقله الكساسبه، معوقات تطبيق نظام الإنتاج الآني في شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص ص 13-14.

² فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص 99.

³ سناء نايف يعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (just in time) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 16-17.

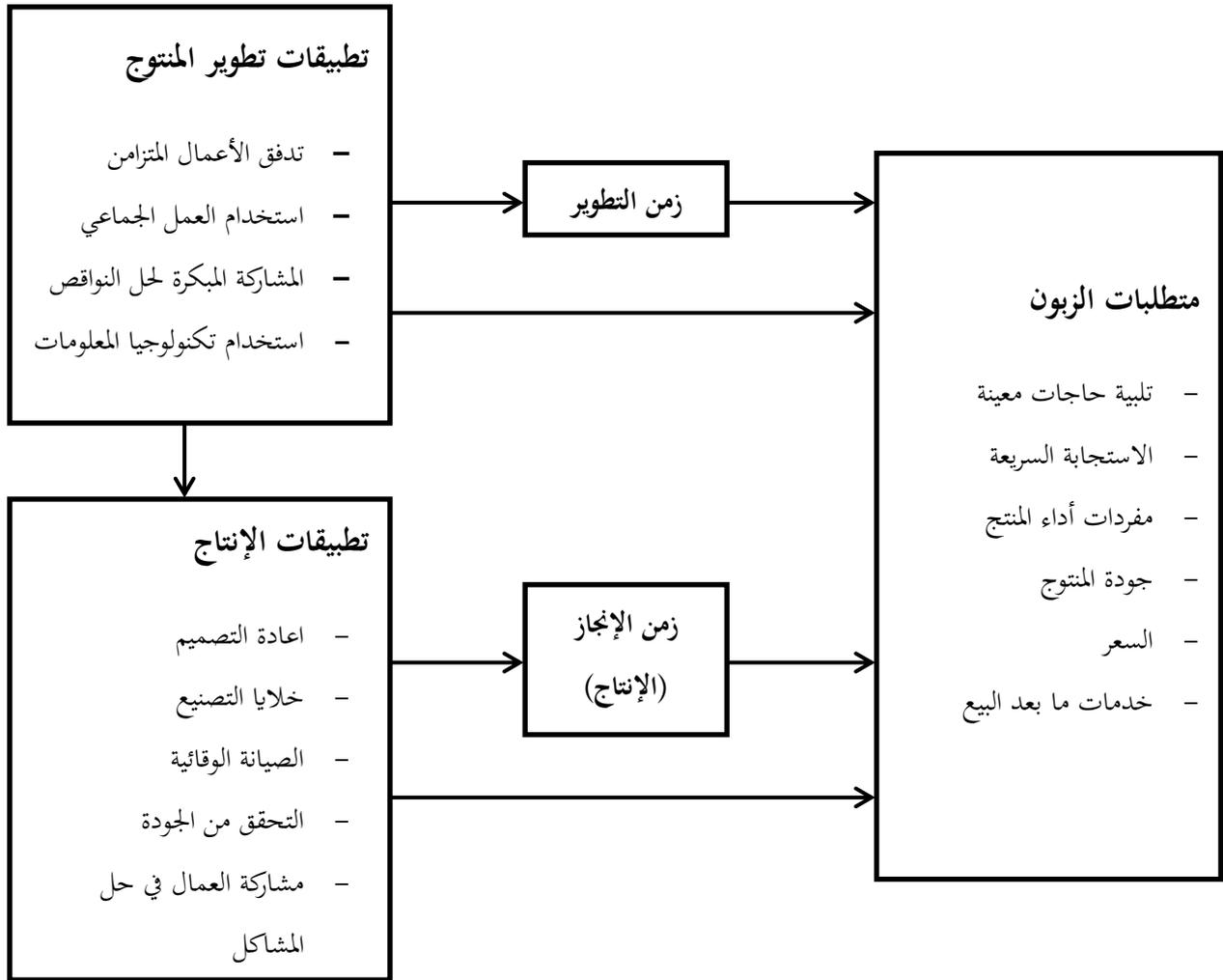
تتمثل عناصر تقنية الإنتاج في الوقت فيما يلي:¹

- الشراء في الوقت المحدد: ويقصد به أن المشتريات من المواد الأولية والأجزاء والعناصر تصل في الوقت المحدد للاستخدام في العملية التصنيعية.
- المخزون بمستوى منخفض: ويسمى بالمخزون الصفري، إذ أن الهدف الأساسي لنظام JIT هو وصول المخزون إلى أدنى حد ممكن في مراحل الإنتاج والمخازن.
- الترتيب الداخلي للمصنع: تتبع أهمية الترتيب الداخلي في المنشأة من أن قرارات الترتيب الداخلي تترجم القرارات العامة المتعلقة بالأسبقيات التنافسية ونوع العملية والطاقة التي تنظم العمل للأفراد والمعدات والمساحة.
- العمل ذوي المهارات: إن العمل في نظام JIT يجب أن يتصفوا بتعدد المهارات والمواهب وتنوعها لأن سير العمليات الإنتاجية في ظل هذا النظام لا يحتمل أي انتظار أو توقف لخط الإنتاج بأكمله.
- تخفيض وقت انتظار الإنتاج ووقت التهيئة والإعداد: تخفيض وقت انتظار الإنتاج (التصنيع) هو الفترة الزمنية اللازمة لتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع.
- حجم الدفعة الصغيرة: إن انخفاض حجم الدفعة يؤدي إلى الإنتاج الأمثل، لأن كبر حجم الدفعة سوف يولد مشاكل لا ترغب الإدارة فيها، وكذلك تقليل المساحة المطلوبة وكلفة الاحتفاظ بالمخزون والمشاكل في مكان العمل وانخفاض تكاليف الفحص، وبالتالي سوف تحقق لحجم الدفعة الصغيرة مرونة عالية في الجدولة.
- الصيانة الوقائية: بما أن JIT نظام يحتفظ بحجم قليل من المخزون بين مراحل العملية الإنتاجية فإن التأثيرات سوف تكون كبيرة عند حدوث توقف صغير للمكائن والمعدات الإنتاج ومعالجة وتفادي هذه التوقفات فإن المنشأة الصناعية تُعد برامج صيانة وقائية تركز على تحقيق حالة جيدة من ظروف التشغيل داخل المصنع واستبدال الأجزاء التالفة قبل أن يحدث إخفاق.
- تخطيط نظام JIT: يتطلب الإنتاج وفق هذا النظام الانسيابية في تدفق البضائع ولغرض تحقيق التزامن بين العمليات المختلفة وحركة البضائع والمواد من المجهز إلى المخرجات النهائية، تبدأ عملية إعداد الخطة الإجمالية.
- مساهمة تقنية JIT في تحقيق الميزة التنافسية

¹ خلود وليد عبد البرديني، نظام تخطيط الموارد (ERP)، نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)، في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية-عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2014، ص ص 26-27.

تمر عملية تطوير المنتج بثلاث مراحل من أجل تحقيق رضا الزبون و رغبانه و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تعتمد المؤسسة من خلالها في تحقيق هذه الميزة على عنصر الوقت من خلال اعتماد العمل الجماعي والتكنولوجيا والتصميم الجيد وذلك بغرض تلبية احتياجات الزبون بشكل سريع ومحاولة استدامة خدماتها من خلال الجودة، السعر وخدمات ما بعد البيع.

شكل رقم (3-2): نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت.



المصدر: فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص 100

إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الضروري في بناء الميزة التنافسية واستدامتها، ومن

أجل الاستفادة من هذا الأسلوب لابد من مراعاة المبادئ التالية:¹

¹ فاروق عزون، المرجع السابق، ص 101.

- أداء الوظائف بصورة متزامنة، وذلك باستغلال فرق العمل التي تحتوي على أشخاص مبدعين ومن تخصصات مختلفة في أدائها؛
 - اختزال الوظائف غير الضرورية، والاهتمام بالوظائف ذات العلاقة مع متطلبات المستهلك؛
 - اختزال الخطوات الفائضة في إدارة العمليات؛
 - توافق العديد من الوظائف في وظيفة واحدة التي تقدم للمستهلكين في العملية المستمرة الواحدة،
 - محاولة جعل كل وظيفة أقصر ما يمكن وأكثر كفاءة.
- يمكن لنظام الإنتاج في الوقت المحدد أن يخلق ميزة تنافسية لدى المؤسسات في شكل تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى من تلك الخاصة بالمنافسين، أو تطوير وسيلة متفوقة في الإنتاج تسمح للمؤسسة بتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في الإنتاجية، ويشير Lubben إلى ثلاث طرق تمكن نظام الوقت المحدد من خلق ميزة تنافسية وهي:¹
- الدمج والتحسين: وهذا يتطلب تقليل العمليات والموارد التي تسهل عمليات الإنتاج؛
 - التحسين المستمر: من خلال المحاولة باستمرار في تحسين الأنظمة والعمليات؛
 - تفهم الزبائن: وهو ما يتطلب تخفيض التكاليف وتلبية رغبات المستهلكين.

2. إعادة الهندسة

تهدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة، الوقت، وخدمات العملاء، ولتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم، وتعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوما إداريا جديدا يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث.

ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق اتفاقية الجات وتحرير التجارة الدولية، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، وتعد إعادة الهندسة سلاحا تنافسيا مؤثرا استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها ومستوى الجودة منتوجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها.²

¹ فاروق عزون، نفس المرجع السابق، ص 102.

² العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 178-179.

نشأت إعادة الهندسة في أوائل التسعينات كأداة مساعدة ورئيسية جديدة للفكر الإداري، بحيث يركز هذا المدخل على العملية التي تعني مجموعة من الاجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمواطن، الزبون، المستفيد والمتعامل على المؤسسة.¹

حسب Evanx, James: هو ذلك المفهوم الذي يقوم على التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري يؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة.²

وبالتالي إعادة الهندسة هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء، تخفيض التكلفة وجودة المنتج.³

ويلاحظ من خلال التعريف أن أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يحقق رضا عملائها ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين. ومن الضروري وضع أولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل، ومن ثم الإفصاح والإعلان عنها ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية إعادة الهندسة.

ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج، والقضاء على العيوب، ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها، ولاشك أن كل هذا يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية كما تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليص مراحل الأداء وطوله الإجرائي ووقته، بالإضافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المحلية بفضل دمج العمليات والمراحل الإنتاجية، ومن ثم تقل مرار وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء، مما

¹ قويدر الواحد عبد الله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته - الشلف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 101.

² شريفة رفاع وآخرون، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص 49.

³ حازم عبد العزيز داود النثشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009، ص 13.

يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات، والذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.¹

3. القياس المقارن (المقارنة المرجعية)

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بتطبيقها، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء، ويساهم أيضا في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة، وكيفية القضاء على هذه الفجوة.

ويعرف القياس المقارن على أنه قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات.²

يتضمن القياس المقارن البحث المنتظم والهادف عن أفضل الممارسات التي تستعملها المؤسسات سواء المنافسة أو غيرها بغرض تحسن أدائها، وهي إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل. والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل، ويتطلب القياس المقارن التحلي بالتواضع والاعتراف بأن مؤسسة أخرى تعتبر الأحسن في مجال معين، كما تتطلب الكثير من الحكمة من أجل محاولة التعرف على كيفية الوصول إلى نفس مستواه ولما لا التفوق عليه، وهي وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها للمؤسسات التي تحاول أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة ودون التعرض إلى ارتكاب الكثير من الأخطاء.³

ويمكن إجمال المنافع التي تحققها المؤسسات من خلال تطبيق القياس المقارن بما يلي:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة؛
- توفير المناخ الملائم وتعزيز رغبة قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني التغيير؛
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛

¹ العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 179-180.

² سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات وحدة رمضان جمال، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 64.

³ فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- تمنح فرصة تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها؛
- تساعد على تطوير نظم تكوين وتعليم العاملين وخلق الإبداع الفردي والجماعي؛
- تحقيق رضا الزبائن والاستجابة السريعة لمتطلباته وخلق القيمة وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة؛
- التعرف بشكل أدق على نقاط القوة والضعف من أجل تقييم ذاتي أفضل.

المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

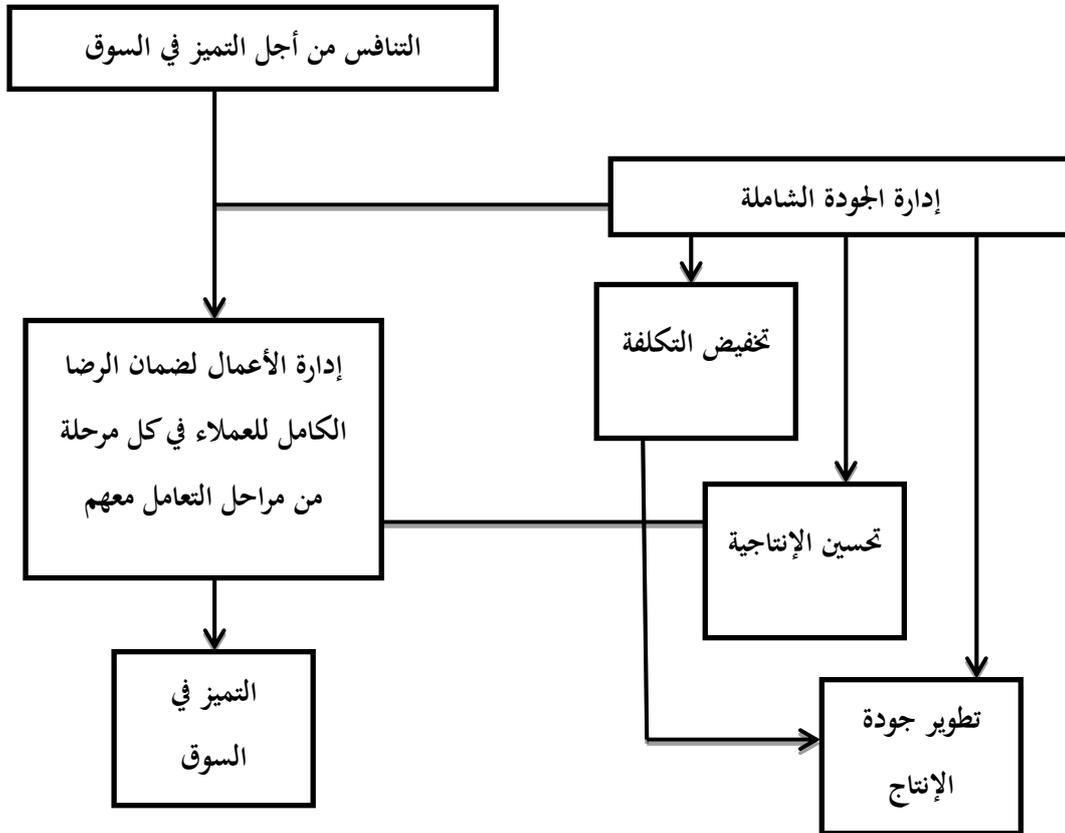
يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Arthur D.little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

بحيث أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال ما يلي:¹

- أن تكون المؤسسة هي الأفضل دائما مع وجود أقل ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة؛
- أن تكون المؤسسة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل المنتجات والخدمات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي؛
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات الإنتاجية.

¹ سمالي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، الجزائر، 2003، ص 184.

شكل رقم (3-3): كيفية التميز في السوق من خلال تطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة



المصدر: سملاي يحضيه، المرجع السابق، ص 185

يتضح من خلال الشكل أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض التكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، كما تساعد أيضا على تحسين مستوى الجودة وتعظيم إنتاجية المؤسسة، كل هذا من شأنه أن يحقق رضا عملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار الخاصة، وذلك بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج عمليات المؤسسة ووظائفها للوصول إلى مستوى متميز من الجودة.

إن تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات، وليس عن طريق زيادة الرقابة والتفتيش، يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار، وبالتالي تحسين الحصة السوقية

والبقاء في مجال الأعمال والقدرة على تقديم فرص عمل أفضل، وزيادة الربحية، وكل ما سبق من شأنه أن يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة¹.

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص185.

الفصل الرابع

نماذج تطبيقية: نظام ضمان جودة التعليم العالي

في الجزائر

تمهيد:

بهدف الوصول لوضع نظام ضمان جودة التعليم العالي قيد التنفيذ في الجزائر لا بد من التعرض لأهم الأحداث التي كان لها دور مباشر في وضع أسس لبناء نظام لضمان الجودة، في هذا الإطار يعتبر مسار بولوني لضمان جودة التعليم العالي الأوروبي والتي هدفت لمحاولة وضع نظام تعليمي موحد في إطار إصلاح نظام ل.م.د. والتي كانت بمثابة نقطة التحول والتي انتقلت أثارها فيما لمشروع برنامج AQIUMED لتطوير التعاون بين مؤسسات التعليم العالي شمال-جنوب البحر الأبيض المتوسط وعلى لدعم التعاون بين الجامعات لدول المغرب العربي الثلاث: الجزائر، المغرب وتونس والذي يتوافق مع أهداف البرنامج الأوروبي TEMPUS للعمل للوصول للمطابقة مع جميع التطورات على المستوى الدولي وخاصة الأوروبي المتعلقة بنظام ضمان الجودة في التعليم العالي. بعدها سوف نتطرق لنتائج هذا المشروع المغربي والمتمثلة في إعداد مرجع للتقييم الذاتي لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والذي سوف نستعرض بالتفصيل الطريقة العملية للفحص والتدقيق والتقييم على مستوى هذه المؤسسات التعليمية وفقا لمراجع ومعايير المرجع الوطني.

سنتناول مختلف هذه العناصر من خلال دراسة المباحث:

- المبحث الأول: مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي.
- المبحث الثاني: مشروع AQIUMED المغربي لضمان الجودة في التعليم العالي.
- المبحث الثالث: عرض التجربة الجزائرية في إطار التقييم المؤسسي لضمان الجودة في التعليم العالي.

المبحث الأول: مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مختلف المراحل التي مر بها ضمان الجودة في التعليم العالي الأوروبي واهم النقاط التي يركز عليها، والوقوف على أهمية هذا المسار.

المطلب الأول- مراحل التطور الحاصلة وصولاً إلى مسار بولوني

1990: تأسيس مجموعة تفكير غير رسمية بمبادرة من مجموعة باحثين بطرح السؤال التالي: ما المنهجية التي يمكن اعتمادها في نشاط البحث وما هي الوثائق المرجعية (المرجع الذي يمكن أن يكون فعال).

1993: إنشاء اللجنة العلمية والتقنية للمراقبة **IFREMER*** والتي اهتمت بتحديد سياسة ضمان الجودة¹. واهتمت بوضع حيز التنفيذ **CEA**** إجراءات ضمان الجودة مع إعلان السياسة العامة ودليل الجودة ومرجع الجودة.

1994: تميزت بإنشاء **CNRS***** المركز الفرنسي للبحث العلمي، تم إنشاء لجنة المنهجية للجودة لتطوير مشاريع البحث العلمي لقسم (SDU) بالتعاون مع **IN2P3** وهي أول مدرسة موضوعاتية "إدارة المشاريع العلمية". تم اعتماد مشروع أول مشروع أوروبي نموذجي لتقييم جودة التعليم العالي.

1995: وزارة البحث الفرنسية: إعادة التفكير في مسار الجودة في البحث وتم إنشاء مجموعة عمل سميت بـ: "الجودة في البحث".

1997: تم نشر "دليل تجربي لضمان الجودة في البحث" تم إعداده من طرف لجنة خبراء برئاسة الشخصية المعروفة "جاك أطالي" تأسس بناء على مبادرة من وزير البحث العلمي في فرنسا².

وظيفة هذه اللجنة كانت بالدرجة الأولى إعداد تقييم جذري وشامل لنظام التعليم العالي بفرنسا ورصد نقاط القوة والضعف ومن ثم وضع أسس لتطوير هذا النظام من أجل أن يكون قادرًا على استيعاب المستجدات العلمية والتقنية ومما يبوء فرنسا مكانة متقدمة في المستقبل.

عمل هذه اللجنة كان مهمًا جدًا وحافزًا حتى بالنسبة للدول الأوروبية الأخرى، إذ تبين أنه لا يمكن إصلاح النظام التعليمي دون الأخذ بالاعتبار وجود فرنسا داخل منظومة أوروبية في تطور مستمر على كل

* L'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer.

¹ Sinquin Jean Marc, **La démarche qualité à l'Ifremer**, les cahiers de l'école qualité en recherche et en enseignement supérieur, volume 5, France, 2018, pp 134-143

** La Commissariat à l'Énergie Atomique

*** Centre National de la Recherche Scientifique

² **Pour un modèle Européen d'enseignement supérieur**, rapport de la commission Jacques Attali, 1998, p 03.

الأصعدة ومن بينها التعليم العالي. وبعد عام من عمل هذه اللجنة وخلال الاحتفال بذكرى مرور ثمانمائة عام على إنشاء جامعة السوربون أطلق وزراء التعليم العالي بكل من إيطاليا، فرنسا، وبريطانيا وألمانيا إعلان السوربون بدعوة من الوزير الفرنسي للتعليم العالي فرنسو أليغري François Allègre الذي يهدف إلى إقامة فضاء أوروبي موحد للتعليم العالي ويدعو الدول الأوروبية إلى الالتزام بالعمل على هذا الهدف بما يتلاءم وتحديات القرن الجديد.

1- ندوة السوربون

انطلق إصلاح نظام ل.م.د في باريس في الندوة الموافقة للذكرى 800 لجامعة باريس والتي أقيمت في السوربون في 25 ماي 1998 ووقع على بيان الندوة وزراء التعليم العالي من أربع (04) دول أوروبية كبرى وهي: ألمانيا، إنجلترا، فرنسا، إيطاليا، وبدأ المشروع 'Claude ALLEGRE' الوزير الفرنسي للتعليم العالي في حكومة Lionel Jospin' و 'Luigi BERLINGUER' الوزير الايطالي و'Tessa BLACKSTONE' وزير التعليم العالي في المملكة المتحدة و 'Jurgen RUETTIGERS' وزير التعليم العالي الألماني.

2- مسار بولوني

إعلان بولوني الذي تم توقيعه في 19 جوان 1999 من طرف 25 دولة والذي تضمن ترقية التعاون الأوروبي في مجال ضمان الجودة إلى أفق 2010. هذا الإعلان لقي صدى وترحيبًا كبيرين من طرف النظراء الأوروبيين، إذ بعد سنة من تاريخه وفي سنة 1999 اجتمع وزراء التعليم العالي الأوروبيون بمدينة بولونيا الإيطالية بمناسبة مرور تسعمائة عام على إنشاء جامعة بولونيا* وأطلقوا إعلان بولونيا الشهير حول إصلاح نظام التعليم العالي بأوروبا¹. وتعتبر هذه المبادرة أكبر عملية إصلاحية في تاريخ التعليم العالي، هدف هذا المسار كذلك إلى خلق تناغم في نظام التعليم العالي الأوروبي وذلك من خلال مقروئية واضحة للشهادات وتسهيل الحركة للطلبة²، وهذا لتسهيل عملية المقارنة والمعادلة³ كما تهدف إلى توحيد نظام التعليم فيما يزيد على 4000 مؤسسة تعليم عالي يتخرج فيها أكثر من اثني عشر مليوناً من الطلاب سنويًا أطلق سنة 1999 كاستجابة للنداء الذي تم في إعلان Sorbonne.

* تقع جامعة بولونيا في مدينة بولونيا الإيطالية وتعتبر من أقدم الجامعات في العالم حيث يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 1088.

¹ "The European Higher Education Area", **Joint Declaration of the European Ministers of Education**, Bologna, 1999, p 19.

² Marie-Odile OTTENWALTER, « Europe : la réforme de l'architecture des études dans l'enseignement supérieur », revue internationale d'éducation de sèvres, N°34, France, 2003, p 24

³ عبد الكريم حرز الله وكمال بداري، نظام ل م د، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008. ص 14.

3-المرتكزات الأساسية لنظام بولونيا

يعتبر هذا النظام تطوراً مهماً في هيكلية التعليم الأوروبي قصد بناء وتأطير التكوين الجامعي بطريقة أفضل تمكن من رصد تطور الكفاءات لدى الطالب. ويعتمد على أربع مرتكزات أساسية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في الإعلان الأساسي وهي:

1.3. نظام الوحدات الأكاديمية الأوروبية المعتمدة

من أجل الوصول إلى فضاء أوروبي موحد ومفتوح كان لابد من تسهيل التعرف على والاعتراف بمستوى الدبلوم الأوروبي داخل الدول الأوروبية وفيما بينها، ولن يتأتى هذا إلا بإيجاد وحدة قياسية مشتركة ومتفق عليها تمكن من المقارنة بين مكتسبات الطالب في مختلف الجامعات الخاضعة لهذا النظام، وتمكنه أيضاً من التنقل من جامعة إلى أخرى دون الحاجة إلى نظام المعادلة المعمول به في العديد من الدول. ولهذا الغرض تم اعتماد النظام الأوروبي للأرصدة القابلة للتحويل (ECTS)*. يسند هذا النظام نقاطاً في شكل أرصدة لكل مكونات البرنامج الدراسي مما يحدد كمية العمل التي ينبغي للطالب إنجازها لبلوغ الأهداف المتوخاة من البرنامج الدراسي المتبع. وبالتالي فإن النظام التقليدي الذي يعتمد على ساعات حضور الدرس كمؤشر قد تم استبداله بنظام يعتمد على كمية العمل المنجز من طرف الطالب¹.

2.3. إعادة هيكلة السنة الدراسية

من أهم التعديلات التي طرأت على النظام التعليمي العالي في منظومة الإصلاح الجديد هي القيام بهيكلة جديدة للسنة الدراسية. وتعتمد هذه الهيكلة على المرتكزات التالية:

1.2.3. التقسيم السداسي: وهو عبارة عن المدة الزمنية الدورية لوحدات التكوين، وينص على تقسيم مدة الدراسة إلى سداسيات زمنية بدلاً من اعتماد السنوات كوحدات زمنية. وبالتالي فإن السنة الواحدة تنقسم إلى سداسيتين تشتمل كل واحدة منهما على ثلاثين رصيذاً أي ما يعادل حوالي 750 ساعة من كمية العمل الذي ينبغي إنجازها.

2.2.3. الوحدات التعليمية: تعتبر الوحدة التعليمية من مميزات النظام الجديد. وتتكون الوحدة من دروس مترابطة تشكل فيما بينها جملة من المعارف المتجانسة التي تدور حول تخصص معين. وقد تكون هذه الدروس نظرية أو تطبيقية أو في شكل أنشطة ميدانية في تخصص معين. كما أن الوحدة يمكن أن تضم دروساً تلقن

* ECTS :European Credits Transfer System

¹ سعداء محمد العرف وآخرون، التعريف بعملية بولونيا وأثرها على التعليم العالي، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، السعودية، ص 11.

بلغات مختلفة. وتختلف الوحدات التعليمية من حيث نوعيتها، فهناك الوحدات الأساسية وهي التي ينبغي على الطالب اكتسابها لأنها تتعلق بمعارف أساسية لا غنى عنها في التخصص المتبع، وهناك وحدات اختيارية وأخرى تكميلية. ويتم اعتبار الوحدة مكتسبة نهائيًا من طرف الطالب حينما ينجح هذا الأخير في جمع أرصدة الوحدة المذكورة.

3.2.3. هيكلية جديدة لمراحل التكوين

يتعلق هذا المرتكز بتوضيح الأرصدة المطلوبة للنجاح والانتقال من طور إلى طور آخر في إطار نظام ل.م.د كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-1): مراحل التكوين في نظام بولونيا الأوروبي

السنوات	1	2	3	4	5	6	7	8
الشهادة	الطور الأول الليسانس		الطور الثاني الماجستير		الطور الثالث الدكتوراه			
الأرصدة	6 سداسيات 180 رصيдаً		4 سداسيات 120 رصيдаً		6 سداسيات 180 رصيдаً			

المصدر: عثمان البهائي، إصلاح التعليم العالي بأوروبا، مجلة المعرفة، [على الخط]، متوفر على: http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=364&Model=&SubModel=132&ID=5 03&ShowAll=On، 2009، (أطلع عليه 2018/09/13).

تبنى النظام الجديد عملية إعادة النظر في المراحل الدراسية الجامعية وخلص إلى ضرورة توحيدها على الصعيد الأوروبي عبر اعتماد ثلاثة مسالك دراسية: الإجازة والماجستير والدكتوراه. ويحصل الطالب في كل مشوار، بعد إتمامه بنجاح على شهادة أوروبية قابلة للتحويل من جامعة إلى أخرى في كل الدول المعتمدة لنظام بولونيا.

1.3.2.3. الطور الأول:

أ-الإجازة: تهدف إلى منح تكوين أساسي للطالب عبر أطوار مشكلة من وحدات تعليمية متجانسة أساسية أو اختيارية وتتكون من ست سداسيات (أي ما يعادل ثلاث سنوات) تشكل جميعها 180 رصيдаً.

ومراعاة لاحتياجات سوق العمل تم تقسيم الإجازة إلى نوعين:

1. الإجازة العامة: تتكون من دروس تطبيقية ونظرية تمنح الطالب تكوينًا أساسيًا يمكنه من متابعة دراسته في مرحلة الماجستير فيما بعد.

2. الإجازة المهنية: تسعى إلى ملائمة التكوينين النظري والتطبيقي مع متطلبات سوق الشغل الأوروبية، كما أنها تمنح الفرصة لموظفي القطاع الخاص والعام للالتحاق بها، وفق شروط معينة، من أجل تطوير مهاراتهم المهنية

وهو ما يعرف ببرنامج التكوين المستمر، وقد كان هذا من بين ما نادى به إعلان السوربون من قبل، كما أنه يعتبر من المطالب الأساسية للنقابات المهنية في العديد من الدول الأوروبية.

2.3.2.3. الطور الثاني:

أ-الماستر: كما في حالة الإجازة تتكون هذه المرحلة من أطوار تؤدي إلى شهادة الماستر المهنية أو إلى شهادة الماستر الموجهة نحو البحث العلمي. وقد جاء هذا التقسيم ليتفادى عيوب النظام القديم الذي بموجبه كان يقبل أي طالب حامل للإجازة في الدكتوراه حتى ولو لم يكن مؤهلاً للقيام بالأبحاث العلمية.

ب-مرحلة الدكتوراه: يقبل في الدكتوراه الطالب الذي اجتاز بنجاح دبلوم الماستر الموجه للبحث العلمي. وخلال هذه المرحلة يتوجب على الطالب القيام ببحوث في مجال معين بالإضافة إلى تحرير أطروحة الدكتوراه، ويتابع الطالب دروساً علمية وتطبيقية في مجال بحثه من خلال ما يعرف بمدارس الدكتوراه التي أنشأت من أجل دعم معارف الطالب ومساعدته لإعداد مستقبله العلمي. تتكون مرحلة الدكتوراه من ست سداسيات تعادل 180 رصيذاً وتتوج بتقديم ومناقشة أطروحة البحث. ولضمان نجاح العملية بدأت العديد من الجامعات بتشكيل لجنة متابعة لكل طالب في الدكتوراه ومهمتها الاجتماع الدوري بالطالب كل ثلاثة أشهر لمتابعة نشاطه البحثي ومعرفة مدى تقدمه في ذلك.

3.3. ملحق الشهادات

عبارة عن وثيقة تضاف إلى الدبلوم وتمنح من طرف مؤسسة التخرج، وظيفتها أنها تعرف بوضوح المؤهلات والمعارف التي اكتسبها الطالب والأرصدة المحصل عليها وذلك لضمان أكبر قدر من الشفافية ولزيادة تسهيل التعرف والاعتراف الأكاديمي بين الجامعات. وتحتوي الوثيقة على ثمانية أنواع من المعلومات المتعلقة بالطالب ومشواره التعليمي ومستوى ونوع الشهادة المحصل عليها¹.

المطلب الثاني: عمل وتقديم مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي

لكي تصبح دولة طرف في مسار بولوني يجب أن تكون موقعة على الاتفاقية الثقافية الأوروبية وتعلن عن متابعة وتطبيق أهداف مسار بولوني في نظامها للتعليم العالي، في هذا الإطار تعتبر اللجنة الأوروبية عضو يتمتع بكامل العضوية مثل 48 دولة الأعضاء في الفضاء الأوروبي للتعليم العالي.

1- الأطراف الأخرى المتدخلة في مسار بولوني (الأعضاء الاستشارية)

¹ عبد الرحمن بن محمد أبو عمه، النظام الأوروبي في التعليم العالي ومشروع بولونيا، الطبعة الأولى، المطابع الأهلية، السعودية، 2010، ص 27.

- 1.1.1. جمعية التجارة الأوروبية Business Europe:** تعد جمعية لأرباب العمل الأوروبيين التي تدافع عن مصالح عمال المؤسسات الخاصة لدى الاتحاد الأوروبي كما تهدف إلى وضع تصور لأفاق التنمية والسياسات الذكية التي تهدف إلى تعزيز التنافسية العالمية للصناعة الأوروبية بوجه خاص.
- 2.1.1. المجلس الأوروبي Conseil de l'Europe:** يضطلع بمجموعة من المهام المتعلقة بالتعليم العالي من بينها الاعتراف بالمؤهلات والمسؤولية العامة عن التعليم العالي والبحث، الحوكمة في ميدان التعليم العالي في بقية المجالات. كما يعتمد المجلس مسار بولوني ويساهم في إنجاحه.
- 3.1.1. الجمعية الأوروبية لجودة التعليم العالي ENQA*:** أنشأت هذه اللجنة في إطار مسار بولوني باعتبارها شبكية سنة 2000 قبل أن تتحول إلى جمعية في نوفمبر 2004. يتكون أعضاء هذه الجمعية من وكالات التقييم والاعتماد التي تعمل وفقا للمعايير والمبادئ التوجيهية لضمان جودة التعليم العالي في الفضاء الأوروبي.
- تتمثل وظائف هذه الجمعية في الحفاظ على تطوير جودة التعليم العالي ضمن مستوى عالي، وتتصرف باعتبارها محرك أساسي لتطوير ضمان الجودة في الدول الموقعة على مسار بولوني كما تساهم في تعزيز التعاون الأوروبي في مجال التعليم العالي بغية تطوير وتقاسم الممارسات المنشئة لضمان الجودة وتشجيع البعد الأوروبي لضمان الجودة.
- 5.1.1. EQAR* السجل الأوروبي لضمان جودة التعليم العالي:** لا يتمتع هذا السجل بمركز العضو الاستشاري، اعتمد هذا السجل سنة 2007 بتوصية من البرلمان الأوروبي واللجنة الأوروبية بناء على طلبات الجمعيات الأوروبية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والطلبة ووكالات ضمان الجودة.
- يهدف هذا النظام إلى مسك سجلات الوكالات ذات المصادقية التي تستجيب لمتطلبات المعايير والتوجهات الأوروبية في مجال التعليم العالي، وحيث أن كل الدول الموقعة على مسار بولوني يمكن أن تنضم إلى نظام السجل الأوروبي.
- 6.1.1. EURASHE الجمعية الأوروبية لمؤسسات التعليم العالي:** تأسست سنة 1990 تتشكل من مؤسسات التعليم العالي وتقترب برامج وطنية في إطار مختلف مسار بولوني (ليسانس-ماستر-دكتوراه) تهدف إلى ترقية مصالح التعليم العالي ذات الطابع المهني على المستوى الأوروبي، كما تضم أكثر من 500 مؤسسة تعليم عالي من 40 دولة من داخل وخارج الفضاء الأوروبي.

* European association for quality in higher education.

* European Quality Assurance Register for higher education.

7.1 UNESCO : تعتبر منظمة الأمم المتحدة للثقافة والعلوم عضو استشاري ضمن مجموعة مسار بولوني منذ 2003، أنشأت هذه المنظمة مع المجلس الأوروبي شبكة ENIC**** (الشبكة الأوروبية لمركز المعلومات) في 1994 من أجل إعداد سياسات عملية ومشاركة للاعتراف بالتأهيل ضمن مجموع الدول الأوروبية.

2- أهداف ووظائف مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي

1.2. أهداف مسار بولونيا لضمان الجودة في التعليم العالي

تضمنت وثيقة بولونيا الإصلاحية أهداف عامة ينبغي الوصول إليها بحلول سنة 2010 في كل الدول المعتمدة لهذا المنهج الجديد:

-اعتماد نظام موحد للشهادات العليا يفسح المجال أمام مقارنة سلسلة بين الشهادات المحصل عليها في مختلف الدول الأوروبية من دون اللجوء إلى معادلات الشهادات من دولة إلى أخرى.

-اعتماد نظام دراسي موحد قائم على مرحلتين أساسيتين (الطور الأول والطور الثاني)، تليهما مرحلة ثالثة (الطور الثالث) مخصصة للبحث العلمي.

-اعتماد نظام موحد لقياس مكتسبات الطالب وتقييم أدائه ومدى تقدمه خلال مشواره الدراسي.

-دعم وتعزيز البعد الأوروبي بكل أنواعه، التاريخية والاجتماعية والسياسية، فيما يتعلق ببرامج التدريس والتعاون وبرامج تنقل الباحثين والطلبة.

-تحديد أهداف مسار بولوني زيادة على كونها تحفز حركية الأساتذة والطلبة والشهادات وكذا مقروئية وجاذبية التعليم العالي على أولويات المسار والتي تتمثل في:

-تنظيم التعليم العالي حسب نظام ثلاثة أطوار (ليسانس-ماستر-دكتوراه).

-ترقية الحركية من خلال تجاوز العقبات وضمان حرية التنقل للطلبة والأساتذة والموظفين الإداريين.

3-الندوة الوزارية اريفان واللقاء الرابع لبولوني¹

تم تنظيم هذه الندوة يومي 14 و15 ماي 2015 بمدينة اريفان (أرمينيا) حيث اجتمع خلالها 47 وزير للتعليم العالي من أوروبا، حيث وقع هؤلاء الوزراء على إعلان اريفان EREVAN والذي يهدف إلى تطوير وترقية إدخال الفضاء الأوروبي للتعليم العالي حيز التنفيذ، حيث تم خلال هذه الندوة قبول انضمام روسيا البيضاء إلى مسار

**** European Network of Information Centers.

¹ ENQA, Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area (ESG), 2015, p 07.

بولوني كعضو جديد، كما تم وضع ورقة عمل تمتد لثلاث سنوات لتغيير التعليم العالي، وتم تحديد أربعة أولويات أساسية بالنسبة للمستقبل:

-تطوير نوعية وجودة التعلم والتعليم؛

-دعم قدرات الإدماج المهني للمتحصليين على الشهادات طوال حياتهم؛

-وضع حيز التنفيذ الإصلاحات الهيكلية الملائمة.

المطلب الثالث: مراحل وفوائد تطبيق النظام الجديد

اعتبرت الدول الأوروبية مسألة إعادة هيكلة التعليم العالي قضية مصيرية أولتها الأهمية القصوى لكون هذا التعليم يمثل ما ستؤول إليه أوروبا مستقبلاً. فمن أهم بنود إعلان لشبونة سنة 2000 هو العمل على جعل الاقتصاد الأوروبي الأكثر معرفة وحيوية وتقدمًا في العالم، ولن يتأتى هذا إلا بخلق الفضاء الأوروبي الموحد للأبحاث العلمية الذي بدوره لن يتحقق بدون إقامة نظام تعليمي عال حديث يلائم مستلزمات التغيير المنشود.

1-مراحل تطبيق النظام الجديد¹

-تقرر تشكيل لجنة عليا مهمتها الإعداد الجيد للنظام الجديد، وتتألف من الكنفدرالية الأوروبية لرؤساء الجامعات والجمعية الأوروبية للجامعات والهيئة الأوروبية إضافة إلى مؤسسات أخرى متخصصة لها صبغة استشارية ضمن هذه اللجنة.

-إقامة دورات وندوات حول النظام الجديد سميت «دورات بولونيا» عبر كامل التراب الأوروبي يتم خلالها التحدث إلى الأكاديميين والمختصين للتعريف بالنظام الجديد ونوعية العقبات الذي قد يواجهها وسبل تذليلها.

-تتم مراجعة شاملة لكل ما تحقق خلال الاجتماعات الدورية لوزراء التعليم العالي حيث تتم المصادقة على ما أنجز والتوصية بما ينبغي فعله مع تحديد واضح للأولويات.

-قامت كل مؤسسة تعليمية باجتماعات دورية من أجل إعادة صياغة المقررات لكل الدروس ومختلف الشعب وتكييفها بما يتماشى مع أهداف نظام بولونيا إضافة إلى إعداد المرحلة الانتقالية.

ونتيجة للإعداد الجيد والمحكم والجهود المتواصلة على الصعيد الأوروبي وداخل كل دولة فقد بدأت الغالبية العظمى من هذه الدول بتطبيق هذا النظام الجديد منذ سنة 2005.

2- فوائد تطبيق النظام الجديد

¹ European Commission ,From Bergen to London, The contribution of European Commission to the Bologna process ,Brussels, 2007.

أما بالنسبة للفوائد فيمكن ذكر، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- تعزيز وتسهيل إقامة مقررات مشتركة بين الجامعات داخل الدولة الواحدة ومن دولة إلى أخرى. وقد بدأنا نرى مقررات مشتركة لأنظمة ماستر بين ثلاث أو أربع جامعات من دول مختلفة، حيث يمكن للطلاب متابعة قسط من المقرر بجامعة وإتمامه بالجامعة الأخرى وربما بلغة أخرى إن أراد؛
- دعم البحوث المشتركة بين الجامعات وإعطاء فرصة للأساتذة من جامعات مختلفة من أجل الإشراف على بحوث الدكتوراه في جامعة أخرى؛
- قيام تنافسية بين الجامعات الأوروبية من أجل استقطاب الطلبة مما أدى ويؤدي إلى الحرص على الجودة وتقديم أفضل العروض.

وتبقى عملية الإصلاح التي انتهجتها أوروبا واستطاعت أن تصل إلى نموذج موحد لأكثر من 46 دولة في ظرف وجيز لم يتعد ست سنوات جديدة بالدراسة والتمحيص خصوصاً من دولنا العربية التي ما فتئت تتحدث عن إصلاح هذا القطاع وتفعيل العمل العربي المشترك بدون أدنى نتائج موحدة على صعيد العالم العربي

3- الاعتراف بالمهارات والمؤهلات (المبادرات والوسائل)

1.3. وكالة ERASMUS * الدليل العلمي لتنفيذ ملحق الشهادة

تم اعتماد هذا الدليل من قبل اللجنة الأوروبية والمجلس الأوروبي ومنظمة UNESCO (ملحق الشهادة)، يمثل ملحق الشهادة وثيقة تصف المعارف والمهارات المكتسبة من قبل أصحاب الشهادات في التعليم العالي، حيث يشمل هذا الملحق المرفق بالشهادة ثمانية أبواب والتي تصف طبيعة ومستوى وسياق ومحتوى الدراسات التي أتمها الحائز على هذه الشهادة، حيث يشكل ملحق الشهادة جزء أساسي من نظام EUROPASS منذ 2005، يأخذ الدليل المرتبط بمرفق الشهادة في جزء منه نصائح وتوجيهات خبراء بولوني ونتائج مجموعة العمل الوطنية الخاصة بملحق الشهادة كما يهدف هذا الدليل لمساعدة وتكملة مختلف أبواب هذه الوثيقة ويشمل الجزء الأول المعلومات العامة من تعريف ونصوص مرجعية وتوصيات عامة، ويشمل الجزء الثاني الدليل العلمي لكل الأبواب كما يحتوي على نصائح لكيفية تحرير الشهادة.

- مجموعة العمل المتعلقة بمسار بولوني للمؤهلات.

2.3. مجموعة العمل المتعلقة بمسار بولوني للمؤهلات

* European Action Scheme for the Mobility of University Students.

اعتمدت هذه المجموعة في ندوة Bergan سنة 2005 يهدف هذا الإطار الأوروبي للاعتماد في التعليم العالي لتنظيم شهادة التعليم العالي في إطار نظام الشهادات وفق لسلم أوروبي وفي هذا السياق تحدد الشهادات بالنظر إلى مستويات التعقد والصعوبات (ليسانس-ماستر-دكتوراه).

3.3. اللجنة الأوروبية دليل الاستعمال ECTS

يعد النظام الأوروبي للتحويل والتراكمية القروض وسيلة تهدف لتسهيل إعداد ووضع حيز التنفيذ برامج الدراسة ومنح شهادات التعليم العالي، يشجع هذا النظام شفافية البرامج والمؤهلات وكذا الاعتراف بالشهادات ويرتبط هذا النظام بأطر منح الشهادات الذي يركز على نتائج التعلم.

كما يسمح هذا النظام بمقارنة أنظمة التعليم العالي في كل أوروبا، كما يمنح هذا الدليل الذي تمت مراجعته التوجيهات المتعلقة بتنفيذ نظام تحويل القروض ECTS كما يأخذ بعين الاعتبار التطورات الحديثة لمسار بولوني مثل اعتماد * EEES ، دعم التعلم على مدى الحياة، وتحويل فكرة التعليم العالي المبني على محورية الأستاذ إلى نظام محورية الطالب (الطالب هو المحور) والاستعمال المتزايد لنتائج التعلم وتطوير طرق جديدة للتعلم كما يولي هذا النظام أهمية كبيرة لكيفية وضع وتنفيذ برامج من خلال الارتكاز على خبرة مؤسسات التعليم العالي في مجال استخدام إطار منح واعتماد الشهادات وتطبيق مبادئ تحويل وتراكمية القروض ECTS في الممارسة الجامعية.

4.3. الإطار الأوروبي لمنح الشهادات لنظام التعليم والتكوين مدى الحياة **CEC

-يشكل النظام الأوروبي لمنح شهادات التعلم والتكوين مدى الحياة الإطار المرجعي الموحد الذي يسمح لكل الدول الأوروبية بإيجاد علاقة بين نظام اعتماد الشهادات، يلعب هذا النظام دور الوسيلة لنسخ هذا النظام بغية تسهيل قراءة وفهم الشهادات الممنوحة في مختلف الدول الأوروبية.

-يهدف النظام لتحقيق هدفين رئيسيين:

الأول: ترقية حركة المواطنين فيما بين الدول.

الثاني: تسهيل التعليم والتكوين مدى الحياة.

يشمل هذا النظام كل مستويات المتحصل عليها في التعليم العام وفي التعليم والتكوين المهني والتعليم

العالي.

* Espace Européen de L'enseignement Supérieur.

** Consortium Education Communication.

يرتكز هذا النظام على نتائج التعلم ويشمل ثماني مستويات مبنية حسب المكتسبات المتحصل عليها في التعليم والتكوين.

5.3. اتفاقية الاعتراف بالمؤهلات المتعلقة بالتعليم العالي في المنطقة الأوروبية 1997 المجلس الأوروبي و UNESCO:

تشكل هذه الاتفاقية الوسيلة القانونية الرئيسية في مجال الاعتراف بنظام منح الشهادات وتشكل احد التصرفات التي سمحت بإعداد مسار بولوني وتهدف لتسهيل الاعتراف الأكاديمي وحركية الطلبة في الفضاء الأوروبي من خلال إجراءات اعتراف واضحة ومعايير اعتراف موحدة وشفافة.

واعتمدت من قبل المجلس الأوروبي و UNESCO سنة 1994 وأنشئ نظام ENIC بنفس المبادئ تلعب هذه الشبكية دور رئيسي في تنفيذ اتفاقية المجلس الأوروبي و UNESCO المتعلق بالاعتراف بالمؤهلات المتعلقة بالتعليم العالي في المنطقة الأوروبية، حيث اعتمد هذا النظام في 11 أبريل 1997 في لشبونة¹، وكانت هذه المبادرة تحت إشراف اليونسكو وتم الاتفاق على مبادئ الاعتراف المتبادل بالرصيد التعليمي، سواء للمستويات التعليمية أو حاملي الشهادات².

تشكل هذه الشبكة * ENIC-NARIC من 55 مركز معلومات متواجد في مختلف الدول الأوروبية حيث أدمجت الشبكتين لتشكلا ENIC-NARIC والذي يساهم في الفضاء الأوروبي للتعليم العالي من خلال الاعتراف بنظام منح الشهادات والمسارات، حيث تتعاون الشبكتين فيما بينهما في إطار ندوة سنوية مشتركة. شبكة ENIC-NARIC التركية دخلت تحت تنفيذ مجلس التعليم العالي (COHE) مند عام 2003، نفذت من قبل وحدة العلاقات الدولية (وسميت حديثاً وحدة العلاقات المتعددة الأطراف) مع الاتحاد الأوروبي وحتى 2010/07/19، التي تدار من قبل وحدة ومعادلة العلاقات المتعددة الأطراف للعمل ضمن هذا السياق بعد أن تم تقسيم المهام التي تنتمي إلى كل وحدة.

المطلب الرابع: متابعة تطبيق مسار بولوني لضمان الجودة

1- إستراتيجية لشبونة

¹ Barbara Cordova, le processus de bologna : l'harmonisation des systèmes d'enseignement supérieur européens, EAMS, Ero Arab Management School, Granada, p 02.

² Clifford Adelman, **The Bologna Club : What U.S Higher education can learn from a decade of European reconstruction**, USA, produced with primary support of the Lumina foundation for education to the global performance initiative of the institute for higher education policy, 2008, p 05.

* European Network of Information Centres – National Academic Recognition Information Centres.

جاءت نتيجة اجتماع المجلس الأوروبي في 23 و 24 مارس سنة 2000 وضم 15 دولة لوضع إستراتيجية أوروبية للعشر سنوات المقبلة باسم "إستراتيجية لشبونة" وتم اعتماد مجموعة أهداف من بينها:

- تهيئة الانتقال من مجمع الاقتصاد التقليدي الموجه إلى مجتمع المعرفة؛
- العمل على مضاعفة نوعية وفعالية الأنظمة التعليمية والتكوينية؛
- خلق نموذج أوروبي في التعليم العالي وتذليل الصعوبات أمام تنقل الطلبة والباحثين.

كما توصل الاجتماع إلى أن من صعوبات تطوير التعليم العالي الأوروبي صعوبة المنافسة مع التعليم العالي الأمريكي، فقد أشار تقرير المنظمة الأوروبية إلى ذلك داعياً الدول الأوروبية إلى تحرير المبادرات وتشجيع انتقال الطلبة داخل الدول الأوروبية وتوفير منح دراسية لطلبة الدول المختلفة¹.

2- اجتماع Salamanca

تهدف لبناء الفضاء الأوروبي للتعليم العالي الذي يقوم على أن الجودة هي الشرط الأساسي للثقة. والدقة والحركية الموائمة وتعاون المؤسسات التعليمية الموجودة ضمن الفضاء الأوروبي، حيث حدد هذا الاجتماع مجموعة من الأولويات والمبادئ تتمثل في:

- زيادة الحركية وتقوية البرامج المتبادلة.
- جعل التعليم العالي في إطار موحد ويرتكز على مرحلتين:
- تعميم نظام الأرصدة ECTS.
- جعل التعليم العالي الأوروبي أكثر جذاباً للطلبة.

حيث أسهم في هذا الاجتماع 33 دولة أوروبية وذلك بالإضافة إلى كل من:

- كرواتيا، قبرص، تركيا والتي قبلت كأعضاء جدد في الاتفاقية وكان الهدف من هذا الاجتماع متابعة التقدم في اتفاقية بولونيا التي مضى عليها سنتان بالإضافة إلى التخطيط للمضي قدماً في التعامل مع صعوبات تطبيقها، وحيث اشترك في هذا الاجتماع مجموعة من المنظمات الأوروبية²:
- المجلس الأوروبي (Conseil Européen).
- اتحاد الجامعات الأوروبية.

¹ OCDE, *L'enseignement supérieur à l'horizon 2030*, volume 2, mondialisation, édition OCDE, Paris, 2011, p 206.

² عبد الرحمان بن محمد أبو عمه، النظام الأوروبي في التعليم العالي ومشروع بولونيا، مركز الدراسات والبحوث في التعليم العالي، الرياض، 2010، ص 29.

-الاتحاد الأوروبي لمؤسسات التعليم العالي (EURASHE).

-الاتحاد الأوروبي للطلبة (ESU).

3- اجتماع براغ

أقيمت هذا الاجتماع في 19 ماي 2001 جاء هذا بعد عدة أسابيع فقط من اعتماد تصريح موحد موقع من طرف 300 مؤسسة أوروبية التعليم العالي لـ 32 دولة اجتمعوا المشاركين في مسار بولوني وأعادوا التصريح بالأهداف المحددة وتحديد المتدخلين الرئيسيين والتي من بينها الشبكة الأوروبية لضمان الجودة *ENQA حيث نص هذا الاجتماع على ضرورة إيجاد تناغم بين الشهادات وهدف إلى:

-ترقية التعليم مدى الحياة.

-دعوة الطلبة والمؤسسات الجامعية إلى المشاركة في تطوير مسار بولونيا.

-ترقية الاهتمام بالفضاء الأوروبي في التعليم العالي EEES**.

4-تصريح BERGAN

هو حصيلة منتصف مسار بولوني والذي أكد على ضمان الجودة حيث انعقد هذا الاجتماع بالنرويج من 19 إلى 20 ماي 2005 وارتفع فيها عدد الدول من 40 إلى 45 دولة بانضمام كل من أرمينيا وأذربيجان ومولدوفا وأوكرانيا وجورجيا كمشاركين جدد في البرنامج.

يعد هذا الاجتماع خطة في تبني معايير وأدلة ضمان الجودة في فضاء التعليم العالي الأوروبي ومن أجل ذلك شاركت فيه الشبكة الأوروبية لضمان الجودة بالإضافة إلى منظمات أخرى.

كما توسع في الاجتماع توسيع دائرة الأعضاء المستشارين مع إضافة كل من: هيكلية للأطراف الأوروبية، عالمية التربية، جمعية أوروبية تضمن نوعية التعليم العالي حيث تميز التصريح بإقرار الأهداف التالية:

-تقوية البعد الاجتماعي للتعليم العالي الذي يغطي ولا يقيد الحركية؛

-تبني إطار شامل للتأهيل من أجل الفضاء الأوروبي للتعليم العالي (EEES) والاشتراك في تحضير إطار وطني

مؤهلة حتى غاية 2010 وهذا الإطار يشتمل على ثلاث (03) مراحل؛

-ضرورة تطوير التفاعل بين منطقة التعليم الأوروبية ومنطقة الأبحاث الأوروبية؛

* European Association for Quality Assurance in Higher Education.

** L'espace Européen de l'enseignement Supérieur.

-في الدول الأعضاء الأخرى يتم تطبيق "معايير الجودة وضمان تطبيق المبادئ" التي تم تطويرها من قبل جمعية ضمان الجودة (ENQA)؛

-إنشاء إستراتيجية تعليم مرنة؛

في الاجتماع تقرر إعداد التقرير التقييمي لكي تلاحظ التحسينات التي كانت متوقعة حتى سنة 2007 وتطبيقات الأربع أساليب من الدول الأعضاء وهي:

-في الدول الأعضاء الأخرى يتم تطبيق "معايير الجودة وضمان تطبيق المبادئ" التي تم تطويرها من قبل جمعية ضمان الجودة (ENQA)؛

-تطبيق تصفيات الخطوط العريضة الوطنية؛

-برامج التعليم العالي المشتركة بما في ذلك برامج الدكتوراه؛

-إنشاء استراتيجيات تعليم مرنة.

المبحث الثاني: مشروع AQIUMED المغاربي لضمان الجودة في التعليم العالي

المطلب الأول: مشروع AQIUMED ونتائجه

1- الأهداف

يهدف مشروع برنامج AQIUMED لتطوير التعاون بين مؤسسات التعليم العالي شمال-جنوب البحر الأبيض المتوسط وعلى وجه خاص لدعم التبادل بين الجامعات لدول المغرب العربي الثلاث: الجزائر-المغرب- تونس والذي يتوافق مع أهداف البرنامج الأوروبي TEMPUS، يهدف هذا البرنامج لدعم الممارسات الوطنية في مجال ضمان الجودة مع التركيز على المواثمة مع مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الدولي وبشكل خاص الأوروبي في أنظمة التعليم العالي¹.

ويركز مشروع AQIUMED على أولوية التقييم الذاتي للجامعات بهدف مساعدتها على ترقية الحوكمة، أنتج هذا المشروع مرجع مغاربي للتقييم الذاتي المؤسسي ومن خلال هذا المرجع تمت عملية التقييم الذاتي لعشر جامعات ومدارس عليا جزائرية وغربية وتونسية.

2- الشركاء

¹ Centre International d'études Pédagogiques, Renforcement de l'Assurance Qualité Interne dans des Universités de la Méditerranée, Journée nationale d'information Tempus, France, 2011, p 05.

ضم هذا المشروع عشر (10) مؤسسات مغربية وثلاث (03) وزارات للتعليم العالي (أطراف مشاركين)، ثمانية (08) أطراف أوروبيين بالإضافة لخبيرين مستقلين وهما Marie-Odile Ottenwaelter والخبير¹ Christian Chauvigné، شكلت عشر (10) جامعات مغربية الأطراف في هذه المبادرة وفي ذات الوقت كطرف ومستفيد من المشروع منها:

-ثلاث مؤسسات تعليم عالي جزائرية وهي المدرسة العليا للتعليم التكنولوجي وهران (ENSET)، جامعة محمد بوقرة بومرداس (UMBB)، جامعة منتوري قسنطينة (UMC).

-ثلاث جامعات مغربية وهي جامعة عبد المالك السعدي تطوان-طنجة، جامعة محمد الأول وجدة (UMP) وجامعة ابن الطفيل القنيطرة (UIT).

-أربع جامعات تونسية وهي جامعة تونس، جامعة قرطاج، جامعة سوسة وجامعة صفاقس.
تم اختيار الشركاء بالنظر إلى خبرتهم في مجال التقييم الذاتي وكذا المهارات التي يمكن أن يوفرها في مجال التكوين ودعم الجامعات المغربية.

المركز الدولي للدراسات البيداغوجية (CIEP)* يمثل المشرف الأول على المشروع ويشمل تجمع أربعة مؤسسات أوروبية للتعليم العالي، تم اختيارها بناء على الخبرة المعترف بها في مجال الجودة والتقييم وهي: جامعة باريس شرق، الجامعة التكنولوجية لمنطقة كومبين فرنسا، الجامعة الحرة بروكسل بلجيكا، جامعة ميغيل هرنانديز (اسبانيا).

كما يركز المشروع على وجود وكالتين أوروبيتين للتقييم

-الوكالة الاسبانية ANECA* والوكالة الفرنسية AERES**.

كما يركز أيضا هذا المشروع على الخبرة الدولية للوكالة الجامعية الفرنكوفونية* (AUF)، وأخيرا تم مشاركة الخبيرين الشخصيين بحكم الخبرة في مجال ضمان الجودة في الجامعات وخبير قام بالتقييم الخارجي للمشروع.

3- الأنشطة

تم تطبيق هذا البرنامج على مدى ثلاث سنوات وتم توزيع الأنشطة كما يلي:

1.3. المرحلة الأولى (جانفي - ديسمبر 2010): وضع لجنة للقيادة وإنجاز وصف لممارسات ضمان الجودة في

كل دولة وفي كل مؤسسة.

¹ Centre International d'études Pédagogiques, op cit, p 09.

* Centre International d'Etudes Pédagogiques

* Agencia Nacional de Evaluacion de la Calidad y Acreditacion

*** Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

** Agence Universitaire de la francophonie

2.3. المرحلة الثانية (جوان 2010 - ديسمبر 2010): بلورة مقارنة منية على المقارنة لضمان الجودة بين مختلف الأطراف بين مختلف الأطراف على واجهتي البحر المتوسط وذلك من خلال الأنشطة التالية: زيارة عمل للوكالات (جوان 2010)، زيارة عمل للجامعات (أكتوبر 2010)، المجموعة الأولى للورشات الوطنية في الدول المغاربية الثلاث.

3.3. المرحلة الثالثة (جانفي - ديسمبر 2011): إعداد مرجع التقييم الذاتي من قبل الجامعات المغاربية واعتماد الميادين والحقول للمرجع المستقبلي للدول المغاربية حيث تم حيث تم مدينة وجدة المغربية في مارس 2011، كما تم اعتماد المراجع من قبل الجامعات وتمت المصادقة على هذه المراجع بوهران في ديسمبر 2011، وتم برمجة الدورة الثانية للورشات الوطنية مع نهاية سنة 2011، تم تكملة المعايير الخاصة بكل جامعة بعدما تم اعتماد المرجع في مدينة وهران. هذه العلية أدت إلى إيجاد مرجع وظيفي والذي استخدم في التقييم الذاتي في المرحلة الرابعة¹.

4.3. المرحلة الرابعة (جانفي-أكتوبر 2012): انجاز التقييم الذاتي للجامعات المغاربية الأطراف: تم خلال هذه العملية جمع وتحليل البيانات وتنظيم زيارات متبادلة بين الجامعات المغاربية وانجاز تقارير التقييم الذاتي، كما تم تنظيم دورة ثالثة للورشات الوطنية للتحليل وإيداع التقارير (سبتمبر 2012).

5.3. المرحلة الخامسة (أكتوبر 2012-جانفي 2013): تم خلال هذه المرحلة تحرير ونشر هذا المشروع (AQIUMED) وتنظيم ملتقى دولي للتقييم ونشر التوعية في العاصمة البلجيكية بروكسل.

4- نتائج مشروع AQIUMED (المرجع المغاربي للتقييم المؤسسي)

شكل اعتماد مرجع التقييم الذاتي الهدف الأساسي للمرحلة الثالثة لمشروع AQIUMED ولذلك شكل هذا المرجع نموذج مزدوج فمن جهة تم تجسيد المشروع من خلال وثيقة عامة ذات بعد مغاربي. ومن جهة أخرى شكلت هذه الوثيقة السند المنهجي لأول تجربة للتقييم الذاتي المؤسسي لكل الشركاء المغاربيين.

1.4. مرجع في خدمة سياسة الجودة والمؤسسات

من بين المراحل الأولى لإنشاء المرجع هي وضع ميكانزمات تقييم المرجع. حيث سمحت هذه المرحلة بإثارة العناصر التالية:

1.1.4 التقييم، كمرحلة سياسة الجودة في المؤسسة الجامعية

¹ Européen Commission TEMPUS, le projet AqiUmed : Objectifs, mise en œuvre, résultats et diffusion, 2013, p06.

يندرج التقييم الخارجي ضمن السياسات الوطنية لتطوير مؤسسات التعليم العالي والبحث. هذه النظرة الخارجية الملقاة على الإستراتيجية وطرق تطوير كل مؤسسة تحتاج إلى دعم النظرة الداخلية للجامعة نفسها والمرتبطة بالتقييم الذاتي. وفي ما وراء هذه النظرة التي تعكس التقييم الذاتي والخارجي فإن سياسة الجودة للمؤسسة هي التي تكون على المحك.

2.1.4 صعوبة إجراء التقييم

تعد عملية التقييم عملية معقدة ومركبة وتدمج بعددين أساسيين فمن جهة يقوم الشخص الذي يقوم بالتقييم بتحليل مكانزمات التطور التي أحدثتها المؤسسة لترجمة المستوى العملي لتطورها. ومن جهة أخرى تقدير النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة وتبعاً لذلك يقوم بتكليف مستوى الأداء ودقة إستراتيجيتها.

3.1.4 نظام التحليل كقاعدة لمسار التقييم الخارجي والداخلي

مهما كانت طبيعة التقييم المنجز فإن المعني (المؤسسة الجامعية) بهذا التقييم لا يمكن أن يستند فقط إلى معرف وخبرة الشخص المقيم مهما كانت خبرته. ولضمان عدالة وشفافية مسار التقييم فإن نظام التحليل يجب أن يكون واضحاً وان مفهوم المرجع الوطني يمثل الشكل الأكثر ملائمة للقيام بعملية التحليل.

4.1.4 أبعاد المرجع: ماذا وكيف

يحدد المرجع "ماذا" من خلال تحديد ما هي الأنشطة الخاضعة للتقييم وما هي النقطة الممنوحة لها وما هي الأهداف التي ترسمها الجامعة في إطار مختلف أنشطتها. وبالموازاة مع ذلك يوضح المرجع "كيف" أي أنه يحدد العناصر التي يتم من تحليلها لتقدير مستويات الانجاز المحققة من قبل المؤسسة.

5.1.4 الخصوصيات المستهدفة من قبل مشروع AQIUMED

أدى السياق لمشروع (AQIUMED) إلى التركيز على خاصيتين أساسيتين هما: المقروئية (لتسهيل فهمها والتمكن من مرجع المشروع) والبعد العملي الذي يسمح بموائمة مع السياقات الوطنية الخاصة وكذا مع مختلف المؤسسات. إضافة إلى هذين البعدين التقنيين يهدف مرجع AQIUMED إلى وضع رؤية وطموح جماعي للمؤسسات الجامعية المغاربية الأطراف في هذا المشروع¹.

2.4 تصميم المرجع لتسهيل التمكن منه وتطبيقه

يتم تصميم هذا المرجع بناءً على أدوات منهجية اعتمدها المرجع. وهذه الجوانب المنهجية هي كالتالي:

¹ Commission européenne TEMPUS, op cit, p 12.

1.2.4. اختيار النموذج

أدى تحليل مختلف المراجع الأوروبية والمغربية إلى نموذج خاص يميز بوضوح أبعاد "ماذا" و "كيف" ثم التعبير عن المكونات الأساسية في عملية الصياغة على جمل قصيرة. هذا الحل تم تفضيله على حساب النموذج الذي يركز على الصياغة في شكل نصوص توضح عملية التقييم.

2.2.4. المكونات الأساسية للمرجع

تم اعتماد أربعة مكونات أساسية للمرجع تتمثل في:

1.2.2.4. الميادين والحقول

تحدد مجال المرجع وتوضح القطاعات والأنشطة التي تكون موضوع التقييم داخل المؤسسة

2.2.2.4. المراجع

تعكس هذه المراجع عملياً القيمة والهدف الذي ترسمه المؤسسة إذ يتعلق الأمر بتحرير في خانة المرجع الأنشطة الملموسة التي تقود الجامعة إلى أفضل مستوى ممكن لانجاز هذا النشاط.

3.2.2.4. المعايير

تعد العناصر النوعية أو الكمية التي تسمح بتقدير مستوى انجاز المراجع إضافة لهذه المكونات الأربع. أضيف مفهوم الإثبات والذي لا يعد مكوناً من مكونات المرجع وإنما يسمح للمؤسسة بتحديد العناصر التي ترغب في إثبات قدرتها على الاستجابة للمرجع.

3.4. آلية لبلورة مدجة للأبعاد الجهوية والوطنية والمؤسسية

عملية إدراج الأبعاد الثلاث الجهوية (المغربية) والوطنية والمؤسسية صعوبة كبيرة. ولذلك شكل اللجوء إلى مقارنة تنازلية بين مستويات الأبعاد الثلاث خطر عدم ملائمة المرجع مع المستوى المحلي كما قد يؤدي إلى صعوبة التمكن من هذا المرجع من قبل المؤسسات الجامعية.

1.3.4. المؤسسة في قلب مسار تبلور المرجع

أدى الميكانيزم المعتمد إلى تفضيل إدماج المؤسسات الجامعية في مسار صياغة المرجع إذ تم تجنيد هذه المؤسسات في المرحلة الأولية لوضع المراجع ثم اعتمد المسار بعد ذلك للانتقال إلى المستوى الأعلى من خلال اللجوء إلى عمل جماعي بين جامعات الدول المغربية للوصول إلى مرجع مغاربي. وبعد ذلك أدت عملية اعتماد المعايير إلى مقارنة تنازلية من خلال مرحلة وطنية إلى المستوى الفردي على مستوى المؤسسة الجامعية ولذلك نجد أن مرجع

AQIUMED يتكون من جزئين: الجزء الأول يشمل الميادين والحقول والمراجع التي تنطبق على مجموع مؤسسات دول الفضاء المغاربي كما يشكل من قسم أو جزء خاص بكل مؤسسة وجزء آخر خاص بكل والذي يوضح المعايير القريبة من خصوصياتها.

2.3.4. آلية الاتفاق من خلال مجموعات العمل المشتركة

أدت عملية وضع الأجندة الدولية لصياغة مرجع AQIUMED إلى ضرورة البحث عن طريقة عملية تسمح بإيجاد وبسرعة اتفاق جماعي حول الطريقة والمضمون للأجزاء المشتركة من المرجع. ولذلك اعتمدت المقاربة على العمل في إطار مجموعات صغيرة والتي تسمح بتحديد مختلف الاختلافات وما ينتظر من تطبيق المرجع وكذا أطوار تنظيم التجمعات بين مختلف الجامعات المغاربية التي تسمح بإثارة نقاط الاختلاف لأجل بلوغ اتفاق شامل.

4.4. تنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي

مع بداية المرحلة الرابعة للمشروع AQIUMED (جانفي 2012) انطلقت فعليا عملية التقييم الذاتي. حيث أطلقت عشر جامعات مغاربية عملية التقييم الذاتي وبطرق مختلفة حيث كان لزاما عليها تقديم تقرير التقييم الذاتي في الوقت المحدد. لم تشمل بعض التقارير إلا جزء من المرجع كما أن بعضها لم يشمل إلا بعض المكونات. هذا التنوع في التقارير تم اقتراحه من قبل لجنة القيادة بغية السماح لكل الفرق بالقيام بمختلف المراحل المتعلقة بالتقييم الذاتي (تجميع وتحليل البيانات، تقييم) مع الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات الميدانية التي يمكن مواجهتها (تواجد الفاعلين، حالة أنظمة المعلومات...).

1.4.4. التأثير المنهجي

يعد التقييم الذاتي عملية تدار من قبل الجامعة نفسها، والتي من خلاله تعبر عن استقلاليتها تم وضع إطار منهجي خلال المرحلة الثالثة من قبل لجنة القيادة والذي اقترح ما يلي:

1.1.4.4. المسارات المنهجية لتنفيذ التقييم الذاتي

هذه الاقتراحات تم تقديمها في شكل وثيقة يمكن تحميلها من موقع مشروع AQIUMED. توضح هذه الوثيقة الصعوبات التي غالبا ما تتم مواجهتها أثناء القيام بعملية التقييم الذاتي (نشر محدود أو/و ضعف التمكن من المرجع وأدواته بشكل شامل في إطار التقييم الذاتي، محاكاة التقييم الذاتي بنظام الرقابة...) كما قدمت مقترحات للتقليل من هذه الصعوبات، كما تم اقتراح ملائمة المنهجية مع خصوصية المؤسسات الجامعية وسياقها أثناء مرحلة التقييم مثل: موائمة الإطار الموضوعاتي للتقييم ومجال الهياكل المعنية بذلك، كما تم التركيز في هذه الوثيقة على

إعطاء أولوية للمقاربة البيداغوجية والتدريبية على حساب المقاربة التي تركز على النتائج أو على دقة عملية التقييم.

وأخيرا تم تحديد ثلاث مراحل مقترحة بالنسبة للمؤسسة الجامعية وهي:

تكوين وإعلام فريق القيادة والفاعلين المعنيين، تحليل للمعلومات المتوفرة والمقابلة للاستغلال، التجميع المحدود للمعلومات وسلسلة مقابلات، تحرير التقرير.

2.1.4.4. مقترح مخطط تحرير تقرير التقييم الذاتي

هذا المقترح كان أيضا موجود على موقع المشروع AQIUMED. حيث يقترح مشروع مخطط تخصيص جزء من تقرير التقييم الذاتي لوصف والتحليل المعمق للمنهجية المعتمدة من قبل الجامعة للوصول إلى تحرير تقرير التقييم الذاتي. كما يقدم هذا المقترح إرجاع التقييم حسب التساؤلات التالية: هل حددت الجامعة الأهداف المتعلقة بالحقول الذي يغطيه المرجع؟ هل تم وضع إجراءات أو تدابير حيز التنفيذ؟ هل تمت متابعة نتائج هذه العمليات؟ كيف تم إعادة توجيه النشاط لتصحيح الوضعية؟

كما اتضح أن الرهان المتعلق بمخطط صياغة تقرير التقييم الذاتي هو رهان مزدوج حيث انه يجب الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات الميدانية التي تتم مواجهتها وتحليل أسبابها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحديد مواطن النجاح والممارسات الجيدة لتنفيذ التقييم الذاتي، من بين الصعوبات التي أثرت في المراحل الأولى للتقييم الذاتي منها ما هو متعلق بالجانب الاستراتيجي (صعوبة تشجيع انخراط الموظفين والطلبة في هذا المسار...)، ومن بين كبرى النجاحات المحققة في هذه التجربة نجد الانسجام الجيد بين أعضاء فريق القيادة، فهم الاستبيان المتعلق بمرحلة الإعلام والتنظيم والنشر من قبل الطلبة.

من بين الصعوبات التي تمت مواجهتها هي إيجاد توازن بين الإطار المنهجي وضرورة احترام استقلالية الجامعات في تنفيذ التقييم الذاتي حيث كان لزاما التأقلم مع السياقات الوطنية والمحلية وأثرت كذلك مسألة التمكّن من المصطلحات المتداولة في التقييم الذاتي.

5.4. التنفيذ العملي

1.5.4. تحديد مجموعة القيادة والأشخاص ذوي الخبرة

في غالب الحالات كان الفريق المكلف بقيادة التقييم الذاتي مكون من أشخاص منخرطين في مشروع AQIUMED هذه الوضعية سمحت بربح الوقت عوض المرور إلى مرحلة التكوين لهذا الفريق. كما حددت عدد

الأشخاص المشاركين في عملية تحضير التقييم الذاتي. ومن ناحية أخرى كلما تعلق الأمر بفريق جديد فإن فترة قيامهم بالتقييم الذاتي كانت أطول نتيجة للحاجة من تمكنهم من المرجع وأدوات التقييم ناهيك عن رفضهم أو معارضتهم لأدوات التقييم والمرجع في حد ذاته. وبغض النظر عن تركيبة الفرق المكلفة بالتقييم فإن التركيز يتعلق بالمرافقة البيداغوجية ونشر أدوات التقييم الذاتي داخل المؤسسة الجامعية وكذا دعم سياسة الجودة من قبل مدير المؤسسة من ناحية تكوين الفرق المكلفة بالتقييم الذاتي اتضح أنها غالبا لا تضم إداريين وانحصرت مشاركة الإداريين في عملية التقييم الذاتي للإجابة على الأسئلة والمقابلات المبرجة مع الفريق. كما تم الوقوف على ضعف إشراك الطلبة في عملية التقييم.

2.5.4. تجميع المعلومات

لوحظ ضعف أنظمة المعلومات وتأثيرها على التقييم الذاتي ولمعالجة هذا الاختلال ركزت المؤسسات الجامعية على المقابلات عوض تقديم الإحصائيات حيث ظهرت الحاجة لإيجاد نظام معلومات موحد لتسهيل عملية التقييم الذاتي وأهمية تجميع الوثائق الرسمية التي تشكل الأدلة المطلوبة عن النشاطات التي يقيمها المرجع.

3.5.4. كتابة التقرير

تظهر الصعوبة في عملية صياغة التقرير في التركيز على التحليل الذاتي للأجوبة كما انه من بين الصعوبات الأخرى التي تظهر أثناء فترة الصياغة التركيز لا يكون فقط على الوقائع الملاحظة وإنما أيضا على العلاقات المرتبطة بما مما يصعب من تقديم التوصيات لتحسين عمل المؤسسة الجامعية كما أن غياب وجود ارتباط بين مشروع المؤسسة والمرجع يجعل من هذا المرجع وثيقة عامة. وبالنتيجة فإن التركيز على بعض المعايير يكون ذو أهمية اقل في التعريف بحقيقة المؤسسة مما يؤثر على جودة التحليل ونوعية التوصيات المقدمة.

4.5.4. مسار اعتماد التقرير

يعد اعتماد التقرير مرحلة هامة جداً ويجب أن تخضع لإجراءات وغالبا ما تحدد هذه الإجراءات مسبقا. حيث تعد عملية الاعتماد اعتراف من قبل المؤسسة وإقراره، ويعد هذا لازماً لضمان شفافية التقييم. كما يعتبر من جهة أخرى دعماً لمسار التقييم وتقدير العمل المقدم والتفكير في برنامج عمل مبني على التقييم الذاتي.

المطلب الثاني: الحركية الوطنية لضمان الجودة في الجزائر

أثيرت مسألة ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر منذ تأسيس نظام ل.م.د سنة 2004¹، حيث اعتمدت في الجزائر طريقة تدريجية وتشاركية لمرافقة حركية التغيير المعلنة من خلال تحديد العناصر ذات الأولوية، وفي هذا الإطار كانت سنة 2008 حاسمة حيث أعطيت إشارة الانطلاق سنة 2008 بموجب تعليمية رئيس الحكومة رقم 01 المؤرخة في 27 يناير 2008.

بعدها تم إدخال فكرة تقييم المؤسسات الجامعية في شهر فبراير 2008 وبالضبط بعد إصدار القانون رقم 08-05 المؤرخ في 23 فبراير 2008²، المعدل والمتمم للقانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1999 المتضمن لقانون توجيه التعليم العالي والبحث العلمي المعدل والمتمم³.

ومن اجل الاستفادة من تجارب دول أخرى تم تنظيم الملتقى الدولي بالجزائر يومي 1 و 2 جوان 2008 من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبمشاركة رؤساء المؤسسات الجامعية مرفوقين بأساتذة باحثين معينين لمساعدة الفرق الإدارية لإدراج وترقية أدوات الجودة.

1- أجهزة المتابعة والقيادة

1.1 اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

أنشأت لجنة دعم ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) بموجب مرسوم رئاسي رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010، تتولى هذه اللجنة عملية التحسيس من خلال أنشطة تكوين أشخاص مرجعيين (مسؤولي ضمان الجودة) وكذا اعتماد خلايا الجودة في المؤسسات الجامعية وعلى الأمد الطويل كلفت هذه اللجنة بتصوير ووضع حيز التنفيذ نظام ضمان الجودة والتفكير في إنشاء وكالة التقييم⁴.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 2004/11/21، يتضمن إحداث شهادة ليسانس "نظام جديد"، الجريدة الرسمية عدد 75 مؤرخة في 24 نوفمبر 2004، الصفحة 12 ملغى بـ [التفاصيل] مرسوم تنفيذي رقم 08-265 ماضي في 19 غشت 2008 الجريدة الرسمية عدد 48 المؤرخة في 24 غشت 2008، الصفحة 5 يتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه.
² قانون رقم 08-05 المؤرخ في 2008/02/23، المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، المعدل والمتمم للقانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 غشت، الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 2008/02/27 الصفحة رقم 38، يعدل ويتمم - قانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة المؤرخ في 1419 الموافق 04 أبريل 1999.
³ قانون رقم 99-05 ماضي في 18 ذي الحجة 1419 الموافق 04 أبريل 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية عدد 24 مؤرخة في 27 أبريل 1999 الصفحة 4، معدل بالقانون رقم 00-04 المؤرخ في 10 رمضان عام 1421 الموافق 06 ديسمبر سنة 2000، المعدل والمتمم بالقانون رقم 08-06 ماضي في 23 فبراير 2008 الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 27 فبراير، الصفحة رقم 38.
⁴ قرار رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31 والمعدل بموجب القرار 2004 المؤرخ في 2014/12/29، المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2010 السداسي الأول، ص 238.

2.1. اللجنة الوطنية للتقييم¹ (CNE)

اعتمد في أكتوبر 2010 كما كان متوقع من خلال القانون التوجيهي المؤرخ في 23 فيفري 2008 حيث يتولى هذا المجلس تقييم العمل الإداري والبيداغوجي والعلمي للجامعات بالنظر للأهداف التي تم تحديدها. بعدها جاء القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 والمتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، تكلف حسب المادة الثانية بإدخال وتطوير إجراءات لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومهامها تتمثل في²:

- تأطير عمليات التقييم الداخلي والتقييم الذاتي للمؤسسات الرائدة، بما يتناسب مع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي.

-مرافقة خلايا ضمان الجودة المحدثة في مؤسسات التعليم العالي؛

-تكوين مؤطري وأعضاء خلايا ضمان الجودة؛

-وضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة في التعليم العالي.

-تطوير قنوات الاتصال حول النشاطات المرتبطة بضمان الجودة.

ومن جهة أخرى أكدت المادة الرابعة في هذا القرار على ما يلي:

-ينتخب أعضاء اللجنة، في أول اجتماع لها رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث سنوات.

ومن جهة أخرى أكدت المادة 11 من نفس القرار على إلغاء القرار رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010.

2- المرجع الوطني لضمان الجودة ومحاوره الرئيسية

يتناول المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر كل أنشطة المؤسسة الجامعية الجزائرية وهي:

الحكومة، الهياكل القاعدية، التكوين، الأساتذة، الموظفين التقنيين والإداريين، نظام الإعلام المدمج، تقييم برامج

التعليم، التكوين والتعليم، القابلية للتوظيف، متابعة الخريجين، البحث العلمي والتطور التكنولوجي³.

اعتمدت وزارة التعليم العالي توجهه يركز على التقييم المؤسسي والمتعلق بالبرامج، وفي هذا الصدد تم اعتماد

خمسة محاور لكل المؤسسات من خلال تقييم برنامج واحد كمرحلة أولى. المحاور الخمسة التي تم اعتمادها هي:

¹ القرار الوزاري رقم 739 المؤرخ في 18 أكتوبر 2010، المتضمن هيكل اللجنة الوطنية للتقييم.

² قرار رقم 2004 المؤرخ في 29/12/2014، المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة

الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2014 والثلاثي الرابع.

³ Commission européenne TEMPUS, **Projet Tempus Aqi-Umed**, 2011, p 02.

التسيير البيداغوجي، نظام المعلومات، القابلية للتوظيف، الإطار المعيشي للطلبة، مركز الموارد (المكتبات، الفضاءات الرقمية، الوسائط المتعددة).

3- العلاقة مع المشروع AQIUMED والأطراف الفاعلين في الحركة الوطنية

1.3. العلاقة مع المشروع AQIUMED

ارتكزت العلاقة مع مشروع AQIUMED على دعم وإدراج علاقة مؤسسات جامعية في مشروع AQIUMED. أدى انجاز عملية التقييم الذاتي لهذه المؤسسات الثلاث إلى المساهمة في تكوين وحشد الأشخاص المراجعين مع وضع أفاق لنشر ونقل هذه المعارف في نهاية المشروع كما أدى نشاط (CIAQES) إلى التدقيق في محتوى المراجع وموائمة المعايير وفقا لأحسن الممارسات.

2.3. الأطراف الفاعلين في الحركة الوطنية

تحتاج ثقافة الجودة إلى مسار طويل والذي يقتضي اتخاذ تدابير لتحقيق إقلاع حقيقي، هذه الحركة تدعمت بالتجنيد الدائم للفاعلين الداخليين والخارجيين (قطاع التوظيف، قطاع التشغيل). كما يعد الانخراط الفعلي للإدارة ودعمها لخلايا الجودة عامل أساسي يسمح بتجنب خطر تهميشها. كما ينبغي الإشارة إلى أن ضمان الجودة مدرجة ضمن السياسة القطاعية للجزائر في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

المطلب الثالث: تقييم التجربة الجزائرية

1- البعد العملي

1.1. إجراءات التحقيق

تهدف هذه العملية إلى تحديد قواعد تجميع المعلومات حيث تتم ترجمة الأدلة المنصوص عليها في المرجع إلى استبيانات وتحديد مصادر المعلومات التي يمكن اللجوء إليها، كما تم تقديم عينات عن كيفية الحصول على المعلومات.

2.1. الأولويات العملية

1.2.1. اختيار العينات

يختلف حجم العينة من مؤسسة جامعية لأخرى فعلى سبيل المثال اختارت المدرسة العليا للتعليم التكنولوجي وهران عينات من الأساتذة والطلبة من قسمين بينما اختارت جامعة قسنطينة عينة أكبر تتعلق بطلبة كلية. حيث تم توزيع استبانته موحدة في نفس الظروف ونفس اليوم من خلال لقاءات متعددة لشرح محتوى هذه الاستبانة.

2.2.1. الاستبانة

تعتبر عملية صياغة الاستبانة مرحلة حاسمة حيث تتم صياغتها بعناية فائقة من خلال اقتراح أسئلة محددة لا تثير الغموض حول الأجوبة التي يتم تجميعها كما أن هذه الأسئلة تناولت وبشكل متوازن الأبعاد الكيفية والكمية كما تمت صياغتها لتسهيل عملية كتابتها في جهاز الإعلام الآلي.

3.2.1. البرنامج المعتمد لمعالجة المعطيات

كل مؤسسة اختارت برنامج تحليل خاص بها لتفسير الإجابات المقدمة من طرف الطلبة حيث استخدمت جامعة وهران وبومرداس برنامج * (Sphinx) . كما استخدمت جامعة وهران بالإضافة لذلك برنامج **SPSS بينما اختارت جامعة قسنطينة برنامج EXCEL.

3.1. تجميع المعلومات

تم استخدام المعايير والأدلة المختارة من المرجع من قبل كل مؤسسة جامعية كعامل يترجم إلى أسئلة وعرائض محددة حيث تم تحديد مصادر المعلومات المطلوبة كالآتي:

1.3.1. نظام المعلومات

أدى غياب نظام المعلومات المدمج إلى عدم التمكن من تجميع كل المعلومات اللازمة ولأجل ذلك تم التركيز على العناصر الموجودة والتي تنحصر في الجانب البيداغوجي ولاستكمال هذه المعلومات تم تعويضها بمجموعة من المقابلات.

2.3.1. المقابلة

تعد المقابلة تقنية لكسب ثقة الأشخاص المساهمين في عملية التقييم بحيث يجب شرح أهداف المقابلة والغرض من المعلومات المستقاة وضمان عدم تسريب المعلومات السرية وكذا إعلام المشاركين بنتائج التقييم كما يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالة التي لا يتعاون فيها الأشخاص بشكل كافي مع الأسئلة المحددة في الاستبيانات أو في حالة العينات ذات الحجم المحدود.

3.3.1. التحقيقات والاجتماعات

* برنامج Sphinx هو خادم محرك بحث مفتوح المصدر يمكنك من أرشفة (فهرسة) مئات الألوف من السجلات خلال دقائق ويتيح البحث فيها خلال أجزاء من الثانية وبدقة عالية كما انه يوفر أكثر من طريقة لأرشفة البيانات منها ما يتم بشكل مجدول ومنها ما يتم بنظام الوقت الحقيقي.
** أحد التطبيقات الإحصائية التي تعمل تحت مظلة ويندوز، وهو مجموعة من القوائم والأدوات يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات ، ومن ثم القيام بتحليلها ويعتمد على المعلومات الرقمية.

يتم اللجوء إلى استيقاء المعلومات عن طريق الاجتماعات في حالة عدم كفاية الوقت وكذا لإقامة علاقة مباشرة مع الأشخاص مجتمع الدراسة. لم تلجأ جامعة وهران لا للاجتماعات ولا للتحقيقات وإنما ركزت في عملها على تحليل إحصائي للأجوبة المقدمة من خلال استبيانات.

4.3.1. المراجع والانترنت

الهدف من مرحلة تجميع المعلومات ينحصر في جزء من هذه البيانات وإنما يتعلق أيضا بتحسين معارف المقيم لكيفية تحليل هذه البيانات.

5.3.1. كتابة المعطيات

كتابة النصوص في إطار نص واضح ودون اللجوء إلى تشفير. هذا ما سهل عملية ربح الوقت المتعلق بإزالة التشفير.

4.1. التحسين وتجنيد الفاعلين

يتحدد الفاعلين في كل من الأساتذة والطلبة والموظفين والمحيط الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة الجامعية، ونظرا لتباين هؤلاء الفاعلين فإن التحدي الكبير يظهر في كيفية ضم هذه الفئات ذات الانشغالات المختلفة إلى المساهمة الفعلية في عملية التقييم حيث انه تم ملاحظة أن مسالة تجنيد الفئات المتدخلة في ميدان التكوين لم تطرح أي مشكلة، بينما في ميدان الحوكمة والحياة الجامعية أثرت كثير من الصعوبات المتعلقة بانخراط هؤلاء الفئات.

1.4.1. المعلومات والاتصال

تم بذل مجهود معتبر للإعلام والاتصال وتحسيس مختلف الفاعلين بأهمية المقاربة التشاركية من خلال العروض والملصقات من خلال المكتبة وموقع الجامعة.

2.4.1. التمكن من المنهج

أدت عملية الإعلام والاتصال إلى العمل على تمكين مختلف الفاعلين من الأبعاد الحقيقية للمرجع وذلك لتجاوز التحفظ وبعض أشكال الرفض من قبل الأشخاص المستجوبين.

5.1. إدماج الفاعلين

تمت عليهم تحسيس وإدماج الفاعلين من خلال إدماجهم في مسار التقييم الذاتي.

1.5.1. الطلبة

يطمح الطلبة إلى الحصول على تكوين نوعي إلا أنهم لا يدركون الذي يمكن أن يقوموا به في مسار ضمان الجودة، وقد تبين خلال إشراك الطلبة أن موقفهم ينقسم إلى قسمين وحيث يوجد فريق ذو توجه رافض لمسار الجودة وفريق آخر يبدي الخضوع والقبول الكامل وفي كلتا الحالتين لا يمكن لهاتين الفئتين من الطلبة أن تساهم بشكل ايجابي في الأنشطة المقترحة للتقييم.

2.5.1. الأساتذة

في ظل غياب الجودة لا يدرك الأهمية مسار الجودة في ممارسة مهامهم إذ ينظر إلى هذا المسار على أساس انه نشاط عقابي حيث انه في هذا المناخ المشحون بالتحفظ والمقاومة تطلب الأمر عمل كبير لشرح وظيفة وأهمية المرجع.

3.5.1. الموظفين التقنيين والإداريين

يقوم مسار الجودة على إشراك كل الأسرة الجامعية بحيث يتولى الطاقم التقني والإداري مهمة الوساطة بين الإدارة، حيث يجب إقناع هذه الفئة بأن نجاح مسار الجودة ومساهمتهم فيه يسمح بترقية ظروف العمل وفعاليتها.

6.1. الصعوبات

تتجلى الصعوبات في كون مسار الجودة مجال جديد وغير معروف ولذلك ينبغي تجنب وانضمام كافة الأسرة الجامعية وبدعم من المسؤول الأول عن مسار الجودة في الجامعة لترقية هذا المسار وبذلك يظهر الالتزام الدائم لكل الطاقم الإداري للمؤسسة الجامعية ضروري لتطوير مختلف المجالات التي تطور جودة التعليم العالي وفي هذا الصدد ينبغي نقل التجارب والمعارف والخبرات التي تم اكتسابها في مشروع AQIUMED لتطوير الأنشطة والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالتكوين والبحث والحوكمة في هذه المؤسسات التي التزمت بالمشروع.

2- البعد الاستراتيجي

تستند عملية تطبيق مشروع AQIUMED بشكل أساسي على الحوكمة في المؤسسات الجامعية إذ أنه تظهر أهميته في المراحل الأولى لتصور مسار الجودة إلى حين وضعه حيز التنفيذ ومن ثمة تبرز أهمية الالتزام الصريح لقيادة الجامعة والتي تعطي المشروعية للتدابير المتعلقة بضمان الجودة وإضافة لذلك إذا كان ضمان الجودة لا يخدم الأهداف المحددة صراحة من قبل المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى انفصاله عن النشاط الحقيقي للأسرة الجامعية وبذلك تظهر خطورة وضع مجموعة من الإجراءات حيز التنفيذ لضمان الجودة والتي ينظر إليها ذات طابع عقابي وبدون أن

تكون لها قيمة مضافة في مثل هذه الحالات فإن رفض هذا المسار كاملاً يكون مؤكداً. ويفسر هذا الوضع بغياب الإعلام الداخلي ونقص أو عدم إشراك الفاعلين الداخليين في تصور إجراءات تنفيذ هذه التدابير. كما تجدر الإشارة إلى أن برنامج مشروع AQIUMED موجه للتقييم الداخلي وليس للتقييم الخارجي. إذ تقول عملية التقييم الخارجي لمراجع خارجية وبذلك فإن الجمع بين التقييم الداخلي والخارجي هو رهان لتطوير النظام الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي.

المبحث الثالث: عرض التجربة الجزائرية في إطار التقييم المؤسسي لضمان الجودة في التعليم العالي

إن تطبيق نظام ضمان الجودة ليست عملية سهلة، فهي مهمة طويلة الأجل يعتمد نجاحها على مجتمع المؤسسة الجامعية والتزامها اتجاه هذا الهدف.

الممارسات الحالية هي نتج يساعد على الانتقال من المستوى المفاهيمي إلى تطبيق نظام مرجعي للجودة، وهو في حد ذاته آلية لضمان الجودة، ويمكن أن يشكل دليلاً منهجياً لخلايا ضمان الجودة التي يمكن أن تتكيف مع احتياجاتها¹.

لا يقتصر النهج على النظام المرجعي الوطني ويمكن تطبيقه على أي مرجع آخر للجودة. لدينا ست مراحل ويمكن استخدامها من قبل المؤسسات الجامعية التي تبدأ لأول مرة في تطبيق نظام مرجعي للجودة والمؤسسات الجامعية التي بدأت بالفعل أول مرة سنة 2017، وحيث أن المهتمين بتحسين الأداء في قضايا محددة وليسوا بحاجة إلى تقييم، لأنهم فعلوا ذلك بالفعل أو لأنهم على دراية كاملة بنقاط القوة والضعف في مؤسساتهم.

المطلب الأول: التمكن من المرجع بتطبيقه مع ممارسات المؤسسة الجامعية

لماذا؟

هذه الخطوة ضرورية لنهج ضمان الجودة في الجزائر، ويهدف إلى عدة أهداف وهي:

- معرفة كاملة بالمرجع الوطني لضمان الجودة من قبل أعضاء الفريق؛
- تحديد الهياكل والجهات الفاعلة المعنية كل بمراجع المرجع الوطني لضمان الجودة؛
- دقة طبيعة المعلومات (البيانات) المرتبطة بكل مرجع بهدف تغذية نظام معلومات المؤسسة الجامعية؛
- تقييم حالة تطبيق كل مرجع داخل المؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى وضع حالات قيد التطبيق¹.

¹ LERARI Mohamed, Démarche pour la mise en œuvre du référentiel national, CIAQES, RAQ, 2014, p 03.

المرحلة الأخيرة من تطبيق المرجع في النهاية هي إجراء تقييم ذاتي للمؤسسة، لكن من الواضح أن هذا التقييم الذاتي الداخلي مناسب. عادةً ما يسبق التقييم الخارجي من قبل الخبراء وقد تم تشكيلها بشكل مستقل من قبل أعضاء خارج النطاق ونتائج تقرير التقييم الذاتي الذي يعتمد عليه الخبراء المستقلون.

1. المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

جدول رقم (4-2): تركيبة الدليل الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي

المعايير	المراجيع	الحقول	الميادين	الاثباتات
49	23	7	التكوين	106
32	17	3	البحث العلمي	55
53	27	5	الحكامة	180
25	14	4	الحياة الجامعية	71
19	17	5	الهياكل القاعدية	38
19	11	3	التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	40
22	14	4	العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	70
219	123	31	المجموع	563

Source: CIAQES, référentiel assurance qualité, [online], available on: <http://www.ciaqes-mesrs.dz/>, 2016, (23/11/2018), pp 02-41.

كيف؟

تتكون هذه المرحلة من مراجعة كاملة للمرجع الوطني لضمان الجودة، والتي تعتبر الحد الأدنى من الممارسات الجيدة التي يجب على أي مؤسسة تعليم عالي في الجزائر تنفيذها، في غضون فترة زمنية معقولة، لتحقيق مستوى مقبول من الكفاءة.

نظراً لاتساق وتكامل معايير المرجع، لا يمكن تنفيذ المهمة دفعة واحدة وستتطلب العديد من جلسات العمل، هنا يتم اقتراح تنظيم عمل لفريق خلية ضمان الجودة وستساعد نتائج هذا التقييم أيضاً على توجيه الفريق في اختيار المراجع ذات الأولوية في العمل.²

¹ LERARI Mohamed, Démarche pour la mise en oeuvre du référentiel qualité, 5 ème conférence sur l'enseignement tertiaire dans la région MENA, SESSION 1-Amélioration de la qualité dans les Institutions d'enseignement Tertiaire, Alger, 2016, p 04.

² Mohamed LERARI, Op Cit, p 04.

عملياً، نمضي على النحو التالي، لكل مرجع يركز أعضاء الفريق على كل ما يتعلق به سواء من:

-بيان المرجع؛

-قاعدة تفسيره؛

-معايره؛

-أدلة إثباته.

وذلك للحصول على نظرة عامة كاملة على المرجع الذي تم فحصه، من المهم قراءة كل شيء لأن عنوان المرجع في بعض الأحيان لا يشير إلى أي شيء يتم على مستوى المؤسسة الجامعية مما قد يوحي بأنه لا يتم تطبيق المرجع. بينما عندما ننظر إلى المعايير وأدلة الإثبات المرتبطة بالمرجع الوطني نجد مختلف الإجراءات والهام التي تمارسها المؤسسة الجامعية.

يجب استخدام هذا العمل من قبل أعضاء خلية ضمان الجودة لضمان الفهم الصحيح لكل عنصر من عناصر المرجع الوطني للجودة، ومن هنا تأتي أهمية العمل الجماعي بحيث يفهم جميع أعضاء الفريق الأشياء بنفس الطريقة حيث يمكن النظر إليها بنفس الطريقة، والعمل على تشجيع عقد جلسات عمل بين مؤسسات التعليم العالي تجمع بين ممثلين من عدة خلايا للعمل معاً على المراجع والحرص على تكوينهم من طرف اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة الداخلية، هذا هو العمل الأساسي الذي سيساعد أعضاء خلايا ضمان الجودة الداخلية على تحديد وتطبيق المرجع الوطني.

بمجرد الانتهاء من مراجعة المرجع، ننتقل إلى تقدير مختلف العناصر وجمع المعلومات اللازمة للتدقيق والفحص من قبل أعضاء الخلية للتأكيد عليها مما سيساعدهم في التحكم بها.

من بين الأسئلة المطروحة والتي يحاول أعضاء الخلية تقديم أفضل إجابة ممكنة عليها نجد:

-قابلية تطبيق معايير المراجع في المؤسسة الجامعية أو عدمها.

-الجودة في تغطية المرجع حسب هذه المعايير.

-مدى ملائمة المعايير.

-أهمية المعايير.

-التحقيق وأهمية الأدلة.

وكمثال على المراجع غير القابلة للتطبيق، يمكننا ذكر حالة الهياكل القاعدية المتعلقة بالسكن أو الإطعام أو حتى البنية التحتية الرياضية، لأن إدارة هياكل الإقامة لا تقع عموماً ضمن اختصاص المؤسسات الجامعية، من جهة أخرى العديد من المؤسسات لا تملك مرافق الإطعام، الرياضة أو الثقافة وبالرغم من هذا كله لا يمكن القول بأنه لا توجد أنشطة في هذه المجالات.

لم يتم طرح أي سؤال حول تطبيق أو عدم (أي وضع المرجع حيز التنفيذ) تطبيق المراجع والحقول لسبب بسيط حيث أنه في حالة عدم التطبيق سيتحصل النشاط المعني على درجة 0. يجب الانتباه إلى أهمية الأسئلة حول مدى ملائمة المعايير والأدلة، في الواقع يمكن أن تؤدي الإجابات المقدمة إلى تعيين معاملات الترجيح لكل معيار من المعايير ولكل من الإثباتات من أجل تحسين تقييم المراجع، وبالتالي تقييم الحقول والمجالات.

يستطيع كل فريق خلية تكيف المرجع مع احتياجات الجامعة التي ينتمي إليها بالطريقة التي تسمح لهم بجمع المعلومات.

2- سجل ملاحظات تطبيق المرجع مع ممارسات المؤسسة

يمكن تسهيل مسح واستغلال المعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق المرجع، يمكننا استخدام جدول مستوحى من الأسئلة الواردة المتعلق بالتقييم الذاتي، تم اقتراح نموذج تحت عنوان سجل الملاحظات كما هو موضح في الجدول الموالي.

يتكون الجدول من سبعة أعمدة رئيسية، في العمود الأول نجد جميع عناصر المرجع الوطني التي يجب أن تتلقى ملاحظة مقدرة أو تم حسابها وفقاً للتفسيرات والتوضيحات.

يحدد العمودين 02 و 03 الرمز أو رقم العنصر قيد الدراسة والجهات الفاعلة المشاركة في تنفيذه، على التوالي¹. يتعلّق العمود الرابع بالتطبيق والمطابقة أو عدمها، لذلك بالنسبة إلى الحقل والمرجع من الضروري تحديد ما إذا كان قابلاً للتطبيق أم لا على المؤسسة الجامعية، أما بالنسبة للمعيار ودليل الإثبات، فيجب الإشارة إلى ما إذا كانت المؤسسة الجامعية تطبقه أم لا.

جدول رقم (3-4): جدول جمع البيانات وكشف ملاحظات عملية التقييم الذاتي.

التعيين	الرمز	الفاعلين	التطبيق/المطابقة	علاقة	النقاط	ملاحظات
---------	-------	----------	------------------	-------	--------	---------

¹ LERARI Mohamed, Op Cit, p 07.

	نقطة محسوبة	نقطة مقدرة	ج	ب	أ	لا	نعم			
									ت	الميدان
	1.44	2.1					نعم		ت1	الحقل
	0	3					نعم		ت11	المرجع
					ج					مجموع المعايير
	0				ب		لا		ت 111	المعيار
		0			أ		لا		ت 1111	الإثبات
		0			أ		لا		ت 2111	الإثبات
	0				أ		نعم		ت 211	المعيار
		0			أ		لا		1	الإثبات
...

Source: CIAQES, formation complémentaire des RAQ: démarche pour la mise en œuvre du référentiel, Annexe 2 : relève des observations de l'autoévaluation, Alger, 2016, pp 02-19.

العمود رقم 5 لتقييم مدى ملائمة العناصر الخاضعة لهذا التقييم، تم الإبقاء على ثلاثة مستويات من التقدير. 'أ' إذا كان المرجع أو الحقل مطبق، 'ب' عندما يكون المرجع أو الحقل مطبق بشكل متوسط، التقدير 'ج' إذا كان المرجع أو الحقل غير مطبق، وكما ذكر يمكن استخدام نتائج هذا العمود لتعيين معاملات الترجيح وذلك لتحسين التقييم، في الواقع المعايير والأدلة ليست عادة ذات أهمية موحدة ويمكن تمييز أهمية كل منها بعامل ترجيح.

يحتوي العمود قبل الأخير على النقاط المقدرة للتقييم الذاتي (Na) أو النقاط المحسوبة (Nc)، واستخدام نمطين للتقييم، الأول يعتمد على التقييمات المنسوبة مباشرة إلى المراجع وهذا يلاحظ على المقياس الخماسي من 0 إلى 4، حالة الرضا عن (تحقيق) المرجع الذي تم فحصه وفقاً للتقييمات التالية:

0- يقصد به مرجع غير مُرضٍ (غير مُعالج)¹.

1- يقصد به مرجع غير كافٍ.

2- يقصد به مرجع بتقدير متوسط.

3- مرجع بتقدير مرضي جدا.

4- مرجع مرضي بشكل كامل.

من النقاط المقدرة للمرجع نحسب النقطة لكل حقل عن طريق تحديد المتوسط الحسابي لنقاط المراجع التي تشكلها، ثم من نقاط الحقول نحسب نقاط الميادين من خلال حساب متوسط الحقول لكل حقل، هذه النقاط الثلاث توجد في الجزء الأيمن (Na) من عمود النقاط.

ويستند النمط الثاني للتقييم على النقاط المقدرة لأدلة الإثبات والتي تسمح بحساب المكونات الأخرى للمرجع الوطني (مراجع، معايير، حقول، ميادين)، نظام التنقيط المستخدم على المراجع (مقياس 0-4). تتيح المقارنة بين النمطين (المحسوب والمقدر) تسمح بإمكانية تحديد ما إذا كانت المراجع مغطاة بشكل جيد بالمعايير التابعة لها. أخيراً يتم حجز العمود الأخير للملاحظات التي ستكون مفيدة للغاية عندما يكون من الضروري العثور على إجابات على الانحرافات الموجودة فيما يتعلق بتطبيق المرجع، كذلك يجب الانتباه إلى هذا العمود وملاحظة أي عنصر قد يساعد في حل المشكلة التي تم تحديدها.

في ضوء عدد العناصر المراد فحصها والأسئلة التي يجب الإجابة عليها (مراجع، معايير، أدلة إثبات)، حتى من خلال تجميع الإجابات باستخدام الجدول الموضح أعلاه، سيسمح هذا التجميع بتوفير مستند ضخم للمعلومات.

3- مدة تنفيذ المرحلة

خلية ضمان الجودة بتعداد متوسط من الأعضاء (4 إلى 5) تعني بإدارة الوقت، يستغرق الأمر حوالي ربع ساعة لفحص مرجع واحد، على هذا الأساس سيتطلب فحص كل المراجع الموجودة في المرجع الوطني والبالغ

¹ Mohamed LERARI, Implémentation de l'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur, guide de l'auto-évaluation selon le référentiel national, 2016, Alger, p 06.

عددها 123 مرجع حوالي 31 ساعة عمل من الفريق، بالإضافة لجلسات عمل لمدة ساعة ونصف (أحيانا تمتد لساعتين)، بالتالي سيحتاج الفريق إلى 20 جلسة لإكمال المرحلة.

لتجنب معالجة عملية التقييم الذاتي على مدى فترة زمنية طويلة، فإن فترة شهرين تبدو مدة لا يمكن تجاوزها، وإلا فإن حماس الفريق قد يبدأ بالتناقص، خلية ضمان الجودة لها بديلين في هذه الحالة: البديل الأول هو مضاعفة جلسات العمل في مجموعات أو جلسات مشتركة بديلة وأعمال فردية، في هذه الحالة الثانية بين جلستين جماعيتين حيث يأخذ كل عضو في الفريق عدداً محدوداً من المراجع (من أربعة إلى ستة على سبيل المثال) ليعالجه وحده، في الاجتماع التالي يشرح كل عضو ما فعله بالتركيز على أي نقاط معينة ربما واجهها، وستخصص بقية الجلسات لمعالجة بعض المراجع وفقاً للوقت المتبقي، من أجل تنسيق أكثر قليلاً من طريقة عمل الفريق حتى مع هذه التركيبة، سيتعين على الفريق مضاعفة جلسات العمل لإكمال عملية التقييم الذاتي في غضون فترة زمنية معقولة (على سبيل المثال شهرين).

المطلب الثاني: استغلال البيانات المخزنة

توضح هذه الخطوة استغلال حالة المؤسسة الجامعية، انطلاقاً من الخطوة السابقة التي ينتج عنها جمع كتلة كبيرة من المعلومات، حيث يتم وضع ثلاث نتائج رئيسية في إطار الإعداد:

- النتائج الإجمالية للتقييم الذاتي الذي يوضح حالة المؤسسة الجامعية؛
- التحليل على أساس الحقل الذي يجعل من الممكن تحديد المراجع التي تطرح المشكلة؛
- وأخيراً النسخة الأولى من المرجع المستقبلي للمؤسسة الجامعية¹.

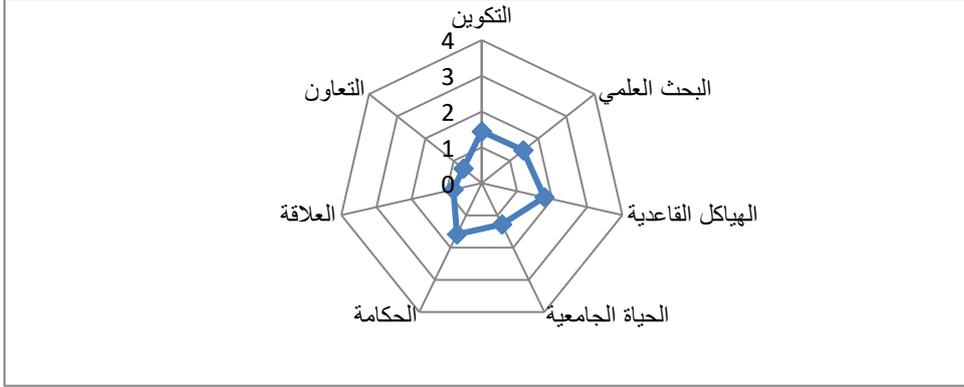
1- النتيجة الإجمالية للتقييم الذاتي

انطلاقاً من نقاط الميادين المحسوبة وفق إجراءات العملية الموضحة في الجدول رقم 01، واستناداً إلى البيانات التي تم جمعها من الجدول رقم 02، يتم تمثيل النتيجة الإجمالية للتقييم الذاتي بواسطة رسم بياني من نوع رادار (انظر الشكل رقم 01).

تظهر النتيجة الإجمالية للتقييم الذاتي لكل ميدان، الفرق بين الوضع الحالي (في تاريخ التقييم الذاتي) والهدف المبرمج (الوضع المثالي وفقاً للمرجع) يمكن على الفور تصحيح مجالات نشاط المؤسسة الجامعية إلى حد كبير انطلاقاً من المرجع الوطني لضمان الجودة، أو على العكس يتم التوصل إلى وجود اختلافات مهمة.

¹ LERARI Mohamed, Op Cit, p 09

شكل رقم (4-1): نتيجة التقييم الذاتي حسب كل ميدان.



LERARI Mohamed, Op Cit, p 09

تجدر الإشارة إلى أنه يمكن استخدام نفس نوع التمثيل الموضح في الشكل أعلاه وهذا لتمثيل تقييم المجال أو تقييم الحقل، في الحالة الأولى تشكل حقول المجال أبعاد الرسم البياني، بينما في الحالة الثانية كل مرجع يتطابق مع أحد أبعاد الرسم البياني وهذه التمثيلات تجعل من الممكن تحديد الحقول أو المراجع التي لا تفي بمتطلبات بالمرجع الوطني.

2- التحليل على أساس الحقل

تعطي النتيجة الإجمالية للتقييم صورة واضحة للغاية حول المستوى العام لتطبيق المراجع من قبل المؤسسة الجامعية، ولكن لتحديد مجالات التحسين هناك حاجة للذهاب إلى مزيد من التفاصيل من خلال التركيز على تقييم المراجع لكل مجال.

أيضا من أجل تحديد ترتيب للأولوية في المراجع التي سيتم العمل بها، سنصنف لكل حقل المراجع وفقا للنقطة التي تحصلت عليها في التقييم، وفقا لنظام التنقيط المعتمد نميز بين أربع فئات: نقطة أقل من أو تساوي 1، نقطة محصورة بين 1 و 2، نقطة محصورة بين 2 و 3 وأخيراً نقطة محصورة بين 3 و 4، يتم تجميع هذا العمل في الجدول رقم 03.

الجدول في الأسفل يقسم كل حقل إلى أربعة فئات تبعا للنقاط المتحصل عليها (الأعمدة من 3 إلى 6 من الجدول)، كما يحدد الصف الثاني لكل حقل المعدل بالنسبة إلى العدد الإجمالي لمراجع الحقل المعني، على سبيل المثال إذا أخذنا في الاعتبار الحقل الثاني "مرافقة الطالب في تكوينه" الموضح في الجدول رقم 03، كما يظهر نجد أن هناك مرجعا تكون قيمته أقل من 1 ومرجعين قيمتهما أقل من أو تساوي 2 وأكبر من الواحد. الرقمان 1 و 2

يمثلان 33.3% و 66.7% على التوالي من العدد الإجمالي للمراجع في الحقل الثاني في ميدان التكوين والذي يقدر بثلاث مراجع.

كما يشير الجدول إلى عدد المعايير والأدلة غير المطبقة (المعدومة والتي تحصلت على تقييم 0) وهذا في العمودين 7 و 8، والتي يمكن استخدامها أيضاً في اختيار الإجراءات ذات الأولوية.

جدول رقم (4-4): جدول تحديد الأنشطة ذات الأولوية حسب ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة.

عدد الإثباتات الغير مطبقة	عدد المعايير الغير مطبقة	النقاط المحسوبة للمراجع				الحقل	الميدان
		3 < م ≤ 4	2 < م ≤ 3	1 < م ≤ 2	1 ≤ م		
8	3	0	2	3	1	ت 1	التكوين
30.8%	25%	0%	33.34%	50%	16.66%		
7	4	0	0	2	1		
25%	40%	0%	0%	66.67%	33.33%	ت 2	
5	2	0	0	1	1	ت 3	
41.67%	50%	0%	0%	50%	50%		
						
						..	
						7	المجموع

						ب1	البحث العلمي
						ب2	
						
						

Source: LERARI Mohamed, Op Cit, p 10.

3- تنظيم قائمة المراجع التي سيتم العمل بها

في هذه المرحلة من عملية التقييم الذاتي يكون لدى فريق التقييم الذاتي فكرة دقيقة إلى حد ما عن مدى تطبيق المرجع الوطني ضمن مؤسسة التعليم العالي محل التقييم، وكذلك الميادين والحقول التي توجد بها معظم المشاكل، أو العكس حيث تكون ممارسات المؤسسة الجامعية جيدة بالنظر لمتطلبات المرجع الوطني، بعد هذه المرحلة يصبح من الضروري وضع خطة عمل بهدف تحسين حالة المؤسسة الجامعية، في النهاية سوف يتم العمل للوصول إلى إرضاء وتكريس أقصى قدر ممكن من المراجع الغير مطبقة المتضمنة في المرجع الوطني¹.

يوضح الجدول رقم (04) المقدم في الخطوة السابقة نظرة ثاقبة على مدى تعقيد العمل الذي ينتظر الفريق في ضوء عدد المراجع التي تكون درجاتها منخفضة (جميع الدرجات أقل من أو تساوي 2 على سبيل المثال)، إذا عدد المراجع التي يكون تقييمها منخفضاً (أقل من 2) عددا كبيرا، سيكون هناك عمل يتطلب فترة طويلة لتحسين التقييم العام للمراجع وحتى يتعامل الفريق مع كل الحالات المتحصل عليها كنتيجة للتقييم الذاتي ينبغي تصنيف المراجع المراد معالجتها وفقاً للأولوية المعطاة لها.

للقيام بذلك تصنف المراجع إلى ثلاث فئات (الأولوية 1 و 2 و 3) وفقاً نقطة التقييم المحسوبة كما يلي:

-الأولوية رقم 01: مراجع بنقطة أقل من 1.

-الأولوية رقم 02: مراجع بنقطة أكبر من 1 و اقل من 2.

-الأولوية رقم 03: مراجع بنقطة أكبر من 2 و اقل من 3.

-الأولوية رقم 04: مراجع سوف يتم إلغاؤها.

هذا التصنيف الأول يتجسد في شكل جدول يتم تقديم نموذج في الجدول رقم (04) الموضح أسفله.

¹ LERARI Mohamed, Op Cit, p 12.

جدول رقم (4-5): جدول تصنيف مراجع ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة.

الميدان	الحقل	المراجع			
		1 ≤ ن م	2 ≤ ن م < 1	3 ≤ ن م < 2	4 ≤ ن م < 3
التكوين	ت 1	ت 61	ت 41 - ت 51 ت 31	ت 11	-
	ت 2	-	ت 12 - ت 22 - 32	-	-
	ت 3	ت 13	ت 23	-	-
	ت 4				
	ت 5				
	ت 6				
	ت 7				
المجموع	7				
البحث العلمي	ب 1				
	ب 2				
	ب 3				
.....

Source: LERARI Mohamed, Op Cit, p 10.

يمكن تعديل التوزيع الموضح في الجدول رقم (4-4) وفقاً لعدد المراجع المحسوبة في كل فئة، على سبيل المثال: إذا كان عدد المراجع التي تحصلت على تقييم أقل من أو يساوي 1 عدداً قليلاً فيمكننا دمجها مع المراجع التي تراوح تقييمها بين 1 و 2 في نفس الفئة وهي الأولوية الأولى، والمراجع المتواجدة بالفئة بين 2 و 3

تصنف في الأولوية الثانية، وأخيراً المراجع التي تقييمها محصور بين 3 و 4 سوف يتم إدراج مراجعها في الأولوية رقم 3.

4- قائمة مراجع برنامج العمل واختيار المراجع

1.4. قائمة مراجع برنامج العمل

يجب أن تحتوي خطة العمل السنوية على عدد كاف من المراجع لكي يتم التعامل معها، إذا احتفظ الفريق بعدد كبير من الإجراءات، يمكن أن يؤدي ذلك إلى التعامل معها على استعجال وبسرعة وفي النهاية لن يكون الفريق راض على النتائج، دون التأثير على الوضع الحالي ولكن ما يجب التركيز هو اعتبار خطة العمل المتعلقة بتحسين أداء المؤسسة الجامعية في مختلف المراجع يجب أن يكون مشروعاً ديناميكياً، يمكن ويجب أن يتم تنقيحه عندما يتم القيام بعملية تنفيذه بهدف تحديد المراجع التي سيتم الاحتفاظ بها في خطة العمل، بالتالي سيكون من الضروري تقديم تلك الأولوية رقم 01، وحتى الأولويات 1 و 2 إذا لم يكن العدد الإجمالي لها مهماً للغاية فنحن هنا أمام طريقتين:

الطريقة الأولى: تحديد المراجع التي يمكن للفريق التعامل معها بمفرده

يعتمد فريق التقييم الذاتي على المراجع ذات الأولوية 1 التي يتعامل معها بمفردها والتي لا يؤدي تنفيذها لأي تأثير على السير الحسن لنشاط المؤسسة الجامعية، إذا كان عدد المراجع المتحصل عليه غير كاف لفريق التقييم بإمكانه دمج المراجع الأخرى ذات الأولوية 2، أو حتى الأولوية 3 إذا لزم الأمر، قد يضطر الفريق إلى معاملتها بنفس الطريقة.

الطريقة الثانية: استخدام مصفوفة القرار

طريقة أخرى لاختيار المراجع المعنية بخطة العمل هي استخدام نوع مصفوفة "قرار أيزنهاور" على سبيل المثال: (انظر الجدول رقم 04 أدناه) يقوم الفريق بفحص المراجع المصنفة في الأولوية رقم 01 الواحد تلو الآخر (وإذا كان هناك أولويات 2 ثم 3 تؤخذ بعين الاعتبار) ويضعها في أحد المربعات الأربعة لمصفوفة القرار وفقاً لأهميتها وإمكانية تحقيقها.

جدول رقم (4-6): مصفوفة ترتيب المراجع لتنفيذ برنامج العمل.

مهم	المراجع التي تعالج على المدى المتوسط (2)	المراجع التي تعالج على المدى القصير (1)
درجة	أقل	المراجع التي تعالج على المدى الطويل (3)

الأهمية	أهمية	الصعوبات	قابلية التحقق
			درجة قابلية التحقق

Source : LERARI Mohamed, op cit, p 19.

الإجراءات التي ستظهر في الخطة ستؤخذ ضمن المراجع الموضوعة في الخانة رقم 01، وإذا لم تكن كافية (عددتها قليل)، فسيتم إكمالها من قبل الخانة 02.

لا شيء يمنع استخدام مزيج من وضعيتي الاختيار، مما يرقى إلى اختيار المراجع التي يمكن للفريق معالجتها بين المراجع المهمة والممكن تحقيقها.

أيا كانت طريقة الاختيار المعتمدة من قبل فريق التقييم الذاتي، فمن المهم أن يتم ذلك من قبل أعضاء الخلية جميعاً حتى يتمكنوا من مشاركة طريقة تفسير نتائج التقييم، في نهاية هذه الخطوة قائمة من المراجع يتوجب معالجتها.

جدول رقم (4-7): جدول ترتيب المراجع التي ستعالج في ميادين المرجع الوطني.

قائمة المراجع التي ستعالج				الحقل	الميدان
الخارجة عن النشاط	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى		
				ت1	التكوين
				ت2	
				ت3	
				ت4	
				ت5	
				ت6	
				ت7	
				7	المجموع
				ب1	البحث العلمي
				ب2	
				ب3	

				3	المجموع
.....

Source: LERARI Mohamed, Op Cit, p 14.

2.4. العمل على المراجع المختارة

يجب أن نذكر هنا أن مسألة تطبيق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لا تطرح أي مشكلة في تجسيد المراجع أو المعايير أو الأدلة، ويتم الاعتماد على تحقيق أدلة الإثبات لأنها هي التي تؤكد تطبيق المراجع لتحقيق ضمان الجودة.

في هذا الإطار يتمثل دور الفريق في العمل على استيفاء شروط تحقيق المراجع (القابلية للتطبيق)، بدءاً من تلك التي تم اختيارها، للأسباب ووفقاً للطرق الموضحة أعلاه كما سيتم التذكير بأن هذه هي المعايير التي توفر معلومات عن مستوى تنفيذ المراجع، في حين أن أدلة الإثبات تجعل من الممكن قياس مستوى تحقيق المعايير، وهكذا مثلما يقوم الفريق بعملية التقييم الذاتي حيث يجب أن يركز الفريق على الأدلة:

-هل هي موجودة فعلاً؟

-بأي شكل هو (إجراء، قائمة، دليل، محضر،...)?

-أين نجدها (عند أي شخص أو مستوى تنظيمي)?

-هل يتم تحديثها بانتظام؟

-هل هي كافية؟

-إذا لم تكن كافية، ما هي المعلومات الأخرى التي تحتاجها؟

هذه هي الأسئلة الأساسية التي يجب على الفريق أن يطرحها بنفسه والتي يجب عليه أن يجد إجابات لها إذا لم يكن الدليل موجوداً بعد، ويجب على الفريق العمل على إنتاج وإيجاد الظروف اللازمة لتطبيقه والإجابة على الأسئلة نفسها.

كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار أنه يمكن استخدام الأدلة لتحسين نظام (أو أنظمة) المعلومات الخاص بالمؤسسة الجامعية مع بيانات موثوقة يجب إنشاؤها بطريقة منتظمة (حديثه)، حيث يوفر نظام المعلومات البيانات التي تساعد على إدارة المؤسسة الجامعية، عندما يتحصل المرجع على تقييم منخفض أو حتى معدوم فهذا يعني أن معاييرها غير مطبقة أو بشكل منخفض بسبب أنه نقطة المرجع هي متوسط نقاط المعايير، من الضروري إذن أن يكون الاهتمام مباشرة بالمعايير ذات الأولوية.

المطلب الثالث: الطريقة العملية للتقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

هناك نوعين من تقييم المراجع، كلاهما يعتمدان على نظام تسجيل النقاط، ويرتبط هذا النظام بجدول يتضمن قائمة تصنيف، بحيث يؤدي تقييم المراجع بشكل جيد إلى إعطاء النتيجة لكل ميدان من خلال التقييم حسب الحقل، والذي يبين درجة كل حقل من حقول الميدان قيد الفحص والتدقيق.

يتم تعريف هاتين الطريقتين للتقييم على النحو التالي:

-الأول يقيم مباشرة المراجع من خلال تقييم مستوى تنفيذها.

-ويستند الثاني على تنقيط أدلة الإثبات المرتبطة بالمعايير المكونة للمرجع.

يوفر استخدام نوعين من التقييم طريقة جيدة لفحص الارتباط بين المرجع ومعايره، وبالفعل فإن التوافق بين العلامات التي يتم الحصول عليها من نوعي التقييم يعني علاقة جيدة، بمعنى أن المعايير والأدلة تحدد بشكل جيد أداء المراجع، في حالة العكس يشير هذا إلى أن التحسينات مطلوبة للتغطية الجيدة للمرجع، هذا العمل يهم كذلك كل من CIAQES* كجزء من إعادة النظر في المرجع **RNAQES من طرف CAQ*** لتطوير نوعية مرجع ضمان الجودة في المؤسسة الجامعية.

تتم الإشارة أنه في حال تنفيذ الخطوات يمكن أن يكون مضمون أحد أو كلا الطريقتين للتقييم، يبقى أنه إذا أردنا أن نكون راضين عن طريقة واحدة، فمن الأفضل العمل بالطريقة الثانية (تنقيط أدلة الإثبات).

1-1- كيفية عمل طريقة التقييم

-بالنسبة لكل ميدان؛

-بالنسبة لكل حقل للميدان؛

-بالنسبة لكل مرجع للحقل محل الفحص.

1.1. قراءة كل ما يتعلق بالمرجع وهذا يعني:

-بيان المرجع الوطني؛

-قاعدة تفسيره؛

-معياره أو معايره؛

* La Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans les établissements d'Enseignement Supérieur.

** Référentiel National de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur.

*** Cellule d'Assurance Qualité.

-دليل إثباته أو أدلة الإثبات المرتبطة به.

وهذا للحصول على فكرة كاملة على المرجع الذي تم فحصه.

قراءة المرجع وتنفيذ تقييم شامل مدى تنفيذه عن طريق إعطاء نقطة على مقياس من 0 إلى 4، على حالة التطبيق أو الرضا، إذا كان المرجع لا يتعلق بالمؤسسة الجامعية أو لا يطبق، يجب ذكر (ن.م: نقطة محسوبة، NA****) والانتقال إلى المرجع الموالي.

ن.م= المرجع لا يطبق في المؤسسة الجامعية (غير قابل للتطبيق).

*0=مرجع غير مرضي (غير معالج).

*1=مرجع غير كاف.

*2=مرجع مرضي بشكل متوسط.

*3=مرجع مرضي بشكل جيد.

*4=مرجع مرضي تماما.

2-مراجع الحقول قيد التدقيق

يتم تكرار العملية على جميع معايير المرجع المذكور وإعطاء تقييم لتغطيتها للمرجع على النحو التالي:

أ= المعايير التي تم تحديدها تعتبر مرضية جدا للمرجع.

ب= المعايير التي تم تحديدها بدرجة رضا متوسطة للمرجع.

ج= المعايير التي تم تحديدها غير مرضية تماماً للمرجع.

هذا التقييم يساعد على تحديد المراجع أو التحسينات (على وجه الخصوص إعادة صياغة المعايير، أو إضافة عدد من المعايير) والتي تعتبر ضرورية لإعادة مراجعة المرجع الوطني لضمان الجودة.

3- معايير المراجع التي تم تدقيقها.

1.3. قراءة المعيار وذكر إذا بإمكان المؤسسة الجامعية تطبيقه أم لا

نعم= معيار مطبق

لا= معيار غير مطبق.

يمكن أن يساعد هذا التقييم على تفسير ملاحظة المعيار وأحياناً تشير إلى مجالات للتحسين

2.3. إعطاء تقييم لمدى ملائمة المعيار كما يلي:

أ=معيار مرتبط.

ب=معيار بارتباط متوسط.

ج=معيار بدون ارتباط.

4- أدلة الإثبات للمعايير قيد التدقيق

قراءة الأدلة و تقييم حالة تطبيقها أو تحقيقها لرضا المؤسسة الجامعية من خلال تصنيفها على مقياس

من 0 إلى 4 على النحو التالي:

0* = دليل إثبات غير مرضٍ تماماً؛

1* = دليل إثبات غير كافٍ؛

2* = دليل إثبات برضا متوسط؛

3* = دليل إثبات مرضي إلى حد ما؛

4* = دليل إثبات مرضي بشكل كامل.

جدول رقم (4-8): برنامج العمل لتحسين الأدلة الغير مطبقة

ميدان التكوين		معالجة الإثباتات غير الموجودة			
		المرجع: ت 31	الحقل: ت 1	المعيار: ت 131	التاريخ:
الإثبات:		استعمال المقاربات بالكفاءات			
ت 1131					
المحتوى	الشكل ¹	الفاعلين ²	إنتاج الإثبات		تدابير الاستمرارية ⁵
			الآجال ⁴	الفاعلين ³	

¹ الشكل الذي يصدر به الدليل أو الإثبات مثل: الوثيقة أو قائمة أو تجميع معلومات، يستحسن أن يتم تحديد شكل الدليل مع مسؤول المصلحة المعني.

² الهيئة أو الشخص المكلف بإنشاء الدليل والاحتفاظ به.

³ تحديد الهيئة أو الشخص المكلف بهذه المهمة.

⁴ يقصد به الآجال أو المدة المتوقعة من عمل المصلحة أو الهيئة أو الشخص المكلف بهذا النشاط لتفعيل هذا الإثبات.

⁵ يتعلق الأمر بتسجيل تنفيذ النشاط المعني المتعلق بالإثبات ضمن الخطة العامة للمؤسسة.

الفصل الرابع

جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
مطبوعة في مقياس: أنظمة الجودة و التقييس..... إعداد الدكتور: بن عياد محمد سمير

--	--	--	--	--	--

Source : LERARI Mohamed, **Op Cit**, p 36.

المراجع:

• الكتب:

- 1- محمود حسين الوادي وحسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 2- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 3- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2008.
- 4- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض ، الكبيعان للنشر والتوزيع ، 1998.
- 6- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 7- خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 8- عبد الستار احمد العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 9- طاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو ISO 9000 ، الطبعة الأولى ، دار الحصاد، دمشق، 1998.
- 10- يوسف حجيم الطائي ومحمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 11- خضير كاضم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010.
- 12- احمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000 مع ترجمة للنص الأصلي للمواصفات ايزو 9000-1 و 9000-2 و 9000-3 و 9001 ، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.

- 13-نبيل هاشم الاعرجي وحيدر حاتم فالح العجرش وعامر احمد غازي مني، الجودة في التعليم العالي، دار
الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 14-أمين السيد لطفي، المراجعة لأغراض مختلفة، الجزء العاشر، دون ناشر، القاهرة، 2004.
- 15-محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 16-أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة لأغراض مختلفة، دون ناشر، 2004، القاهرة.
- 17-محمد محمود عبد المجيد وآخرين، المراجعة المقترحة، غير مبين الناشر، غير مبين تاريخ النشر.
- 18-سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، الإسكندرية،
مكتبة الإشعاع الفنية 2000.
- 19-أمين السيد أحمد لطفي، الاتجاهات الحديثة في التدقيق والرقابة على الحسابات، دار النهضة العربية،
القاهرة، 1997.

• الأطروحات والمذكرات:

- 20-بوزيد نصيرة، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة- دراسة حالة كلية العلوم وتكنولوجيا بمستغانم، رسالة
ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011.
- 21-بلية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي في مؤسسة التعليم دراسة حالة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو
بكر بلقايد تلمسان، 2016.
- 22-عناية محمد خضير، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من
وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في
نابلس، فلسطين، 2007.
- 23-بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة
دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 24-خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة أراء عينة من
الأساتذة في كليات الاقتصاد بجامعات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

- 25- رقط علي، إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 26- بوعلاي عائشة، محاولة تحليل عوامل ضعف إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية **ENIE**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015.
- 27- سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، رسالة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014.
- 28- مزعاش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012.
- 29- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 30- جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العمل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية لشركة الجزائرية لتأمينات **SAA** ، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
- 31- خالد بن جميل مصطفى زقروق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى"، رسالة ماجستير، جامعة أم القوي، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 32- بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية **iso** في تحقيق وتمنية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة **condor** الكترونيك، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015.
- 33- راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الإيزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة **SOMIPHOS**، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر، 2011.
- 34- يحي بويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو **9001**، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009.

- 35- محمد ولد عبد الرحمن، الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة- دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة (مانطال) Mantal ، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005.
- 36- بودية بشير، إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية تراي بوجمة- بشار، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
- 37- وهابي كلثوم، محاضرات في إدارة الجودة، أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2017.
- 38- كحيلة أمال، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات: دراسة حالة شركة الخزف الصحي SCS- الميلية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
- 39- عبد الله أحمد عبد الله احمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مصنع السكر عسلاية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام مهدي، السودان، 2017.
- 40- فراس عزت عقله الكساسبه، معوقات تطبيق نظام الإنتاج الآني في شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 41- فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
- 42- سناء نايف اليعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (just in time) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 43- خلود وليد عبد البرديني، نظام تخطيط الموارد (ERP)، نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)، في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية-عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2014.
- 44- قويدر الواحد عبد الله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته -الشلف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007 .

45-سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات وحدة رمضان جمال، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.

46-حازم عبد العزيز داود التنشة، انعكاسات إعادة الهندسة الادارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

• المجالات والملتقيات

47-نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان جودة التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 20-21 نوفمبر 2010.

48-بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، ورقة، المجلد السادس، العدد السادس، 2008.

49-محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية، نموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد رقم 17، 2011.

50-سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أفريل 2003.

51-زروقي إبراهيم وحول عبد القادر، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ورقة بحثية ضمن فعاليات ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر - سعيدة.

52-شريعة رفاع وآخرون، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015.

53-حسن جبر علوان، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي - دراسة تطبيقية في معمل سمعت السدة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد رقم 286، العدد الرابع، 2011.

- 54- محفوز حمدون الصواف وآخرون، استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية في العمل التطوعي في حالة الكوارث- نموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات الجودة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 106، 2012.
- 55- ناجي عبد الستار محمود، مدى إمكانية تبني تطبيق حلقات الجودة في جامعة تكريت (دراسة تحليلية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 10، العدد رقم 31، 2014.
- 56- زينب صلاح وهاب، مستوى استخدام مكونات تكنولوجيا المعلومات وأثرها على حلقات الجودة: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمسح الجيولوجي والتعدين، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد رقم 208، العدد رقم 14، 2015.
- 57- طارق الخير، استخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سورية: حالة تطبيقية على الشركة السورية للألبسة الجاهزة في دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001.
- 58- سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد رقم 23، جامعة ورقلة، 2016.
- 59- أسامة عبد المنعم السيد علي، مدى التزام مدققي الحسابات بالميثاق الأخلاقي للمؤسسات المالية الإسلامية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون، 2012.
- 60- أحمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، العدد 76، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، 1999.
- 61- عبد الله بن موسى الخلف، ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، العدد الأول، 1997.
- 62- محمد هادي العدناني، مدخل مقترح لتدقيق الجودة (ISO) كأحد أنواع الفحص لأغراض خاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.

• المذكرات

- 63- سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، الجزائر، 2003.

النصوص القانونية:

64- المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 2004/11/21، يتضمن إحداث شهادة ليسانس "نظام جديد"، الجريدة الرسمية عدد 75 مؤرخة في 24 نوفمبر 2004، الصفحة 12 ملغى بـ [التفاصيل] مرسوم تنفيذي رقم 08-265 ماضي في 19 غشت 2008 الجريدة الرسمية عدد 48 المؤرخة في 24 غشت 2008، الصفحة 5 يتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه.

65- قانون رقم 08-05 المؤرخ في 2008/02/23، المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، المعدل والمتمم للقانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 غشت، الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 2008/02/27 الصفحة رقم 38، يعدل ويتمم - قانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة المؤرخ في 1419 الموافق 04 أبريل 1999.

66- قانون رقم 99-05 ماضي في 18 ذي الحجة 1419 الموافق 04 أبريل 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية عدد 24 مؤرخة في 27 أبريل 1999 الصفحة 4، معدل بالقانون رقم 00-04 المؤرخ في 10 رمضان عام 1421 الموافق 06 ديسمبر سنة 2000، المعدل والمتمم بالقانون رقم 08-06 ماضي في 23 فبراير 2008 الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 27 فبراير، الصفحة رقم 38.

67- قرار رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31 والمعدل بموجب القرار 2004 المؤرخ في 2014/12/29، المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2010 السداسي الأول، ص 238.

68- القرار الوزاري رقم 739 المؤرخ في 18 أكتوبر 2010، المتضمن هيكل اللجنة الوطنية للتقييم.

69- قرار رقم 2004 المؤرخ في 2014/12/29، المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2014 الثلاثي الرابع.

• متفرقات

70- سعداء محمد العرف وآخرون، التعريف بعملية بولونيا وأثرها على التعليم العالي، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، السعودية.

71-عبد الرحمن بن محمد أبو عمه، النظام الأوروبي في التعليم العالي ومشروع بولونيا، الطبعة الأولى، المطابع الأهلية، السعودية، 2010.

72- ترانسكو، نظام ادارة الجودة: معايير ISO 9001-2000 ، 2008.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- **Publication**

73-Sinquin Jean Marc, **La démarche qualité à l'Ifremer**, les cahiers de l'école qualité en recherche et en enseignement supérieur, volume 5, France, 2018.

74-Kotler and Dubois, **Marketing Management**, 10 th edition, public union, Paris, France.

75-Ciampa, D., **total quality: a users guide for implementation**, Reading, MA Addison-wesley, 1992.

76-Chorn, N.H., **Total Quality Management: Panacea or Pitfall**. International of Physical Distribution & logistics Management, Vol. 21, No. 8, 1991.

77-Logothetis, N., **Managing for Total Quality**, U.K Prentice Hall Ltd,1992.

78-Marie-Odile OTTENWALTER, « **Europe : la réforme de l'architecture des études dans l'enseignement supérieur** », revue internationale d'éducation de sèvres, N°34, France, 2003.

79-Barbara Cordova, **le processus de bologna : l'harmonisation des systèmes d'enseignement supérieur européens**, EAMS, Ero Arab Management School, Granada.

80-OCDE, **l'enseignement supérieur à l'horizon 2030**, volume 2, mondialisation, édition OCDE, Paris, 2011.

- Les colloques

81-LERARI Mohamed, **Démarche pour la mise en ouvre du référentiel qualité**, 5 ème conférence sur l'enseignement tertiaire dans la région MENA, SESSION 80-Amélioration de la qualité dans les Institutions d'enseignement Tertiaire, Alger, 2016.

- **Support de cours**

82-Clifford Adelman, **The Bologna Club : What U.S Higher education can learn from a decade of European reconstruction**, USA, produced with primary support of the Lumina foundation for education to the global performance initiative of the institute for higher education policy, 2008.

83-LERARI Mohamed, **Démarche pour la mise en œuvre du référentiel national**, CIAQES, RAQ, 2014.

84-CIAQES, **formation complémentaire des RAQ: démarche pour la mise en œuvre du référentiel**, Annexe 2 : relève des observations de l'autoévaluation, Alger, 2016.

- **Différent**

86-**Pour un modèle Européen d'enseignement supérieur**, rapport de la commission Jacques Attali, 1998.

- 87-The European Higher Education Area, “ **Joint Declaration of the European Ministers of Education** ,Bologna, 1999.
- 88-Commission européenne TEMPUS, **Projet Tempus Aqi-Umed**, 2011.
- 89-ENQA, **Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area (ESG)**, 2015.
- 90-European Commission ,From Bergen to London, **The contribution of European Commission to the Bologna process** ,Brussels, 2007.
- 91-Centre International d'études Pédagogiques, **Renforcement de l'Assurance Qualité Interne dans des Universités de la Méditerranée**, Journée nationale d'information Tempus, France, 2011.
- 92-Européen Commission TEMPUS, **le projet AqiUmed :Objectifs, mise en œuvre, résultats et diffusion**, 2013.
- 93-Mohamed LERARI, **Implémentation de l'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur**, guide de l'auto-évaluation selon le référentiel national, 2016, Alger.
- 94-ANSI/ISO/ASQC A 8402. **Quality Vocabulary Milwaukee**, WI : ASQC , 1994.
- 95-American Society For Quality Control. **Certification Program For Auditors Of Quality Systems**, Milwaukee, WI :ASQC. 1993.
- **Site d'Internet:**
- 96-Arab British Academy for Higher Education, <http://www.abahe.co.uk/>
- 97-Rabia KHELIF, Kamel CHAOUI, **La démarche qualité dans l'enseignement**, 19^{ème} Congrès Français de mécanique, Marseille, 24-28 aout 2009, [en ligne], disponible sur : <http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/36526/1165.pdf>