

# برنامج التكوين

**الدورة الأولى: ضرورة تطبيق نظام الجودة في المؤسسات الجامعية**

**يومي 05-06 فيفري 2014**

**الدورة الثانية: مقاييس نظام الجودة والتقييم الذاتي بقطاع التعليم العالي**

**يومي 23-24 أفريل 2014**

**الدورة الثالثة: تقييم جودة عملية التعليم بالمؤسسات الجامعية**

**يومي 28-29 ماي 2014**

# الدورة الأولى

ضرورة تطبيق نظام الجودة في المؤسسات الجامعية

## الدورة التكوينية الأولى

06-05 فيفري 2014

مقدمة من طرف

الأستاذ: بن وزرق هشام مسؤول خلية الجودة بجامعة سطيف2.

الأستاذ: كبوط عبد الرزاق نائب رئيس خلية التعليم عن بعد بجامعة باتنة.

# أهداف الدورة الأولى

تهدف هذه الدورة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على العناصر النظرية لمفهوم الجودة وتطوراتها.
- 2- التعرف على نظام ضمان الجودة وتطبيقاته بالتعليم العالي.

# اليوم الأول: مدخل عام إلى مفهوم الجودة

## المحور الأول: ظهور مفهوم الجودة وتطور أنظمتها

أولاً: مراحل تطور مفهوم الجودة

ثانياً: التعاريف الحديثة لمصطلحات الجودة

ثالثاً: مقاربات الجودة

## المحور الثاني: القواعد النظامية ووسائل الجودة

أولاً: المواصفات أو القواعد النظامية وظهور الـISO

ثانياً: وسائل الجودة

# اليوم الثاني: تطبيق مقاربة الجودة على التعليم العالي

**المحور الأول: لماذا نحتاج إلى تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي؟**

أولاً: التحولات الكبرى في قطاع التعليم العالي على المستوى الدولي

ثانياً: وضعية التعليم العالي في الجزائر والسياق العالمي

**المحور الثاني: كيف يمكن تطبيق نظام الجودة في قطاع التعليم العالي؟**

أولاً: مفاهيم الجودة والتعليم العالي

ثانياً: الاختيارات الأساسية لنظام ضمان الجودة

**اليوم الأول: مدخل عام إلى مفهوم الجودة**

**المحور الأول: ظهور مفهوم الجودة وتطور أنظمتها**

**أولاً: مراحل تطور مفهوم الجودة**

**ثانياً: التعاريف الحديثة لمصطلحات الجودة**

**ثالثاً: مقاربات الجودة**

## أولاً: مراحل تطور مفهوم الجودة

- تزايد الاهتمام بالجودة لمواجهة واقع اقتصادي موسوم بـ:
- \* تطور سلوك المستهلكين والمبالغة في طلب جودة السلعة أو الخدمة.
- \* تحول الجودة إلى ميزة تنافسية بسبب المنافسة الشديدة بين المقاولات.
- \* شمول الجودة خدمات القطاع العام والإدارات. «إرضاء المواطن كزبون»
- يعد مفهوم الجودة مفهوم قديم نسبياً وقد تطور عبر 07 مراحل أساسية:

## 1- مَرْحَلَةُ مَا قَبْلَ الثَّوْرَةِ الصَّنَاعِيَّةِ

- كان ضَبْطُ الْجُودَةِ يَتِمُّ مِنْ قَبْلِ الْعَامِلِ الْمُنْفَذِ لِلْعَمَلِ.
- يَكُونُ الْعَامِلُ أَوْ عِدَّةُ عُمَّالٍ مَسْئُولِينَ عَنِ تَصْنِيعِ الْمُنْتَجِ بِالْكَامِلِ.
- يَلْعَبُ الْإِحْسَاسُ لِدى الْعَامِلِ بِجُودَةِ مَنْتَجِهِ دَوْرَ الْمَحْفَظِ لِإِتْقَانِهِ.

## 2-مَرْحَلَةُ مَا بَعْدَ الثَّوْرَةِ الصَّنَاعِيَّةِ

- تَوَسَّعَ المَصْنَعِ وَالتَّخَصُّصِ فِي العَمَلِ وَظُهُورِ الصِّنَاعَاتِ الحَدِيثَةِ.

- تَوَزَّيْعَ العَمَلِ عَلَى أَكْثَرِ مَنْ عَامِلٍ. «المنتوج مسؤولية جميع العمال»

- تَكْلِيفَ رَئِيسِ العَمَالِ بِمَسْئُولِيَّةِ تَحْقِيقِ جَوْدَةِ الإِنْتِاجِ.

### 3-مَرْحَلَة الإِدَارَة العِلْمِيَة

- ضَبَطَت الجَوْدَة وَالتَّفْتِي شَ فِي القَرْنِ العِشْرِينَ «فريدريك تايلور».

- يَمْتَاز النَّمُودَج التايلوري «التنظيم العلمي للعمل»:

\* التسلسلية أو التراتبية La hiérarchisation.

\* التخصص La spécialisation.

\* تقسيم العمل Le cloisonnement.

- ضَبَطَت الجَوْدَة بِالوَقْتِ وَالحَرَكَة. «تَخْفِيض التَّكْلُفَة بِالْحَدِّ مِنْ الضِّيَاع»

- ظهور منصب المُفتِّشِ « عدم كفاية رقابة رئيس العمّالِ »
- خضع التصنيع لمواصفات صارمة « تَفْتِيْشِ الرِّقَابَةِ البُولِيْسِيَّةِ ».
- لا يسمح النموذج التايلوري إلا بمراقبة المنتجات النهائية.
- اعتمدت رقابة جودة المنتج في هذا النموذج على الطرق الإحصائية
- يستعمل في قياس الجودة مؤشر معدل الرفض **le taux de rejet**

## 4-مَرْحَلَةُ ضَبْطِ الْجَوْدَةِ إِحْصَائِيًّا

- عَقَدَتْ زِيَادَةَ الْإِنْتَاكِ عَمَلِيَّةَ التَّفْتِيْشِ الْكُلِّيِّ لِّلْمُنْتَوِجَاتِ.
- ظَهَرَ أُسْلُوبُ فَحْصِ الْعِيْنََاتِ «الاعْتِمَادِ عَلَى خِرَائِطِ الْمِرَاقِبَةِ»
- يُعَدُّ وَلْتَرِ شَوِيْرَاتِ مُؤَسَّسِ نَظْرِيَّةِ ضَبْطِ الْجَوْدَةِ الْإِحْصَائِيَّةِ.
- صَمَّمَ هَارُولِدُ دُوْدْجُ أُسْلُوبًا إِحْصَائِيًّا لِفَحْصِ عَيِّنَاتٍ مِّنَ الْإِنْتَاكِ.
- أَبْرَزَ مَنْ اسْتَعْمَلَ الرِّقَابَةَ الْإِحْصَائِيَّةَ عَلَى الْجَوْدَةِ الْعَالِمِ إِدْوَارِدَ دِيْمَنْجِ.
- لَمْ يُعَدُّ فَحْصُ الْعَيِّنَةِ مُؤَشِّرًا مَقْبُولًا وَكَافِيًا فِي عَقْدِ الثَّمَانِيَّاتِ.

## 5-مَرْحَلَةُ ضَمَانِ الْجَوْدَةِ

- ساهم DEMING بشكل كبير في تطوير تقنيات تسيير الجودة باليابان.
- يعتبر اليابانيين أول من طور مقارنة الإدارة عن طريق الجودة.
- طُبِقُ اليابانيون فِكْرَةَ حَلَقَاتِ الْجَوْدَةِ (الْإِنْتَاكِ الْخَالِي مِنْ الْعُيُوبِ)
- تَتَطَلَّبُ رِقَابَةٌ شَامِلَةٌ عَلَى كُلِّ الْعَمَلِيَّاتِ وَمَرَاكِحِ الْعَمَلِ.
- أُعْتِمِدَتْ ثَلَاثَةُ أَنْوَاعٍ مِنَ الرِّقَابَةِ (الْوَقَائِيَّةِ، الْمَرْحَلِيَّةِ، الْبَعْدِيَّةِ)
- اعتمدها (و. م. أ) في الستينيات «CROSBY المعيار الصفري».

- تحولت الجودة من معرفة الاحتياجات إلى الملائمة معها.
- شملت الجودة البحث على رضا العميل، فهي من هذا المنظور:
  - \* احترام المواعيد والمواعيت.
  - \* الحصول على أفضل منتج أو خدمة بأقل تكلفة.
- تتعلق الجودة بكل المستويات «أداء الشخص ينعكس على التنظيم»
- تشمل الجودة تلبية حاجيات مستعملي المنتج أو مرتفقي الخدمة.
- كما تشمل حاجيات التسيير «جودة الأمن والحماية وبيئة العمل...»

ظهر مفهوم أعمق لنظام الجودة « حسب ( ISO 8402, 1994 ) »:

« مجموع الأنشطة والطرق المحددة والمنظمة سلفاً، المعدة في إطار

نظام الجودة، باعتبارها حاجة لإعطاء الثقة الملائمة وإقناع أي هيئة

بالاستجابة لمتطلبات الجودة »

## 6- إدارة الجودة الاستراتيجية

- اعتمدت شركة (Ibm) على إدارة الجودة الاستراتيجية كميزة تنافسية.
- اعتبار الجودة كأساس لاستراتيجيات المؤسسة.
- اعتمدت شركة (Ibm) على المعايير الآتية:
  - \* إرضاء المُستفيد وتلبية ما يُريده.
  - \* الجودة مسؤلية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
  - \* الجودة في الأنظمة وإجراءاتها، الثقافة والهيكل التنظيمي.

## 7- إِدَارَةُ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ

- طورت المُؤَسَّساتِ الأَمْرِيكِيَّةِ مَفْهُومَ إِدَارَةِ الْجَوْدَةِ الأَسْتِرَاتِيجِيَّةِ.
- تَطْوِيرَ أَسَالِيبِ الْجَوْدَةِ فِي التَّعَامُلِ مَعَ المُسْتَفِيدِينَ وَالمُورِدِينَ.
- تَفْصِيلَ أَسَالِيبِ ضَمَانِ الْجَوْدَةِ كَأَسْلُوبِ رِقَابِيَّ اسْتِرَاتِيجِيٍّ عَلَى الْجَوْدَةِ.
- البَحْثَ عَنِ التَّوْفِيقِ بَيْنَ مَتَطَلِبَاتِ كُلِّ الأَطْرَافِ المُتَدَخِلَةِ وَالمَعْنِيَةِ:
- « الزبائن، العمال، المديرين، المساهمين، الموردين، المقاولين ... »

## تقوم الجَودة الشَّاملة على عدة مبادئ:

**01 - المنظمة تابعة لربائنها:** بفهم رغباتهم الحالية ومتطلباتهم وتطلعاتهم.

**02 - القيادة الرشيدة:** تنشأ بيئة تشعر الجميع بالمشاركة في تحقيق الأهداف

**03 - إدماج الأفراد:** للاستفادة القصوى من قدرات عمالها.

**04- مقاربة المسار الإجمالي:** ربط الأنشطة والوسائل في إطار مسار شامل

**05- الإدارة بمقاربة النظام الشامل:** إدارة مختلف المسارات المستقلة في إطار

منظومة واحدة لخدمة هدف محدد.

**6- التطوير المستمر: يشكل هدف دائم للمنظمة (Roue de Deming)**

**7- اتخاذ القرار وفق مقاربة البينة والتأكد: تبنى القرارات على تحليل البيانات**

**والمعلومات الفعلية المحصل عليها بطريقة علمية ومنطقية.**

**8- علاقات تبادلية وتعاونية مفيدة بين المنظمة والموردين: لا بد من تطوير قدرات**

**الموردين والمنظمة على ايجاد القيمة المضافة.**

## توضيح : دورة PDCA أو عجلة Deming

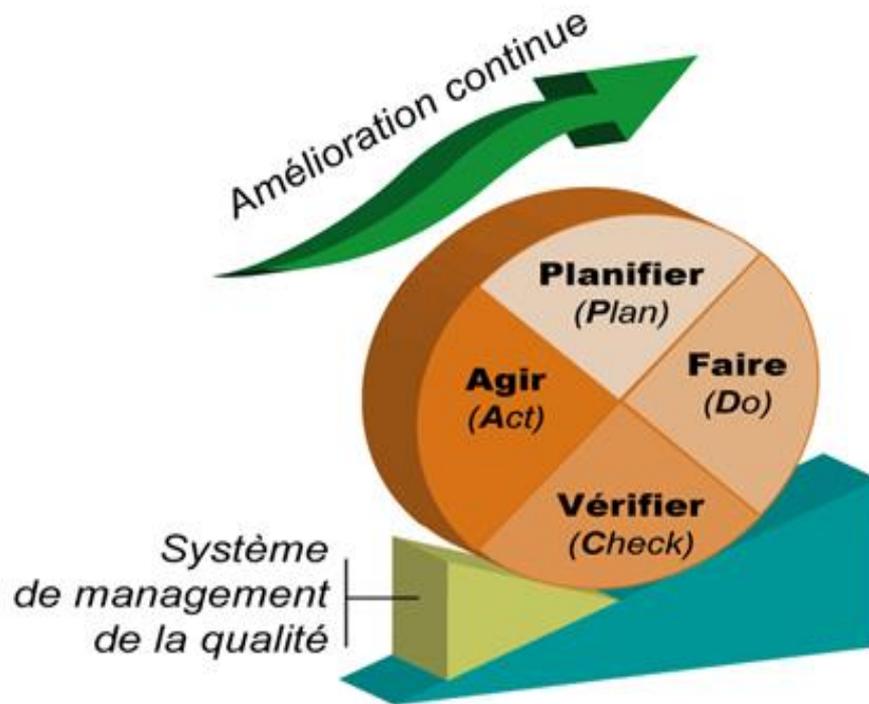
### التخطيط والتحضير Plan:

- استعمال البيانات المتوفرة لبناء التوقعات
- تحديد دقيق شروط إحداث تغييرات جديدة.
- تحديد دقيق شروط القياس وتحليل النتائج.

الانجاز: Do: انجاز المحاولة أو التغيير المرغوب حسب الشروط المحددة مسبقا وتدوين النتائج.

التحقق: Check: تحليل النتائج وتقييم ما تم التوصل إليه.

التصرف: Act: القيام بالتغيير المرغوب أو بداية دورة جديدة.



- تستخدم دورة Deming في مختلف عمليات ومسارات المنظمة.
- ترتبط بقوة بعمليات المنظمة المختلفة كالخطيط، التشغيل، التحكم والتحسين المستمر في الإنتاج وإدارة مختلف مسارات إدارة الجودة.
- بفضل استعمال PDCA في مختلف مستويات المنظمة يمكن المحافظة على فعالية المسارات المختلفة وضمان تحسينها المستمر.

## ثانيا: التعاريف الحديثة لمصطلحات الجودة

01- تعريف الجودة

02- نظام الجودة

03- تسيير الجودة

04- سياسة الجودة

05- التحكم في الجودة

06- ضمان الجودة

# 01- تعريف الجودة

الجودة هي: « مجموع خصائص كيان أو شيء ما، بفضلها وبمجموعها يسمح له بتلبية وإشباع حاجات معلنة وضمنية »

- ينصرف معنى الكيان إلى « منتج، خدمة، عمليات إنتاجية، نظام، شخص... » ISO 8402

- ينتقد هذا التعريف لعدم مراعاته الآجال والتكلفة: للوصول إلى الجودة لا بد من ضمان التلائم بين: خصائص المنتج أو الخدمة + السعر المقبول لدى المشتري + أجل معقول لتقديم المنتج أو الخدمة.

- يؤكد قاموس المركز الأوربي للتعليم العالي على أن الجودة مفهوم نسبي محدد بالزمان والمكان.

- لذلك فإنه لا يوجد تعريف محدد للجودة.

- فالجودة هي إما: « الملائمة مع الأهداف أو ملائمة الأهداف أو الامتياز أو عتبة الحدود الدنيا المقبولة أو التحسين المستمر أو تحسين العلاقة جودة وسعر...»

التعريف الذي يبدو مقبول حاليا هو: «الملائمة مع الأهداف»

« adaptation aux objectifs ».

- التعريف الجديد للجودة حسب إصدار الايزو 2000 هو:

« الجودة هي مدى قدرة أو تأهيل مجموعة الخصائص الأساسية لمنتوج ما أو نظام أو مسار على تحقيق متطلبات الزبائن ومختلف الأطراف المعنية به».

- يتسم تعريف الجودة بـ:

\* **عدم الموضوعية**: يختلف تحديد الجودة من شخص لآخر.

\* **النسبية**: يختلف مفهوم الجودة من المنتج أو المستهلك.

**القياس**: الجودة مفهوم متعدد الأبعاد مركب ومتطور «جودة منزل»

## مثال توضيحي

- تقاس جودة خدمة أو مرفق ما من خلال:

\* جودة الاستقبال البدني أو الشخصي.

\* جودة الاستقبال الهاتفي.

\* الاحتجاجات المعلن عنها، الضمنية والكامنة.

\* مدى رضا الزبائن.

\* رأي الزبائن في المشروع.

- تستعمل لمعرفة ما ينتظره الزبائن « تقنية الاستماع إلى السوق »

## 02- نظام الجودة:

« مجموع التنظيمات والعمليات الإجرائية والوسائل اللازمة  
لوضع نظام إدارة الجودة »

## 03- تسيير الجودة:

« جانب من وظيفة الإدارة العامة التي تحدد سياسة الجودة  
وتعمل على تطبيقها »

## 04- سياسة الجودة:

« مجموع التوجيهات والأهداف العامة لمنظمة ما مهتمة بالجودة، معبر عنها من طرف المديرية العامة أو من مستوى أعلى » ( ISO 8402 )

## 05- التحكم في الجودة:

« مجموع التقنيات والأنشطة ذات الطابع العمليتي المستخدمة للاستجابة لمتطلبات الجودة » ( ISO 8402 )

ترتكز على ملائمة المنتج مع متطلبات الجودة أثناء الإنتاج وبعده.

## 06- ضمان الجودة

« وسيلة موضوعية من طرف المؤسسة للسماح لها وكل المعنيين من التأكد من أن الشروط الضرورية مطبقة بخصوص المنتوجات أو الخدمات متطابقة مع المقاييس المحددة من قبل المؤسسة»

يتمحور مفهوم ضمان الجودة حول مسعى تحسين الجودة بشكل عام :

\*تقييم الجودة كيف نقيس هذه الجودة؟

\*تأمين الجودة كيف نؤمن هذه الجودة؟

\*إدارة الجودة : كيف نحصل الجودة؟

## ثالثاً: مقاربات الجودة

1- التدقيق حول الجودة l'audit sur la qualité

2- التقييم l'évaluation

3- الإعتماء l'accréditation

# 1- التدقيق حول الجودة

## l'audit sur la qualité

يعتبر التدقيق حول الجودة عملية تمر بثلاث مراحل أثناءها نتحقق من:

- هل أن إجراءات الجودة متلائمة مع الأهداف المعلنة؟ (pertinence)

- هل أن الأنشطة الممارسة فعليا متطابقة مع المشروع؟ (conformité)

- هل أن الأنشطة فعّالة بالنظر إلى الأهداف المعلنة؟ (efficacité)

## تدقيق الجودة هو اختبار منهجي مستقل بهدف تحديد:

- مدى تطابق الأنشطة والنتائج المتعلقة بالجودة مع ما تم تخطيطه مسبقاً.
- مدى التطبيق الفعال لما خطط:

« هل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المعلنة؟ » (iso 8402)

- يختبر المسارات المختلفة « تنظيمها، إجراءاتها، نتائجها وفعاليتها».
- التدقيق طريقة لتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في مجموع الميكانيزمات والآليات المتعلقة بضمان الجودة المعتمدة.
- يمكن تقسيم التدقيق إلى أقسام مختلفة:

## أ/ التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي «جهة التدقيق»

1- التدقيق الداخلي: يهدف إلى:

- \* قياس فعالية ودرجة نظام الجودة.
- \* تقديم أدلة بضرورة إلغاء، تقليص أو الوقاية من أشكال عدم المطابقة.
- \* تحسين أداء المنظمة وضمان تحقيق أهداف الجودة.
- \* ضرورة وجود التدقيق الداخلي الرقابي بأي منظمة.

2 - التدقيق الخارجي: يظهر في شكلين:

- \* يقوم به زبون ليقنتع بأن يتحول إلى زبون أساسي للمنظمة.
- \* تدقيق تقوم به وكالة مستقلة.

## ب / التدقيق المنصب على موضوع معين « موضوع التدقيق »

- تدقيق التحقق من أن نموذج ضمان الجودة المختار ساري المفعول.

- تدقيق الإجراءات من أجل ضمان تطبيقها.

- تدقيق المسارات لضمان عدم انحرافها.

- يمر التدقيق بخمسة مراحل:

\* بداية التدقيق

\* التحضير

\* التنفيذ

\* إعداد التقرير

\* متابعة الأنشطة

## 2- التقييم l'évaluation

- يقوم التقييم بمنح علامة «1/4» تقديم تصنيف من «أ إلى د» أو منح درجة أو تقدير «ممتاز، جيد ومتوسط».

- يشترك التقييم والتدقيق في التحقق من ارتباط النتائج بالأهداف.

- يختلف التدقيق عن التقييم:

\* الأول يمنح وصفا لنتائج التحقيق، بينما يمنح التقييم نقطة لها.

\* التدقيق لا يقيّم جودة الأداء «يتحقق من سلامة تطبيق الآليات والإجراءات».

### 3- الإعتاماد l'accréditation

- يستعمل الإعتاماد للتحقق من استحقاق المنظمة لمرتبة أو سوق ما.
- يطرح السؤال: هل لكم المستوى الكافي الذي يسمح لكم بالعمل؟
- إذن تستحق الإعتاماد أم لا ؟ أو تصنف في تصنيف معين أو لا ؟
- الإعتاماد يعتمد على قرار من شكل نعم أو لا، مقبول أو مرفوض.

- يترجم كل من التقييم والاعتماد في شكل نقطة في سلم خطي.

- ينظر التقييم والاعتماد من زاويتين مختلفتين:

\* يحاول التقييم الإجابة على سؤال «ما هو مستواكم؟»

\* يحاول الاعتماد الإجابة على التساؤل «هل لكم المستوى المطلوب؟».

- يمكن اجراء التقييم من المنظمة نفسها أو بواسطة وكالة خارجية.

«التقييم الذاتي أو التقييم الخارجي»

- يمكن المزج بين التقييم الذاتي الذي يليه تدخل وكالة خارجية لاعتماد أو

عدم اعتماد نتائج التقييم الذاتي.

## أنواع مكاينزمات ضمان الجودة «من الصعب تحقيق أهداف ضمان الجودة الثلاثة باعتماد آلية واحدة.»

الميكانيزمات	تركز على	السؤال	النتائج
<b>التقييم</b>	النتائج	إلى أي حد تعتبر النتائج جيدة؟	المستوى «نقطة أو تقدير»
<b>الاعتماد</b>	ملائمة الموارد والعمليات والمهام	هل هي كافية لكي تكون مقبولة؟	قرار مقبول أو مرفوض
<b>التدقيق</b>	العمليات	هل الاهداف محققة؟ هل العمليات فعالة؟	وصف نوعي

تقبلوا مني فائق التقدير  
والاحترام