Route Educational & Social Science Journal
Volume 6(11); December 2019

Artical History

Received/ Geliş 16.11.2019 | Accepted/ Kabul 06.12.2019 | Available Online/yayınlanma 30.12.2019.

THE ROLE OF QUALITY AUDITING IN THE DEVELOPMENT OF UNIVERSITY ADMINISTRATION - UNIVERSITY OF BADJI MOKHTAR ANNABA AS A MODEL-

دور تدقيق الجودة في تطوير الإدارة الجامعية – جامعة باجي مختار عنابة أنموذجاً

د. كحيط إيمان –أستاذة محاضرة قسم – ب– جامعة باجي مختار عنابة– الجزائر

د. قدّه حمزة –أستاذ محاضر قسم – أ – جامعة الشهيد حمّه لخضر واد سوف

Kahit Imene-M. conference class B
University of Badji Mokhtar Annaba/ Algeria
Ghedda Hamza- M. conference class A
University Of Achahide Hamma Lakhder Oued Souf Algeria

الملخص

يهدف هذا البحث للتعرف على كيفية ممارسة التدقيق وإشكالية تحقيق الجودة بالمستويات الإدارية لجامعة باجي مختار عنابة، ودوره في البحث عن الأخطاء وتصحيحها ومنع التجاوزات، في الوقت الذي وجدت الجامعة الجزائرية نفسها ملزمة باتباع المقاييس العالمية للجودة وتطبيقها، هذا ما تفرضه الشراكة مع الجامعات العالمية، واهتمت جامعة باجي مختار عنابة مؤخرا بترسيخ ثقافة الجودة في المستويات الإدارية بين الموظفين بحيث أنهم أهم عنصر إداري يحمل على عاتقه مسؤوليات عديدة ومهمة ومصيرية للجامعة وعناصرها المكونة لها سواء كانت بشرية، مادية ومالية. قمنا بتبني مقاربة الإدارة بالمشاركة والتي تنص على إشراك المدير المسؤول للموظف في مناقشة المشاكل المطروحة وإيجاد الحلول واتخاذ القرارات والأهم من ذلك تبني الأفكار التي يطرحها الموظفون لتحسيسهم بالانتماء إلى مؤسستهم. اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي واستخدمنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث حيث طبّقت على عينة مكونة من ستّة وسبعون(76) مفرد. توصلت الدراسة إلى أنّه رغم اختلاف مفردات العينة حسب متغيرات السن، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة ونوع الوظيفة هناك تقبل لهذا الأسلوب الجديد في تحسين العمل الإداري

وقناعتهم بأنه لصالح الإدارة الجامعية ونجاح الاتصال والتفاعل فيما بينهم بجعل مكان العمل هو المنزل الثاني لهم، توصل البحث إلى حقيقة مفادها أنّه من الضروري إحداث تكامل إداري بالاتصال الجيد الذّي هو مهمّ للجامعة كونها تنظيم اتّصالي قائم على المشاركة بين المسؤولين والموظفين.

الكلمات المفتاحية: الجودة، التدقيق، التنظيم الاتصالي.

.

Abstract

This research aims to learn how to practice auditing and the problem of achieving quality at the administrative levels of Baji Mokhtar Annaba University, and its role in the search for errors and correct and prevent excesses, while the Algerian University found itself obliged to follow international standards of quality and application, this is imposed by partnership with international universities, and interested The University of Baji Mokhtar Annaba recently established a culture of quality in the administrative levels among the staff so that they are the most important administrative element that carries with it many important and fateful responsibilities of the university and its constituent elements, whether human, material and financial. We have adopted a participatory management approach which involves engaging the employee's responsible manager in discussing problems, finding solutions, making decisions and, most importantly, adopting ideas put forward by employees to make them aware of their organization. We used the descriptive analytical method and used the questionnaire as a tool to collect data and achieve the research objectives. It was applied to a sample of seventy-six (76) singles. The study found that despite the variables of the sample according to the variables of age, sex, degree, years of experience and type of job there is acceptance of this new method in improving administrative work and their conviction that for the benefit of university administration and the success of communication and interaction among them by making the workplace is their second home. To the fact that it is necessary to bring about administrative integration with good communication, which is important for the university as it is a communication organization based on partnership between officials and employees.

key words: Quality, Audit, Organization Communicative.

مدخل:

أصبحت مؤسّسات التعليم العالي الجزائرية تبحث عن ملاذٍ لها يحسّن من فاعليتها وسط المجتمع باعتبارها ركيزة وطنية مهمّة له من خلال اتباع نِظام رقابة داخلي، ذلك لأنّها أيقنت أنّ دورها كمؤسّسة تعليمية اجتماعية واقتصادية بات في خطر وبدأت تفقد ثقة المحيط التي تتواجد فيه.يعمل هذا النّظام على جرد النّقائص والأخطاء على المستوى الإداري ليس بهدف الرّقابة إنّما بهدف إيجاد حلول والعمل بنظام موحّد في مؤسّسات التعليم العالي، وذلك يمنع حدوث التجاوزات الخطيرة إلّا أنّه من المناسب الإشارة إلى

أهمية تعديل وتطوير طرق الرّقابة والمراجعة في ضوء التّطورات التي تواكب العصر، وهذا ما سُمِي بتدقيق الجودة حيث أنّه وُجد من حاجة الإنسان للتّأكد من صِحّة البيانات التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته، والتّأكد من مطابقة تلك البيانات مع الواقع، وقد أدّت سهولة استخدام هذا النّظام إلى انتشار تطبيقه ما ساعد على تطوّر مستخدميه، كما أنّ تدقيق الجودة وُصف على أنّه نشاط لجملة تعابير شاملةً مضامينها ومتماسكةً مُحتوياتها، ورغم اختصارها فتدقيق الجودة يمثّل الذِّراع الأيمن للأنظمة في تحقيق أهدافها. يمثّل تدقيق الجودة أداة لتحقيق التّطوير المستمر والفعاليات النوعية، ومن المهم تِبيان أنّ معطيات تدقيق الجودة الإيجابية جاءت كتحصيل حاصل لتنفيذه بالأساليب العلمية والعملية الهادفة والصّيغ الفاعلة لمواصفات المنظّمة الدّولية القياسية، وهي عبارة عن اتحاد دولي لهيئات القياس الوطنية الممثّلة للدّول الأعضاء في منظّمة ISO، ومن خلال لِجانها يتم إعداد المواصفات العالمية فالتدقيق عملية موضوعية ومستقلّة ترمي إلى رفع قيمة أعمال مؤسّسات التعليم العالي الجزائرية، ويساعد على تحقيق أهدافها بتطبيق منهج نِظامي مضبوط لتقييم فعالية إجراءات تقديم الخطر وأنشطة المراقبة وحسن الإدارة، ولتحسين تلك الإجراءات والأنشطة تمّ تطوير عملية التدقيق من تفصيلية إلى اختيارية نتيجةً لكِبر حجم المشاريع وهذا ما جعل المدقّق بحاجة لاعتماد أسلوب العينة الإحصائية في الاختيار الذي يعتمد على نِظام الرقابة الداخلية، فكان إلزاما عليه دراسة وتقييم الرقابة الداخلية وهي تخطيط التنظيم الإداري للمؤسّسات وما يرتبط به من وسائل ومقاييس تستخدم داخلها للمحافظة على أصولها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدّراسة لإعطاء الجامعة صورة مُشرِّفة وسط الجامعات العالمية ورفع مستواها إلى الجامعات ذات الجودة العالمية، أيضا جعل الجامعة تُصنّف ضِمن ترتيب الجامعات الكبرى في العالم، وأخيرا القيام بلفت انتباه القائمين على الجامعات إلى تبنّي تدقيق الجودة وتعميمه لتحقيق فعالية مؤسّسات التعليم العالي الجزائرية.

نعرض نتائج البحث التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية، وذلك قصد الوقوف على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية واتباعها لمنهج سليم في البحث عن الأخطاء والعمل على تصحيحها وبالأخص من طرف جامعة باجي مختار ـ عنابة ـ التي تمثلت في خلية الجودة بالجامعة المركزية بسيدي عمار وكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي البوني، وهذا من خلال معرفة المرتكزات القائم عليها تبني جامعة عنابة لتدقيق الجودة، انطلاقا بالملتقيات والمؤتمرات ولا ننسى تكوين الأساتذة في هذا المجال ليكونوا بدورهم مدققين داخليين وصولا إلى المبادرة القيّمة لتدقيق الجودة.

المقاربة النظرية للدراسة:(الإدارة بالمشاركة Théorie de management (participative

مصطلح المشاركة تختلف استخداماته باختلاف السياقات، يستفيد المتدربون من المشاركة في نشاط التعلم من خلال الممارسة فهو عمل في المجتمع، ونعني بذلك المجتمع بأكمله يشارك في القرارات المؤثّرة على مستقبله حتى في الرياضة تتم مشاركة جميع أعضاء الفريق في اللّعب بهدف الفوز.

الإدارة المشتركة تعني إشراك المدراء للموظفين بحيث يكون لهم تأثير على القرارات التي تؤثّر على المؤسسة، حيث يكون لكلّ موظّف نفس الوزن في عملية صنع القرار، كأغلبية التصويت أو الموافقة على الآراء، ففي الإدارة القائمة على المشاركة لدى المدراء المسؤولية النهائية في اتخاذ القرارات والإجابة عليها، ولكنّ الموظفين الذين يتأثّرون بالقرارات يقدمون الملاحظات، التحليل، الاقتراحات، والتوصيات في عملية تنفيذ القرارات.(مجيد، ص25،25)

منظور الإدارة المشتركة واعتمادها في الدراسة:

تهتم الإدارة المشتركة بعمل أفضل من خلال ولاء الموظفين وشعور المدراء بالحاجة إليهم يشعرهم بالاحترام، والشّعور بأنّ رأيهم مُهم، فإذا كان المسؤول يلتمس إسهام الموظفين في صُنع القرار، فهو يُسْهِم في كافة الأشياء السالفة الذّكر. تميل القرارات إلى أنْ تكون أفضل عندما تدعوا إلى طائفة أوسع من المعرفة والمعلومات والخِبرات بِغضّ النظر عن حكمة المدير وخِبرته فهذه الأخيرة لا تكون بقدر خِبرة مجموع الموظفين.

ترتكز المشاركة على الثقة فهي عنصر مهم في القيادة، وطرق المشاركة عادة ما ترمي لاتخاذ قرارات أكثر شفافية، وذلك بدوره يزيد من ثقة الموظّفين وقيادة المدير باعتبار الشفافية فائدة مُضافة لهذه الطريقة، فعند اتخاذ قرارات في مشاورات فعّالة مع الموظفين فإنّ الاشتباه يَقلّ في الأمور الغير شرعية والغير أخلاقية في اتخاذ القرارات، وكذا الصّفقات المشبوهة فمع مشاركة المجتمع النتيجة النهائية بِأنّ الإدارة القائمة على المشاركة تحصد الكثير من المنافع، إلّا أنه توجد بعض التكاليف للحصول على المشاركة أحدها أن يُستَغرق وقت للحصول على قرار، لِذا تكون القرارات أبطأ مِمّا إذا أُتخِذت بطريقة فردية ذلك عند تجادل الموظفين بشأن قرار معيّن، لكن الأنظمة والميزانية والمجلس لا يسمحون بهذا القرار، عندها يُصاب الموظفون بخيبة، ويتم التساؤل لماذا شاركوا؟ فيجدر على المدير إظهار أنّه حتى وإن كان الجميع يريدون مسارًا محدّدًا لاتخاذه، فهناك ظروف أقوى من الإدارة تُعيقها في اتّخاذ هذا المسار، إذًا نستطيع القول أنّ هناك قليل من التّشنج وفوائد كثيرة تفوق التكاليف في اتّخاذ منهج تشاركي للإدارة.

تتطلّب المشاركة في عملية صنع القرار اتصالات جيدة، فكلّما فتحت قنوات أكثر كلما أمْكن جعل مشاركة الموظفين في إدارة المؤسسة أكثر، فالاتصال يكون عبر البحث عن سُبل لإجراء محادثات معهم،

وكذا جعلِهم يُظهِرون للمدير إنجازاتهم واتفاقاتهم، وسيرى الموظفون بسرعة إذا ما كان المدير مُخلِصًا أم لا، فلا يجب على المدير فعل ذلك بطريقة سطحية.

المنهج المتبع في الدراسة:

بما أنّ الدراسة تتمحور حول دور تدقيق الجودة في تطوير الإدارة الجزائرية فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال والقائمة على تفسير الظاهرة أو المشكلة أو الوضع القائم لها، من خلال تحديد ظروفها ووصفٍ عملي ودقيق للظاهرة أو المشكلة، فقد حُدِّد لهذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه، قصد تمكين الباحثين من التّعرف على الظاهرة المدروسة من خلال عناصرها المكوّنة لها، والعلاقة السائدة داخلها كما هو الحيّز الواقعي، وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع البيانات والمعلومات المحَقّقة لذلك. اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بوصف الدور الذي يلعبه تدقيق الجودة في تمكين مؤسسات التعليم العالي من تجنّب المشاكل والأخطاء من خلال معرفتنا بالسيرورة القائمة لعملية جمع المعلومات التي يقوم عليها تدقيق الجودة والتحسين المستمرّ، ومن ثمّ استخلصنا و أسقطنا الدّور الذي يلعبه في جعل المؤسسة أكثر استباقية بمعرفة المتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية للجامعة، كما قمنا من خلال تبيننا لهذا المنهج من معرفة مدى اهتمام مؤسسات التعليم الجزائرية باعتماد نظام رقابة ليس بهدف تقييد الموظفين إنما بهدف البحث عن الأخطاء والقيام بتصحيحها وذلك لنقف على طبيعة تدقيق الجودة السائدة في عديد من المؤسسات الإنتاجية والصناعية والخدماتية.

كما كانت عملية الوصف عن طريق المسح الشامل في عمادة كلية الآداب و المسح العيّني في الأقسام المذكورة سلفا بنفس الكلية واللّتان اعتمدناهما في دراستنا، و لمعالجة المعلومات استخدمنا تطبيقات الحُزم الإحصائيةلبرنامج الـ**SPSS**أو(**Statistical package for social sciences**)"**الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية**" ، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريبًا) وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.

إشكالية الدراسة:

يفرض تدقيق الجودة نفسه كحاجة مُلحّة وأساسية في مختلف الأنشطة إلّا أنّ انتشار هو الاعتراف به كمهنة بدأ منذ أصبح للمدققين الداخليين هيئة مهنية دولية عام 1941م، وقد اهتمّت بتطوير مفاهيم

التدقيق الداخلي للجودة كمهنة تُواكب تطوّر مفاهيم الأعمال، ويساعد أصحاب المناصب في الإدارة على القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. اتّسعت نِطاقات التدقيق وتطبيقاته، فلم يعد حِكرا على المؤسّسات الصناعية والإنتاجية والخدماتية، إنّما تجاوزت ذلك الحدّ وأصبحت تمسّ جوانب عديدة في المؤسّسات، ومع ارتباطه بالجودة أصبح أحد طُرق النّجاعة والنّجاح في خِضم المنافسة العالمية وقد وجدت مؤسّسات التعليم العالي الجزائرية أنّه وسيلة لتحقيق أهدافها ورسم صورة جيّدة دائمة في ذِهن كلّ المتعاملين معها.

إنّ ما يجعل تدقيق الجودة مُطبّق داخل مؤسّسات التعليم العالي الجزائرية هو تواجد خليّة ضمان الجودة في الجامعات ومنها جامعة باجي مختار ـ عنابة ـ حيث تعمل على بذل مجهودات لتنمية الجامعة والمبادرة في جعل تدقيق الجودة بالجامعة ثقافة تعتمدها في البحث عن الأخطاء وإيجاد الحلول، فالجامعة استنفذت إمكانياتها في تطوير مهنة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع مما أدّى بها إلى إنجاح خُطط وبرامج وعمليات تُعيد إنتاج محتواها بشكل يُضيّق الفجوة، ومن هنا فإنّ تطوير التعليم الجامعي والسّعي إلى زيادة جودة العملية التعليمية أصبح من أهمّ أهداف الجامعات وذلك لارتباطه الوثيق بمتطلّبات سوق العمل، وبتزايد الاهتمام بالجودة من قِبل الجامعات الرائدة في المجتمع وللحاجة الماسّة التي يفرضها في طلبه المستمر لتقديم مستلزمات تنموية بكفاءة تتمثّل في الخِرّيجين من مختلف التخصّصات لإتمام وإنجاح العمليات التنموية التي ينشدها وبكافة المجالات، وكما أنّ تقدم المجتمع يعتمد بشكل كبير على نتائج البحوث والاستشارات والابتكارات التي تقدّمها هذه الجامعات، فأيّ خلل في مخرجات التعليم ليوسّع الفجوة بين الجامعة والمجتمع من جديد وباستمرار، وفي سعيها لتقليص هذه الفجوة تُحاول الجامعة الجزائرية الالتزام بتطبيق معايير الجودة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وليس فقط ذلك إنّما أصبحت تطبّق معايير الجودة على مستوياتها الوظيفية في الأقسام والكلّيات وحتّى مخابر البحث وقد بدأ ذلك بجامعة باجي مختار ـ عنابة ـ حيث قامت خلية ضمان الجودة ببذل مجهود كبير في تطبيق هذه المعايير في البدء من خلال تكوين الأساتذة بالجامعة ومن كلّ التخصّصات في تدقيق نظام إدارة الجودة، وكون ذلك يدخل ضمن التنمية المستدامة للجامعة الجزائرية وأن تكون جامعة باجي مختار ـ عنابة ـ السبّاقة في تطبيق تدقيق الجودة على المستويات الوظيفية بحيث يكون الأستاذ هو المدقِّق الداخلي ليحدّد النّقائص للقيام بتعديلها، إنه لأمر جيّد وهذا بهدف تحفيز الموظّفين والطّلبة وباقي الأساتذة للنهوض بالجامعة واللّحاق بالرّكب العالمي للجامعات الرّائدة.

ومن خلال ما سبق ذِكره يتبلور لدينا التساؤل التالي:

- ما هو دور التدقيق كوسيلة لتحقيق الجودة وتطوير الإدارة الجامعية؟

1. مفهوم التدقيق والجودة:

لقد تعدّدت التعاريف حول مفهوم التدقيق وقد تم تناولها من عدّة جوانب حيث يعرّفه **الدكتور أمين السّيد** على أنّه: " عبارة عن عملية منهجية منظمة للحصول على أدلّة إثبات وتقييمها بموضوعية تتعلّق بتأكيد تصرّفات وأحداث اقتصادية تتم بغرض التأكّد من وجود درجة توافق بين تلك التأكيدات ومعايير مقرّرة مع توصيل النتائج إلى الأطراف المهتمّة." (السّيد، **2010**، ص**34**)

ونستطيع القول أنّ التدقيق عبارة عن فحص منظم للمعلومات بواسطة شخص مؤهل ومستقل عن مستخدمي المعلومات بقصد جمع وتقديم أدلّة وقرائن إثبات موثوق فيها وإيصال نتائج الفحص والتحقّق من مستخدم المعلومات، كما تشمل عملية التدقيق حديثا تقييم القرارات التي تُتخذ على ضوء المعلومات المعدّة وفقا لمعايير مهنة التدقيق المتعارف عليها دوليا(ياسين،**2013**، ص**05**)ومن خلال تحليل هذا التعريف نرى أنّ التدقيق يرتكز على القيام بعمليات أساسية وهي كالآتي:

- **الفحص**:هو عملية تمكن من التأكّد والاطمئنان من صحة وسلامة العمليات المالية المسجلة في الدفاتر والسجلات.
- **التحقيق**: يقصد به التحقق من وجود الأصول وملكيتها وكل ما هو مسجّل في القوائم.
- **التقييم**: يقصد به الأصول والخصوم التي تتضمنها القوائم في ظلّ الأسس والسياسات وأدلّة وقرائن الإثبات الموثوق فيها، حتى يطمئن المدقق من صحة عملية التقييم.

وتعرّف الجودة على أنها مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر، الأمان والتوفير، الموثوقية الاعتمادية وقابلية الاستعمال، و بالتالي يركز هذا التعريف على مجموعة من الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة أي منتج أو خدمة.

ومن هذا المنطلق يقول **James Dean** بأن الجودة من حيث المفهوم تعني الملائمة للاستعمال " **foruse Fitness**"، وينقل خضير كاظم حمود مجموعة من التعاريف التي تُكوّن أحيانا متطلبًا واحدًا في بعض المؤسسات أو متطلبات متفرقة، منها أنّ الجودة هي المطابقة مع السمات أو الخصائص، أو أنها تمثّل انخفاضا في شكاوى الزبائن أو يؤكّد البعض على أنها انخفاض في نسبة العيوب أثناء التشغيل أو أحيانا معدلات الفشل في إنجاز الفحص والاختبار والبعض الآخر يؤكّد على أنها تمثل تحسين كفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز أو أنها تمثل إمكانية تقليص التكاليف. (كاظم، **2002**، ص **14**)

مبائ وأسس الأخذ بفلسفة الجودة:

لم تقتصر الجودة على العصر الحديث بل عرفته البشرية منذ القِدم، وكانت دائمة البحث عن الأمور والأشياء الأفضل لحياتها، ومن هنا واصلت تقدّمها و تطوّرها بشكل مستمر و دائم، فالجذور التاريخية لفلسفة الجودة تعود إلى العصور القديمة حتى لدى الدولة الإسلامية حضِيت الجودة باهتمام خاص على المستوى الأخلاقي و العلمي، فالجودة في الإسلام تعني الأداء على أكمل وجه و في الوقت المناسب و بأقل الموارد المتاحة، و الأداء بمهارة عالية، و العدالة في المعاملة، و ضمن المعايير و المقاييس المعتمدة، من هنا نجد الكثير من الألفاظ القرآنية و ما ورد عن الرسول الكريم صلى الله عليه و سلم فيما تطابق معنى الجودة منها : الإحسان، الإتقان، التسديد، السّداد، و الإكمال.(**الصوفي، 2004، ص ص116-117**)

و مع تطور الوقت تطور مفهوم الجودة و انتشرت فلسفتها في مجال تطوير العمل و الأساليب الإدارية، فقد نظر إليها العديد من العلماء أنها فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء الزّبون و تحقيق احتياجاته، و يمكن القول عنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و الموظفين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فِرق العمل.

(جابلونسكي، 1993، ص 04)

أما في التعليم تتحقق فلسفة الجودة بكافة السِّمات و الخصائص المتعلقة بالمجال التعليمي و التي تُظهِر جودة النتائج المراد تحقيقها.(**الرشيد، 1995، ص 04**)

و تختلف مبادئ و أسس الأخذ بفلسفة الجودة من مفكر لآخر، فقد قام **إدوارد ديمينغ** باقتراح برنامج مكوّن من أربعة عشر(14) نقطة كالتالي :

خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي؛ تبني فلسفة جديدة للتحسين المستمر؛ منع الحاجة للتفتيش 100%؛ عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط؛ تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة؛ الاهتمام بالتدريس المستمر في جميع الوظائف الجامعية؛ توفر قيادة جامعية واعية و ديموقراطية؛ القضاء على الخوف لدى القيادات الجامعية؛إلغاء الحواجز في الاتصالات بين الموظفين و رؤساء العمل؛ منع الشعارات و التركيز على الإنجازات و الحقائق؛ منع استخدام الحدود القصوى للأداء بلا حدود للتفوق؛ تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز و الثقة؛ تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات؛ توفيق التعرف إلى جوانب العمل المختلفة بالتبديل. (**الشيراوي، 1995**)

كما نجد عند **جوزيف جوران** فلسفة من الفلسفات المهمة في مجال الجودة بشكل عام و في مجال تطوير التعليم العالي بشكل خاص،إذ أنّها تؤدي إلى تطابق الخطط الجامعية مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقا، و تعني منظومة الجودة منع الانحرافات و محاولة تجنبها، و معدل الأداء الجامعي هو تحقيق أخطاء صفرية فقط، أيضا قياس الجودة و هي تكلفة عدم التطابق، **فجوران** هو أول من أكد على دور الإدارة

العليا في تحديد أهداف الجودة، تحديد العميل المستهدف و تحديد احتياجات العملاء، تحديد ملامح المنتج و تحديد وسائل التحكم بالعمليات. قام **جوران** بتقديم ثلاثية في الجودة و تحسين الجودة.(الشيراوي، **1995**)

و بالنظر إلى فلسفة **فيليب كروسبي** نجد التأكيد على ضرورة التشديد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء، و قد نادى بمفهوم العيوب الصفرية (**zerodefects**) و يرى أن متطلبات التحسين المستمر كما يأتي :

- الإيمان بالقناع من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة؛
- التعهد من جانب الإدارة بفهم و تطبيق سُبل الكمال و أنّ لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك؛
- القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.

كما نجد عند **بلدرج** (**Baldrige**) فلسفة من الفلسفات و النظريات المهمة في مجال التعليم العالي إذ تنبع أهميتها من التركيز على إرضاء الطلاب و المستفيدين؛ الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي؛ تنمية الموارد البشرية الجامعية؛ التخطيط الاستراتيجي الجامعي و تطوير القيادات الجامعية؛ بناء شبكة معلومات متطورة.

و زيادة على ما سبق قام **فريد، روبنسون و روس** (**Freed**,**1997**,**pp107-119**) بتحديد عدد من الاعتبارات التي تساهم في تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسات التعليم العالي و هي كالتالي : تحديد النتائج التي يتم السعي لتحقيقها بدقة؛ الارتباط القوي بالأنظمة الصغيرة داخل الجامعة؛ مراعاة متطلبات النظام و العاملين؛ صناعة القرارات بناءًا على الواقع العقلي؛ التفاوض والمشاركة في صنع القرار؛ التعاون بين الجميع؛ التخطيط من أجل التغيير؛ القيادة الواعية و المساندة.

بالإضافة إلى الأركان الأربعة التي حددها **لويس و سميث**(**Lewis**, **1997**,**pp 18-19**) القائمة على أهمية الجودة في التعليم العالي وهي كالتالي : الالتزام بالتحسين المستمر؛ الالتزام بإرضاء العميل و مقابلة حاجاته لتوقعاته؛ الالتزام بأن تكون البيانات و المعلومات المستخدمة حقيقية و صادقة؛ احترام العاملين و تشجيعهم على التعاون والإنجاز و تعزيز الثقة بهم.

و في الأخير نرى أن هناك عدة مبادئ و أسس يمكن الاتفاق عليها عند محاولة الأخذ بفلسفة الجودة و تطبيقها بنجاح و هي كالآتي : (**Martinich**,**1997**)

- ثقافة المنظمة، يعتمد نجاح الجودة على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع القيم و الاتجاهات السائدة في المنظمة و تدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها؛
- المشاركة والتمكين، فمشاركة جميع الموظفين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها؛

- التدريب وهنا يجب أن يكون عملية مستمرة حتى تستطيع مواكبة المستجدات التي تكون في مجال العمل لتمكين الموظفين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية؛
- التزام الإدارة العليا بالجودة حيث تمارس دورا قياديا في بيئة الجودة لتنسيق الجهود بغية تحقيق أهداف المؤسسة؛
- التركيز على الزبون فمعيار نجاح أي مؤسسة هو رضى الزبائن عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها لذا فرضى الزبون يُعد المحور الأساسي للجودة؛
- التحسين المستمر، يُعد برنامج الجودة مجهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف فهي تقوم على مبدأ أنّ فرض التطوير والتحسين مستمرين ولا ينتهيان أبدا، ورغبات المستفيدين متغيّرة وليست ثابتة؛
- التخطيط الاستراتيجي للجودة فتطبيقها يتطلب وجود رؤية مستقبلية محدّدة وأهداف بعيدة المدى وذلك يتطلب مشاركة جميع الموظفين وتتم هذه العملية بوجود خطة استراتيجية لتنسيق الجهود وتوحيدها؛
- تحفيز الموظفين، فلابدّ للمؤسسة من تحفيز موظفيها وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع؛
- القياس والتحليل، لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات يجب أن تتم وفقا لبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري؛
- منع الأخطاء قبل وقوعها، فمن أهم أهداف الجودة دائما تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية، ومن أهم وسائلها الحدّ من الأخطاء وإعادة الأعمال الإهدار وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول.

2. متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

للقيام بتطبيق فلسفة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي لابد من توافر بعض المتطلبات اللاّزمة للتطبيق و هي كما يلي (السقاف، **2007**) :

- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية: عند إدخال أيّ مبدأ جديد لمؤسسة ما يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، فقبول الموظفين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم و معتقداتهم؛

- الترويج للمبدأ الجديد: يجب نشر مفاهيم الجودة و مبادئها بين الموظفين في المؤسسة و ذلك قبل اتخاذ أي قرارات تخص تطبيقها، فتسويق هذه الفلسفة الإدارية لجمهور المؤسسة الداخلي أو الخارجي يساعد في التقليل من المعارضة و الصّد للتغيير؛
- التعليم و التدريب: ليتم تطبيق فلسفة الجودة بالشكل الصحيح يجب تدريب كل المشاركين في تطبيقها و تعليمهم الأساليب و الأدوات اللاّزمة لها حتى تُطبق على أساس متين، و تؤدي إلى نتائج مرغوب فيها و الابتعاد عن الأخطاء و التخبّط و العشوائية في التطبيق؛
- الاستعانة بالاستشاريين: إنّ الهدف من الاستعانة بخُبراء و مُختصين بتطبيق فلسفة الجودة في الجامعات من خارج المؤسسة عند بدء التطبيق هو دعم ومساندة الخِبرات الداخلية و المساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر وقت التطبيق الفعلي؛(الصرايرة، 2008، ص19)
- تشكيل فِرق العمل : و تضم عضوية كل واحدة منهما أربعة (4) أعضاء من أقسام مختلفة ممّن يُؤدّون العمل المراد تطويره و أن يكون الأعضاء موثوق بهم؛
- التشجيع و التحفيز : لا بد من تقديرا لموظفين نظير قيامهم بعمل متميز بهدف تشجيعهم و رفع معنوياتهم و زرع الثقة لدعم الأداء الفعال؛
- الإشراف و المتابعة: الإشراف على فرق العمل هو إحدى ضروريات تطبيق الجودة إذْ أنّه يعمل على تعديل أي انحرافات و متابعة إنجازات هذه الفِرق و تقويمها عند الحاجة؛
- استراتيجية التطبيق: لابدّ أن تمرّ استراتيجية تطبيق الجودة بعدة مراحل و هي :

مرحلة الاعداد/ مرحلة التخطيط / مرحلة التقييم (الصرايرة، 2008، ص20)/ دعم الادارة العليا / التمهيد قبل التطبيق / توحيد العمليات / شمولية و استمرار المتابعة / تغيير اتجاهات جميع الموظفين / المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية.

3. أهمية تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

يرى البعض فيما يخص أهمية تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي أن الجودة مجموعة خصائص و سِمات تعبّر بدقة و شمولية عن جوهرها بما في ذلك مختلف الأبعاد من مدخلات، عمليات، مخرجات و تغذية رجعية و أن تطبيقها يتطلب وجود أرضية متينة في كافة هيكلها التنظيمي و الإداري و الاجتماعي داخل المنظمة.(**Costing, 1994**)

و تختص الجودة في مؤسسات التعليم العالي بما يلي :

- ضبط نظام الإدارة و تطويره في مؤسسات التعليم العالي و بالتالي تحديد المسؤوليات بدقة؛
- زيادة كفاءات أعضاء الهيئتين التدريسية و الإدارة و رفع مستوى أدائهم؛

- توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم و العلاقات الإنسانية؛
- زيادة مستوى الوعي و الولاء للجامعة من قبل الجمهور المستفيد من خدماتها؛
- العمل بروح الفريق الواحد الأمر الذي يزيد من الترابط و التكامل بين الموظفين؛
- إضفاء لمسة من التقدير و الاحترام للمؤسسة التي تأخذ بنظام الجودة؛
- تحسين العملية التربوية و مخرجاتها بشكل مستمر؛
- خلق بيئة تدعم التطوير أو التحسين المستمر و تحافظ عليه؛
- إنجاز العمل دون أخطاء من المرة الأولى؛
- تنمية مهارات أعضاء الهيئيتين الإدارية و التدريسية و زيادة معارفهم وتطوير كفاءتهم؛
- تحقيق رضا الزبائن (طلبة، موظفين، أساتذة، مجتمع)؛
- تقديم أفضل الخدمات التعليمية، البحثية، الاستشارية و الإدارية.

4. جوهر ممارسة تدقيق الجودة في جامعة باجي مختار عنابة:

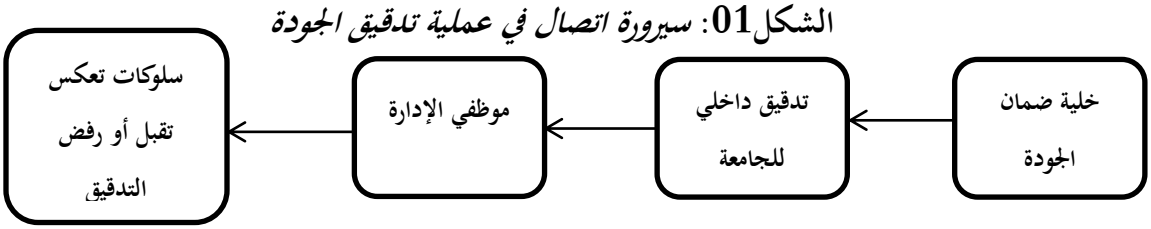
إنّ توسع حجم جامعة باجي مختار عنابة وتشعّب الوظائف فيها مع ازدياد تفرّعها، الأمر الذي زاد من صعوبة تسييرها وبالخصوص على المستوى الإداري، كونها تمثل عصب الحياة في الجامعة، وفي أي بلد في العالم باعتبار الجامعات الأجنبية متعامل أساسي في تطوير البحث العلمي، وفي خِضم ذلك وجدت جامعة باجي مختار عنابة نفسها مُلزمة باتباع المعيارية وتطبيق مقاييس محدّدة عالميا باتخاذها لممارسة التدقيق كآلية عمل للوصول إلى الجودة، وبهذا قامت الجامعة بإيلاء أهمية كبيرة لوظيفة التدقيق الداخلي، كون هذا الأخير مصدرا استشاريًا وتوجيهيًا يساهم في اتباع الثغرات وحالات عدم الكفاءة وتخفيض حجم المخاطر والتجاوزات والتحقّق من توفّر سياسات وإجراءات متطوّرة والتزام الطاقم الإداري للجامعة بها، كذلك تذهب عملية تدقيق الجودة إلى إضفاء عنصر الثقة على دور جامعة باجي مختار عنابة في مجتمعنا الجزائري من خلال تفعيل دور إدارة دور الجامعة، وتقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في مواجهة التجاوزات والحدّ منها، والعمل على البحث عن الكفاءة لدى الموظفين والتي من خلالها يتم تنفيذ المهام داخل كل قسم من أقسام الجامعة، ويرتبط ذلك أيضًا بكفاءة الطرق المعمول بها في نظام العمل الإداري وذلك مؤشّر يعكس صدق نتائج الإجراءات الإدارية والمعاملات البيداغوجية، لنصل إلى التقييم الدوري للسياسات الإدارية والإجراءات التنفيذية المتعلّقة بالجامعة وإبداء الرّأي حيالها بغرض تحسينها وتطويرها لتحقيق أعلى كفاءة إدارية ممكنة وبالتالي يزيد ذلك من قيمة جامعة باجي مختار عنابة ويحسّن عملياتها وبذلك تُقدم حلول وتوصيات للمشاكل التي تواجهها الجامعة مهما كان نوعها.

ويتّضح لنا مما سبق أنّ تدقيق الجودة الداخلي يمثّل أهدافًا للمدى البعيد بحيث يتطلّب الوصول إليها وتحقيقها القيام بعديد الدراسات والتقييمات والتحليلات، ولتحقيق ذلك توجّب على جامعة باجي مختار عنابة منح المدققين الصلاحيات التي تمكّنهم من أداء وظيفتهم دون أيّ عوائق أو عراقيل، في حين أنّه يتوفّر في المدقّق الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية والمهارة.

إنّ ما نتحدّث عنه عبارة سيرورة اتصال، وكما هو معروف أنّ الاتصال لو يحظى بالاهتمام كعلم إلّا مؤخرا وقد كان الاتصال الإنساني آخذًا اهتمام العلماء والمفكرين منذ قرون بعيدة لذلك تعدّدت النظرات إلى الاتصال وتنوّعت التعاريف باختلاف الباحثين وتخصصاتهم واهتماماتهم.

وفي أيامنا هذه ومع زيادة التخصصات والمجالات تطوّر الاتصال وأصبح التخصّص فيه هاجس المفكرين والباحثين، حيث أنّه في كلّ عملية يقوم بها الأفراد خصوصا في مكان العمل إلّا وتمّ تحليلها في ظلّ عمليات الاتصال القائمة في المؤسّسة، وبقيامنا بدمج التدقيق في الاتصال تبيّن لنا أنّه عبارة عن إشارات ورموز مرسلة من طرف المدقّق اتجاه الموظف بطريقة سلسة ومخطّط لها بحث لا يحسّ الموظف أنّه تحت ضغط الرقابة، وبالتالي يكون رجع الصدى هو النتيجة المتوصّل إليها من خلال التدقيق كما هو مفصّل في الشكل التالي:

الشكل01: *سيرورة اتصال في عملية تدقيق الجودة*



نلاحظ في هذا الشكل أنّه يحتوي على العناصر الأساسية للاتصال وفي العنصر الأخير نجد أنّ سلوكات الموظف في إدارة جامعة باجي مختار عنابة إمّا التقبل أو الرفض ويعود ذلك إلى عقلية الموظّف ولا ننسى أنّ لكلّ شخص فروقاته الفردية وتنشأته الاجتماعية ومستوى معرفة مختلف حسب كل موظف إداري.

5. سياسة الجودة بجامعة باجي مختار عنابة:

جامعة باجي مختار عنابة عبارة عن مؤسّسة عمومية تخدم التعليم العالي والبحث العلمي والتمهين المتخصّص من خلال منهج شامل واشتراكي لضمان تناسق جميع العناصر التي تُكوِّن النظام الجامعي بهدف تحقيق متوسّط الأداء والفعالية المجملة إلى حدّ ما، ويجب انعكاس هذا الأداء في نوعية التعليم، البحوث المقدّمة، الحاكمية، ظروف العمل، وعلاقات العمل.

تعتمد الجامعة في الأساس على مبادئ الحكم الراشد (الشفافية، الكفاءة، المساواة والمشاركة)، فيجب أن تُصبح سياسة الجودة موحّدة لمشروع الجامعة، ويجب تنفيذ هذه السياسة من خلال خطة نتائج ما تم القيام به باتباع منهج توافقي لأصحاب المصلحة والتعهّد بتنفيذها.

ولهذه السياسة أهداف عامة وخاصة تمّ تحديدها كما يلي:

الأهداف العامة:

- ✓ تحديد ما هو جيّد للجامعة.
- ✓ التكوين من أجل خدمة الوطن.
- ✓ أن نكون متوازين مع التطورات العلمية والتكنولوجية في العالم.

الأهداف الخاصة:

- ✓ توفير نظام جامعي من أساتذة وموظفين مؤهلين في ظلّ المعرفة والخبرة.
- ✓ التكيّف مع التكوين لتلبية احتياجات سوق العمل.
- ✓ تحفيز الإبداع والابتكار.
- ✓ تطوير روح التعاون.
- ✓ تعزيز اليقظة العلمية.
- ✓ ضمان استمرارية توفّر البنى التحتية المادية، البشرية والمالية لخدمة مجتمع الجامعة وترقيتها.
- ✓ إشراك أصحاب المصلحة في جودة الأداء من خلال تعزيز وظائفهم.
- ✓ تطوير العلاقات الدائمة مع الشركاء والمؤسسات المحلية.

6. تدقيق الجودة على المستوى الإداري بالجامعة:

بدأت جامعة عنابة وتحديدا بالجامعة المركزية القيام ببذل مجهود كبير في تطبيق معايير الجودة في البدء من خلال تكوين الأساتذة بالجامعة ومن كل التخصصات في تدقيق نظام إدارة الجودة معيار ISO9001،2008 وقد كان هناك حضور ملفت للأساتذة الذين تحمسوا للموضوع كونه جديد ويدخل ضمن التنمية المستدامة للجامعة الجزائرية وأن تكون جامعة عنابة السباقة في تطبيق الجودة على مستوياتها الوظيفية وتكوين الأساتذة في الجامعة حيث أن الأستاذ الذي هو جزء من الجامعة هو من يقوم بالتدقيق في جامعته أي يحدد النقائص ويقوم بتعديلها بنفسه، ذلك بهدف تحفيز الموظفين والطلبة وباقي الأساتذة للنهوض بالجامعة واللحاق بالركب العالمي للجامعات الرائدة.

وقد تضمّن التكوين برنامج خاص بالجامعة تخلل هذا الأخير ورشات تم خلالها وضع معايير للعمل الإداري بمستوياته المختلفة ذلك بالرجوع إلى التكوين بتخصيص الفئات وطرق التسيير التي يجب العمل

عليها وقد تم اختيار أعضاء من كل أقسام الكليات للقيام بالتدقيق الداخلي للجودة التي شملت بدورها كل أقسام الجامعة لأنها تشمل مصالح عديدة ويقع على كاهلها الإجراءات الإدارية التي تخصّ الطلبة والأساتذة وكذا الموظفين وهنا قمنا باستخدام الملاحظة بالمشاركة بالحضور للتدقيق الداخلي للجودة لأربعة أقسام وقد استخلصنا الفئات التي تم التدقيق عليها كما يلي:

أولا تم تقسيم الأعضاء لفرق ويشمل كل فريق أربعة(04) أعضاء وهم عبارة عن ممثلين لأقسامهم في خلية الجودة التابعة للجامعة.

الفئات الموحّدة في المصالح التابعة لكل قسم والتي حددت للتدقيق بها:

❖ **الافتتاحية على مستوى مكتب رئيس القسم.**

- منهم من قام بتقسيم الفريق على حسب المصالح بالقسم.
- منهم من عمل بالفريق كله على مستوى مكتب رئيس القسم ويتم مقابلة كل مسؤول عن كل مصلحة على حدى مرفقا بالملفات المطلوبة.

❖ **مصلحة البيداغوجيا:**

- إجراءات وفترة تسجيل الطلبة والمشاكل الخاصة بالطلبة.
- المقاعد البيداغوجية وما يتعثرها من مشاكل.
- خطة العمل الدراسي للأساتذة.
- سيرورة الامتحانات وتشمل من يحضر الأوراق وكيفية كتابة الأسئلة، معالجة الأوراق بعد الامتحان من إخفاء للأسماء ووضع الرموز، الامتحانات الاستدراكية، محضر نقاط التطبيق والامتحانات.
- توزيع ساعات العمل على الأساتذة، إجراءات المجلس التأديبي، الوضعية الدراسية الطلبة، إمضاء الشهادات المدرسية وفترة تسليمها، تأطير مذكرات التخرج ومستلزمات إعدادها، الإجراءات الخاصة بالتخرج كالمحاضر.

❖ **مصلحة الدراسات العليا:**

- ملفات التسجيل وإعادة التسجيل في الماجستير والدكتوراه، محاضر التخرج، البحث في ملفات المنح القصيرة المدى والمشاكل التي تتخللها.
- قائمة المجلات المقبولة لنشر المقالات العلمية، وجوب نشر المقال أو الوعد بالنشر، تكوين لجنة المناقشة، كيفية كتابة المحاضر.

❖ **الإجراءات الإدارية:**

- الهيكل التنظيمي للقسم، مسؤول الجودة بالقسم، الأماكن التي يشغلها الموظفين ومهمة كل عصر في القسم، التجهيزات المتوفرة.
- التسيير بالإعلام الآلي للنقاط، إحصاء المعيدين والناجحين، أيام استقبال الطلبة، ترتيب وتنظيم الملفات وإمكانية سهولة اقتناءها عند الحاجة لها.
- الأرشيف.

❖ **البنى التحتية:**

- الفضاءات المتوفرة لكل قسم من قاعات الدراسة ومدرجات، مكتبة القسم، قاعة الأساتذة، قاعة التأطير، مكاتب خاصة لكل أستاذ، مكاتب الموظفين.
- زيارة قاعات الدراسة و المدرجات وتفقد تجهيزاتها.

سجلت كل الملاحظات والنقائص الموجودة والإيجابيات المتوفرة في تقرير تمت قراءته على مسمع رئيس القسم ليعرف ما نقص عنده وما يجب تصحيحه وتم توقيع التقرير من قبل رئيس الفريق ليقدّم فيما بعد إلى رئيس خلية الجودة.

وخلاصة نستطيع الإجمال أن التدقيق في كل النقاط المذكورة وُجد بهدف التحسين من الوضعية الحالية للجامعة والعمل على استمرارية نجاعة التسيير الجيد للعمل الإداري فذلك يضمن جودة العمل الإداري في جامعة عنابة وبالتالي يكون هناك ضمان جودة التعليم العالي فتقديم خدمة ذات جودة للأستاذ والطالب يستلزم تعليم ذو جودة فيكون الأستاذ مِعطاء والطالب شغوف كلاهما في سبيل العلم والرقي بالعلم يعني ازدهار البلاد.

7. ملخّص نتائج الدراسة:

من خلال تحليل واستقراء نتائج تطبيق أداتي الدراسة الميدانية(الاستمارة والملاحظة)، وبعد تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة التي تدور حول محاور ممارسة التدقيق وإشكالية تحقيق الجودة بالجامعة، توصلنا إلى تجميع النتائج التالية:

تتمثل ملامح التفكير في تحقيق الجودة بالجامعة من خلال:

✓ اتخاذ تدقيق الجودة على أنّه مشروع تحسين وتطوير للجامعة.

✓ دعم الجامعة لهذا المشروع من خلال تكوين خلية ضمان الجودة وتنصيب مختصين في مجال الجودة لرئاستها.

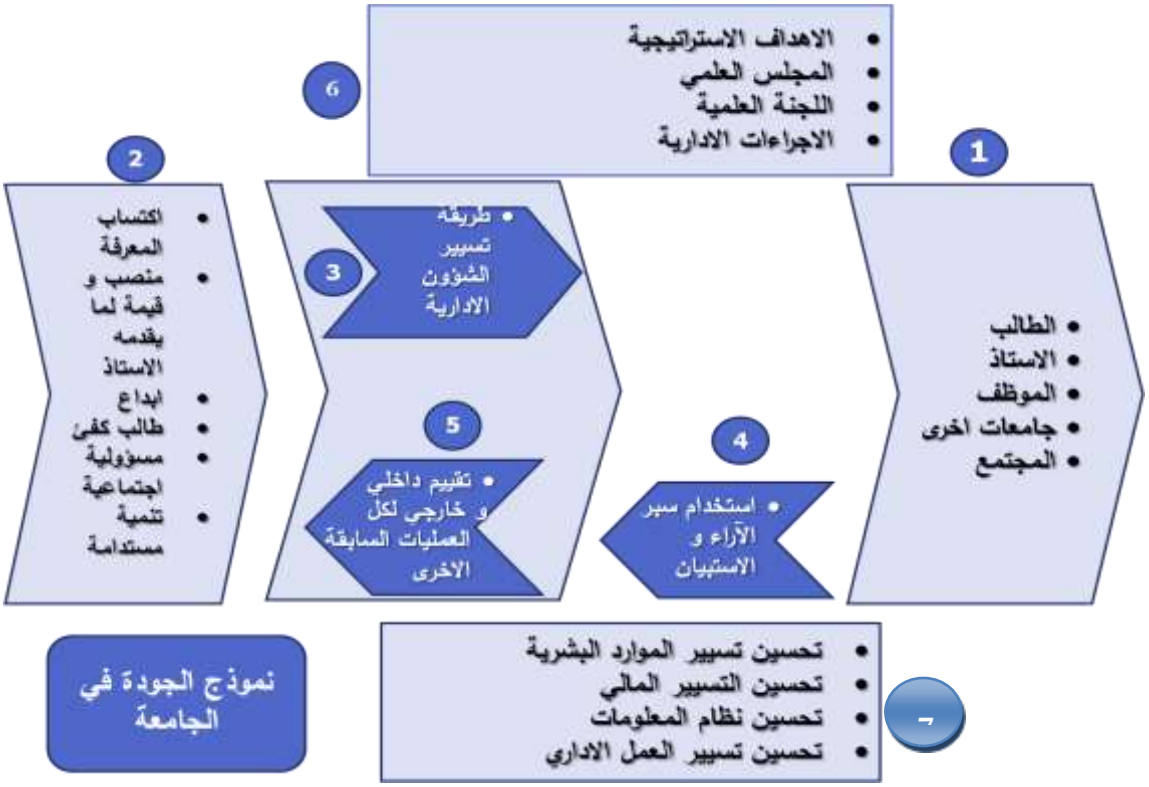
- ✓ القيام بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للأساتذة في مجال تدقيق الجودة لتعيينهم كمدققين داخليين ممثلين لأقسامهم في الخلية.
- ✓ عقد المؤتمرات المساعدة على فهم واستوعاب أكثر أنّ الجودة في التعليم العالي باتت أمرًا ضروريًا وحاجة ماسّة لمعالجة الأخطاء ومنع التجاوزات ومُضي الجامعة في طريق التحسين التطوير المستمرين في ظلّ التنمية المستدامة التي باتت هي الأخرى الشُغل الشاغل للدّول هاجس الحياة البقاء.
- ✓ استقطاب أكبر عدد ممكن من الأساتذة والموظفين للمساعدة في فتح المجال أمام الجامعة للتطوير من أساليب العمل الإداري والتدريس.

تستقطب الجامعة كلّ سنة عدد هائل من الطلبة مما يُلزمها التحكّم في هذا التدفق من خلال تحديد أساليب عمل سلسة الحفاظ على النظام الداخلي للجامعة من خلال معرفة احتياجات الطلبة والأساتذة والموظفين العمل على تلبيتها، وتم توضيح ذلك في الدراسة التي قمنا بها ومن خلال مشاركتها في المؤتمر السنوي السابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم تحت عنوان "أثر الجودة والاعتماد في التعليم" ومن خلال المشاركة في ورشة عمل تحت عنوان "نظام إدارة الجودة" فقد قامت الباحثة بمشاورات ومناقشات مع مجموعة مكونة من أعضاء من جامعات عربية وهي جامعة مستغانم، جامعة المغرب، جامعة مصر وجامعة عنابة في إطار عمل موجّه في الورشة فقد تم الخروج بنموذج جودة هو بمثابة حصيلة الدراسة بمعونة عربية وقد صُمّم بناءًا على الإجابة على سبعة أسئلة وهي:

1. من هو الزبون؟
2. ماذا ينتظر الزبون من الجامعة؟
3. كيف يتم تصميم العمليات الأساسية؟
4. بأي وسيلة يتم جمع البيانات الأساسية؟
5. كيف يتم التعامل مع ردود الفعل؟
6. كيف يتم التحكم في تعقيد التنظيم من قِبل الإدارة؟
7. كيف تكون العلاقات بين الموارد وتصميم العمليات الأساسية؟

ويمثل بالشكل كالآتي:

الشكل 2: *نموذج الجودة في جامعة باجي مختار عنابة*



بشكل عام فإنّ نتائج الدراسة تقول أنّ التدقيق لم يعد حكرا على وظيفة التدقيق المالي والبحث عن الأخطاء المحاسبية، إنّما يتعدى ذلك لمجالات أخرى وذلك حسب نطاق العمل.

- ✓ اتخاذ تدقيق الجودة على أنّه مشروع تحسين وتطوير للجامعة.
- ✓ دعم الجامعة لهذا المشروع من خلال تكوين خلية ضمان الجودة وتنصيب مختصين في مجال الجودة لرئاستها.
- ✓ القيام بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للأساتذة في مجال تدقيق الجودة لتعيينهم كمدققين داخليين ممثلين لأقسامهم في الخلية.
- ✓ عقد المؤتمرات المساعدة على فهم واستوعاب أكثر أنّ الجودة في التعليم العالي باتت أمرًا ضروريًا وحاجة ماسّة لمعالجة الأخطاء ومنع التجاوزات.
- ✓ استقطاب أكبر عدد ممكن من الأساتذة والموظفين للمساعدة في فتح المجال أمام الجامعة للتطوير من أساليب العمل الإداري والتدريس.

- ✓ التدقيق بمثابة العمود الفقري لعمل ونشاط كافة الجهات المتخصّصة حكومية أو غير حكومية وتطابق النظام الإداري لمؤسسات التعليم العالي لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية وحصولها على اعتماد دولي يؤهلها بدورها لمنح الشهادات.
- ✓ تذهب أيضا الدراسة إلى أنّ استخدام أسلوب التدقيق مهما كان نوعه يساعد مؤسسات التعليم العالي على سنّ التشريعات والرقابة على الجودة.
- ✓ كما ترى الدراسة أنّ هناك معوقات تحول دون تطبيق معايير التدقيق وهي مرتبطة بمتغيرات المؤهل العلمي، التخصص المهني، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة والحصول على شهادة مهنية.
- ✓ وتذهب الدراسة أيضا إلى نتيجة مفادها أنّ هناك علاقة بين كفاءة وفعالية الوحدات الخدماتية وأسلوب التدقيق المستخدم وتزداد هذه الكفاءة والفعالية باستخدام أسلوب التدقيق الاستراتيجي، وهناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياسه.

خاتمة

إنّ من أهم التحديات التي تواجه الجامعات في الجزائر في وقتنا الحاضر هي كسر الفجوة بين الجامعة والمجتمع التي تنتمي إليه، ويبدو أن الجامعات استنفذت إمكانياتها في تطوير مهنة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع مما أدّى بها إلى إنتاج خطط وبرامج وعمليات تعيد إنتاج محتواها بشكل يعمق هذه الفجوة، ومن هنا فإن تطوير التعليم الجامعي والسعي إلى زيادة جودة العملية التعليمية أصبح من أهم أهداف الجامعات وذلك لارتباطه الوثيق بمتطلبات سوق العمل وبتزايد الاهتمام بالجودة من قبل منظمات الأعمال والجامعات الرائدة في المجتمع، وللحاجة الماسة التي يفرضها في طلبه المستمر لتقديم مستلزمات تنموية بكفاءة تتمثل في الخريجين من مختلف التخصصات لإتمام وإنجاح العمليات التنموية التي ينشدها وبكافة المجالات، وكما أنّ تقدم المجتمع يعتمد بشكل كبير على نتائج البحوث والاستشارات والابتكارات التي تقدمها هذه الجامعات، فأي خلل في مخرجات التعليم يوسع الفجوة بين الجامعات والمجتمع من جديد وباستمرار، وفي سعيها لتقليص هذه الفجوة تحاول الجامعات الجزائرية الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وليس فقط ذلك إنما أصبحت تطبق معايير إدارة الجودة على مستوياتها الوظيفية في الأقسام والكليات وحتى مخابر البحث، وهذا ما تمّ التركيز عليه في دراستنا بحيث كانت ممارسة تدقيق الجودة على الأقسام التابعة لكليات جامعة باجي مختار عنابة، وتهدف خلية ضمان الجودة من وراء تدقيق الجودة على المستوى الإداري إلى البحث عن الأخطاء التي تُعرقل السير الحسن لسيرورة العمل الإداري والعمل على معالجتها من خلال اتباع المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار خلال قيام الموظف بعمله الإداري كلّ يوم وبذلك يكون هناك عمل موحّد في جامعة بمثل حجم جامعة باجي مختار عنابة وبهذه الخطوة الجريئة يتم منع التجاوزات التي يمكن أن تحدث مِن قِبل الموظفين أو الأساتذة، والتجاوزات تتنوع باختلاف المستويات الإدارية والمسؤوليات الموكلة لكلّ مصلحة بالكلية، ونظرا لزيادة الأعداد الوافدة إلى الجامعة من طلبة وأساتذة وموظفين فالمعاملات الإدارية في ازدياد وإمكانية وقوع الأخطاء والقيام بتجاوزات واردة، كما أنّ تدقيق الجودة يجعل الموظف يتعلّم كيف يُسيّر العمل الإداري بطريقة صحيحة وذات جودة وخالي من الأخطاء وبأسرع وقت ممكن وهذا ما تنصّ عليه الجودة منذ بداية تبنيها في العالم أجمع.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

كتب

1. أحمد سيد مصطفى، 2004،*إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000*، الناشر المؤلف نفسه،القاهرة.
2. خضير كاظم حمود، 2002،*إدارة الجودة الشاملة*، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع والطباعة، عمّان،ط1.

مذكرات:

1. جوزيف جابلونسكي،1993، *تطبيق إدارة الجودة الكلية*، خلاصات، السنة الأولى، ع1.
2. حمدان الصوفي،2004، *مفهوم الجودة ومقوماتها في الإسلام*،الجودة في التعليم العالي،غزّة، ع1،الجامعة الإسلامية.
3. خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف، 2008، *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق*، جامعة مؤتة،الأردن.
4. عادل الشبراوي،1995، *الدليل العلمي لتطبيق الجودة لشاملة*، الشركة العربية للإعلام العربي،القاهرة،
5. مُحَمَّد الرشيد،1995، *الجودة الشاملة في التعليم*، مجلة معلم التربوية الثقافية الجامعية، جامعة الملك سعود، الرياض.

ملتقيات:

1. زيد الخير ميلود، ياسين غفافلة،2013/11/21/20، التدقيق بين الحوكمة وأخلاقيات المهنة، الملتقى الوطني الرابع حول" تأهيل مهنة التدقيق في ظل الأزمات المالية والمشاكل المحاسبية المعاصرة للمؤسسات، جامعة الأغواط.

مراجع باللغات الأجنبية:

1. Freed, J, E, Robnson, M & Ross, J, 1997, Implementing the Quality Principles in Higher Education Research, Vol.38, N°2.
2. Lewiss, R. G. & Smith, D. H. 1997, Why Quality Improvement in Higher Education, International Journal, Vol: January-December.

3. Martinich, J. S. 1997, Production and Operation Management: A Applied/Modern Approach, New York: John Wiley & Son Inc.

قائمة الأشكال:

1. سيرورة اتصال في عملية تدقيق الجودة.
2. نموذج الجودة في جامعة باجي مختار عنابة.