

مخرجات الجودة الشاملة وانعكاساتها على التعليم العالي

د. عادل لمحيدي / جامعة قسنطينة 2

أ. سعاد بن غليسي / جامعة الجلفة

الملخص:

يؤدي التعليم دورا هاما في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة، حيث تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية بفضل ما تقدمه من إعداد للباحثين والعلماء والعمل على إنتاج ونشر المعرفة ونظرا للتحويلات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية التي طرأت على المستوى العالمي أصبحت الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي تسعى معظم الدول اليوم إلى تحقيقها في مختلف منظمات الأعمال، فهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه المنظمات لتحقيق التميز والريادة، لمسايرة التغيرات المحلية والدولية للتكيف معها في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية : الجودة – التعليم العالي

Résumé:

L'enseignement joue un rôle crucial dans le développement de la société a cause de la contribution de ces institutions dans la graduation de main-d'œuvre qualifié sur le travail dans tous les différents domaines et discipline. L'Université est considéré comme l'institution sociale la plus importante grâce à l'offre de la préparation des chercheurs, des scientifiques et le travail sur la production et diffusion des connaissances et en raison des changements sociaux , économique, scientifique, et technologique dans le niveau scientifique. La qualité est devenu l'un de la compétitivité des priorités que la plupart des pays tentent d'atteindre aujourd'hui dans diverses organisations professionnelles, elle est devenu une arme concurrentielle importante utiliser par les organisations dans le but de l'excellence et de leadership pour faire face au changement nationaux et internationaux pour s'y adapter dans le cadre d'application scientifique dans diverses institutions, l'un de ces derniers: les établissements d'enseignement supérieur

Les mots clés: - La qualité - l'enseignement supérieur

المقدمة: إن التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية والتكنولوجية جعلت العالم يدرك أهمية التعليم المتميز في مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات المحيطة به، إضافة إلى أهميته في تطوير المجتمعات لما يلعبه من دور فعال في تنمية الموارد البشرية، وهو ما اوجب على المفكرين والباحثين ضرورة البحث عن نماذج جديدة مثل مفاهيم الجودة بمختلف مجالاتها لإصلاح التعليم بحيث تكون تتوافق مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، حيث أصبحت الأمم القوية في عصرنا تقاس بما تملكه من ثروة بشرية متعلمة قادرة على الإبداع والإنتاج، وبما تحمله من فكر وقيم تساعد في ترسيخ السلوكيات الحضارية الراقية .

تحديد المفاهيم:

1/ الجامعة: امتداد طبيعي و منطقي لمؤسسات التعليم المتخصصة، و التي ظلت تتطور على مر السنين كحصىلة أساسية للمعارف الإنسانية من حيث الإنتاج والتطبيق. (فضيل، 1995، ص 195)

2/ الجودة: تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر إليه باختلاف جهة الاستفادة منه. (قدار طاهر، 1998، ص 77)

ونقلاً عن معيار الايزو فقد عرفت الجود على أنها "مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة" حيث يقول جورج لافويتز "إن سمعة الجودة شيء ضروري لمستقبل الشركة، ويضيف وأنا أظن أن أغليبيتنا نوافق على هذا المفهوم الملح العاجل حيث أننا نفهم الجودة على أنها مسألة البقاء والاستمرار في العمل. (لرقت علي، 2008، ص 27)

3/ جودة التعليم: بصفة عامة فهي عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح التوجيهات التي تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المستويات العقلية والنفسية والثقافية والاجتماعية. فهي تعرف على أنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي أو فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة. (فريد، 2000، ص: 73)

عناصر الجامعة: يتوقف أداء المؤسسة الجامعية لوظائفها على ثلاث عناصر رئيسية هي: الأستاذ أي عضو هيئة التدريس، الطلبة، الهيكل الإداري والتنظيمي.

أولاً: أعضاء هيئة التدريس: إذا كانت الجامعة تحتاج في أداء وظيفتها إلى خلفية تربوية تنظيمية تتصف بالمرونة والقبالية للتطور مع مراعاة البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية، فإن الطريق الأكثر أهمية هو بدون شك هيئة التدريس، فالجامعة لا تضع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات وحسب بل لا بد أن تجمع في مخابرها ومدرجاتها أعداداً من المدرسين والباحثين. فالمدرس كما يرى جون ديوي هو "ذلك الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنه، هو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو لذاته ليصل إلى أعماق الشخصية و يمتد إلى أسلوب الحياة". (محمد العربي، 1989، ص 197). ذلك إن الأستاذ الجامعي هو الناقل للمعرفة والمسؤول عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة ولم يعد الأستاذ مدرساً أو ملقناً للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط المؤدية إلى اكتساب المعارف والمهارات لدى الطلاب، كما أنه يقوم بمهمة تنفيذ سياسات الجامعة كتنفيذ البرامج وإجراء عمليات التقييم. ولأستاذ الجامعي مهام عديدة يقوم بها كالتدريس والإشراف على مذكرات التخرج أو البحوث أو التبرصات الميدانية والاجتماعية والبيداغوجية والإدارية، بالإضافة إلى المشاركة في تحضير الامتحانات وتصحيحها.... الخ. ويشير الدكتور عبد الفتاح أحمد جلال في مقال له حول إعداد هيئة التدريس أنه يجب تحديد وظائف عضو هيئة التدريس في الجامعة ومسؤولياته وواجباته ويؤكد بعد ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس تقوم على الأقل بوظيفتين هما:

- التدريس والتوجيه العلمي للطلاب.
- إجراء البحوث العلمية والإشراف عليها.
- المشاركة في إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي.

- تطوير المناهج الدراسية وتأليف الكتب الجامعية والاشتراك في تأليفها.
- وخلاصة القول هو أن الأستاذ الجامعي هو أهم ركيزة من ركائز الجامعة فلا بد من الاهتمام به من الناحية العلمية والاجتماعية والاقتصادية وعلى الرغم من ذلك فإن الحاجة لا زالت ملحة للاهتمام بنواحي التطوير والتأهيل العلمي للأستاذ حتى يؤدي مهامه على أكمل وجه. (عبد الفتاح، ص ص 78-79)
- **ثانيا: الجماعة الطلابية:** إن الطالب الجامعي هو ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة تؤهله لذلك، ويعتبر الطالب الجامعي أحد العناصر الأساسية والفعالة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ يمثل عدديا النسبة الغالبة في المؤسسات الجامعية. ويهدف التعليم الجامعي إلى تطوير مهارات الطالب وقدراته من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية، لكي تتجلى فيما بعد في سلوك مترن ومتكامل، يؤهل عن طريقه إلى خدمة المجتمع في التخصصات المتعددة، وكما يقول حبيب الله بن محمد التركستاني "أن طالب اليوم له أهدافه وطموحاته، فهو يرغب في الحصول على العلم والمعرفة، ويريد أيضا أن يحصل على العمل الذي يساعده على حياة كريمة، ويتمنى أن تكون الوثيقة التي يحملها جواز مرور يعبر من خلاله من عالم التكوين الثقافي إلى عالم الإبداع والعطاء. (حبيب الله بن محمد، 1999، ص 85).
- **ثالثا: الهيكل الإداري والتنظيمي:** تتميز الجامعة كمؤسسة بتنظيم وإدارة وهيكل وأهداف خاصة بها، والتي تقوم على العلاقات الموجودة بين مختلف فئات الأسرة الجامعية والوظائف الموكلة لكل منها، وهذا الكلام يدعو إلى ضرورة وجود سلطة إدارية تنظم نفسها، كما تنظم الإمكانيات المادية والبشرية وباقي النشاطات. وبشكل بسيط يقصد بتنظيم المؤسسة الجامعية الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها، أما نسق هيكل الجامعة فهو يعني العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكونة لمجموع المؤسسة، هذه العناصر تسمى بالهيكل الجزئية، أما الهيكل الإداري فهو يتكون من مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة والذي يتفرع إلى هياكل فرعية مثل تسيير الموظفين والتسيير الاقتصادي....الخ.
- وبناء على ما سبق يمكن القول أن الهيكل الإداري والتنظيمي للجامعة يتمثل في المكونات البشرية والفنية والمادية، حيث تعمل هذه المكونات في تناسق وتكامل وفقا للنظام الهيكلي العام لها. والجدير بالذكر أن نجاح الجامعة في أداء مهامها يرجع إلى تكوين الإطار الإداري المتخصص وإلى بناء الهيكل التنظيمي المرن، هذين الأخيرين (الجهاز الإداري والتنظيمي) لا يمكن فصلهما عن الجهاز التربوي، لأنهما يسهمان في تحسين مردودية الجامعة ومستوى تحصيل طلابها وعلى العكس فقد يحدث مشكل بين هذين الجهازين مما يؤدي إلى حدوث الإنهاك البيروقراطي للجهاز التعليمي. (بدران، 2001، ص 72)
- **وظائف الجامعة:** إن ما أسند للجامعة من وظائف حيوية جعلها تخرج عن إطارها التقليدي المنطوي على نفسه إلى إطار جديد آخر يدخله في إطار المجتمع ويربطها باجتهات وتطلعاته. والجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات التي أنيطت لها وظائف، وتتمثل وفقا للمرسوم رقم 83-544 والصادر بتاريخ: 24-09-1983 بالجريدة الرسمية رقم 40 والمتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للجامعة الجزائرية في:
- تساعد الجامعة في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها.

- تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.
- تتولى تلقين الطلاب المناهج الخاصة بالبحث.
- تقوم بأي عمل لتحسين المستوى وتجديد المعارف والتكوين الدائم، كما تقوم بنشر الدراسات ونتائج البحوث.

إن وظائف الجامعة تكاملية متصلة والعلاقة بينها علاقة تأثير متبادل، والمتفق عليه حول وظائف الجامعة أنها تقوم بثلاث وظائف رئيسية وهي التعليم، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع.

1/ التعليم: إذا كان التعليم هو أبرز وظائف الجامعة فإن دورها في إعداد الإطارات أمر لا يستهان به نظرا لما يلعبه الرأسمال البشري في عملية التنمية والتعليم. فالجامعة تعمل دوما على تجديد نظمها وبرامجها التعليمية لتبقى وثيقة الصلة بالمجتمع الذي تنتمي إليه، وذلك لتلبية حاجاته من الكوادر الفنية، فعن طريق التعليم تتمكن الجامعة من مجاراة عصر التكنولوجيا باتساع تطبيقاته الإلكترونية والبيولوجية والمعلوماتية. وتلك هي منطلقات تقدم مجتمعات القرن الحادي والعشرين. ولعل خير من عبر عن وظيفة الجامعة المؤرخ اللورد "بالوك" نائب رئيس جامعة أكسفورد عندما قال: "حسبنا بأكسفورد نعتقد بأن واجب الجامعة لا يقتصر على تدريب خريجها على حرفة معينة وإعطائهم تدريباً حرفياً أو حشوهم بالمعرفة التخصصية، وإنما تثقيفهم عبر إبراز قواهم الفكرية وإثارة خيالهم في دراسة أية مواضيع تثير اهتمامهم وتشجعهم للغوص تحت سطح الحكمة التقليدية مع أسئلة لا تجد إجابات مفردة أو بسيطة...ومن ثم حياة تثقهم بأنفسهم والتي تبقى صامدة عندما يواجهون الحياة خارج الجامعة". (عبد الله، 1997، ص 3).

2/ البحث العلمي: يعرف حسانة محي الدين البحث العلمي على أنه: "سلوك إنساني منظم يهدف إلى استقصاء صحة معلومة أو حادثة هامة أو توضيح موقف أو ظاهرة معينة، أو الوصول إلى حل ناجح لمشكلة أكاديمية أو اجتماعية تهم الفرد والمجتمع، فالبحث العلمي نشاط منظم وطريقة في التفكير، وأسلوب لتقصي الحقائق اعتمادا على مناهج موضوعية محققة لمعرفة الارتباط بين هذه الحقائق ثم استخلاص المبادئ العامة أو القوانين التفسيرية". (حسانة محي الدين، 1999، ص 106).

إن البحث العلمي هو مسؤولية الأساتذة والخريجون، والحركة الطلابية، أي هو عمل تقوم به الجامعة ويدعم ممن طرف الدولة، ومن شروط البحث العلمي هي الطاقة الفكرية، والتفرغ لإنجازه والجو الأكاديمي الملائم لنقده وتصحيحه ورصد الأموال الكافية له. ويعتبر البحث العلمي من أكثر الوظائف التصاقا بالجامعة وذلك لأن الجامعة هي التي تتوفر لديها الموارد الفكرية البشرية المؤهلة للبحث العلمي كما أنها تعد المؤسسات الوحيدة التي يمكن عن طريقها القيام بنشاطات الأبحاث بصورة منضبطة وهي التي يمكن لها تقديم خدمات استشارية والتي تحتاجها قطاعات المجتمع، ولا يتوقف البحث العلمي بمجرد حصول الأستاذ على المؤهل العلمي المطلوب لتعيينه في الجامعة، وإنما يجب أن يتواصل، فالبحث والتدريس وجهان لعملة واحدة، وفي هذا الصدد يقول محمد حمدان: "إن قيام عضو التدريس بالبحث العلمي في مجال تخصصه يؤدي إلى نتائج تنعكس على عضو التدريس نفسه كما تنعكس على تدريسه، مما له أكبر الأثر على طلبته وذلك يأتي عن

طريق تعميق معرفته في حقل تخصصه والمكانة العلمية الرفيعة التي يحتلها الباحث بين أقرانه وفي المجتمع الأكاديمي بشكل عام". (ضياء ، 1995، ص 85).

والبحث العلمي في النهاية هو عبارة عن إنتاج معرفي، اجتماعي متكامل مع جميع الظروف المحيطة وهذا ما تقره الزغل حيث تقول: "أن الانتاج العلمي ككل إنتاج اجتماعي آخر لا يقوم بمعزل عن الظروف المادية التي تحيط به، ومن بين هذه الظروف العلاقة الجدلية بين الواقع العلمي وتراكم للمعرفة، والإبداع لدى الباحثين ودوافعهم الذاتية للبحث". (قاسم ، 1999، ص 137).

3/ تنمية المجتمع: لا يمكن للجامعة تأدية دورها ما لم تكن الجامعة ملتزمة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره، ولذا فإن الخدمة العامة للمجتمع أصبحت وظيفة أساسية للجامعة ولا يقل شأنها عنوظيفتين السابقتين. ومجالات خدمة الجامعة للمجتمع كثيرة جدا وذلك من خلال المعاهد التجارية والتكنولوجية والصناعية والطبية والاجتماعية والأدبية والفنية، أما في قطاع الخدمات فإن أكثر العوامل صلة بالتنمية هي وجود القوى العاملة للقيام بوظائف سائر الخدمات المالية والإدارية والصحية، فالجامعة الحقبة التي تسعى إلى تجنيد المحيط حولها من أجل أن تتحول الروح العلمية إلى روح عامة سائدة في المجتمع وتندرج ضمن الثقافة الشعبية، وهذا المسعى يحتاج إلى تضافر عدة جهود فالثقافة اليوم أصبحت صناعة تعتمد على طاقات بشرية، وأجهزة وإمكانات مادية، حتى تتجسد الإنتاجات الثقافية وفق مقاييس صناعية وتجارية محددة ومتطورة جدا كما وكيفا، وتعمل الجامعة أيضا على فهم المشكلات الشخصية والأسرية والاجتماعية للأفراد ومساعدتهم على حلها. (رياض، 1985، ص:131). إن التعليم الجامعي بحكم رسالته يسعى لتحقيق أهداف معينة تتمحور حول التنمية الشاملة وتماشيا مع المتغيرات العالمية الذي زاد من انشغال الجامعة في رسالتها بالتكنولوجيا والحاسوب واللغات لأجنبية، كما ان السعي إلى إنشاء جامعات مفتوحة ودراسات عن طريق التعليم عن بعد والجامعة الافتراضية من خلال الوسائط التكنولوجية المختلفة لا زال قائما كهدف متوقع وادخال مفاهيم الجودة في مجال التعليم من اجل عصرنه ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في جميع الميادين. (حامد عمار، 2002، ص 16)

لمحة لتطور مفهوم الجودة: لقد شهد التاريخ في مختلف عصوره تطبيق الجودة بصور مختلفة بدءا من خلق آدم حتى اليوم...وفيما يلي ملخص للحقب المختلفة:

- **قدماء المصريين:** عرف الفراعنة باهتمامهم الشديد بالعلم خاصة علوم الرياضيات والفلك والهندسة والطب، حيث أن كل الآثار الموجودة من عهدهم إلى الآن تشهد على تفوق وتطور الحضارة المصرية القديمة مقارنة بأقرانهم، فقد كانوا أول من وضع وحدة قياس للأطوال وهي "الذراع الملكي" وكانت التجارة لديهم تعتمد على التبادل المنتجات وهذا التبادل مبني على مبدأ القبول والرفض لمواصفات المنتج، مما دفعهم إلى تطوير أساليب لتتحول إلى مبادئ مراقبة الجودة.
- **الإمبراطورية الرومانية:** كانت مبادئ تحسين الجودة موجودة في ذلك العصر بشكل معنوي عن طريق التطبيق المباشر دون ذكر اللفظ تحديدا، حيث كان الرومانيون أبرع الناس في تخطيط المدن،

فقد كانوا أول من مهد الطرق ومد مواسير المياه، وبناء النوافير في المنازل والميادين العامة، وكانوا أيضا متميزين في التخطيط الاستراتيجي، وهو واضح بشدة في حروبهم من أجل توسيع الإمبراطورية.

■ **الحضارة الإسلامية:** تعد الحضارة الإسلامية منهجا لتطوير الجودة المستمر عن طريق الارتقاء بمستوى معيشة الفرد والمجتمع، ويتحقق ذلك بإعطاء السيادة للعلم والمعرفة، ومن أهم مبادئ العمل في الحضارة الإسلامية جودة الأداء، حيث أن هناك أكثر من آية قرآنية وحديث شريف ينص على ضرورة إتقان العمل لنيل رضا الله عز وجل، وكان المسلمون شديدي البراعة في علوم الطب والكيمياء وخاصة الهندسة والمعمار وهذا واضح من شكل بناء المساجد التي تم إنشاؤها في تلك الحقبة خاصة في العصرين الأموي والعباسي، وكانوا شديدي الإيمان بالعمل الجماعي.

■ **ستيوارت ستيوارت (1967):** في تلك الحقبة كان مفهوم الجودة هو مطابقة المنتج لمواصفات التصميم، وبالتالي كانت أية خسارة تواجهها المؤسسة تلقي اللوم على العامل المسؤول عن تصنيع المنتج، وكان ستيوارت أول من تفهم أهمية دور العامل بشكل إيجابي، فاقترح أن يتم تحفيز العمال عن طريق مكافأة العامل على جودة أدائه، لزيادة كفاءتهم بدلا من إلقاء اللوم المستمر، وبذلك تتحسن جودة المنتجات. (محمد توفيق، 2002، ص 7).

■ **رونالد فينشر (1920):** في ذلك الوقت تم استخدام الإحصاء لتحديد جودة العمل وكان فينشر من الإحصائيين العباقة، وكان مهتما بتطبيق الجودة الإحصائية في مجال الزراعة، فكانت البيانات المناخية وبيانات التربة وسقوط الأمطار من أهم الأشياء التي درسها في ذلك الوقت كما ساعد الهند كثيرا في تحسين أساليبها الزراعية، وكان مشرفا على إنشاء أول معهد للجودة الإحصائية بالهند.

■ **إدوارد ديمينج (1940):** يلقب بقائد ثورة الجودة في العالم، فهو أول أمريكي قدم لليابانيين مفاهيم الجودة وطرق تنفيذها في الصناعة، وساعدها على القيام بثورتها الصناعية وكان ذلك بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت اليابان دولة فقيرة منكوبة، ولكنهم سرعان ما آمنوا بأفكاره ومبادئه التي رفضتها أمريكا، ومن ثم كانت انطلاقة التفوق الياباني وبدأت اليابان بحصد الأسواق العالمية والمحلية، ومن أهم هذه الأفكار التي تبنتها اليابان تتمثل في عدة نقاط أهمها: تحديد المسؤوليات والعمل الجماعي، وتقليل الاعتماد على الفحص ولكن العمل بسياسة منع الأخطاء، وتحفيز العمال وتدريبهم على أحدث وسائل العمل المتعلقة بعملهم والاهتمام بجودة إدارة المواد الخام.

■ **مالكوم بولدريدج (1987):** كان أول عالم أمريكي يطبق مبادئ الجودة في التعليم حيث كان من أهم مبادئه، أن نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد على إرضاء المستفيد، والمشاركة بالرأي لكل العاملين بالمؤسسة، مع سرعة الاستجابة لرغبات المستفيد التطويرية، وتقديرا من الحكومة الأمريكية لمجهوداته، تم تصميم جائزة تحمل اسمه تعطي لمن يسهم في تطوير الجودة بشكل فعال أو ينجح نجاح مميز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل مؤسسته.

أهمية الجودة في التعليم العالي: إن المتتبع لواقع مؤسساتنا التربوية اليوم مع خضم التطورات العالمية المتسارعة في شتى المجالات يلاحظ أنها أصبحت تواجه العديد من التحديات سواء على مستوى التطورات

التقنية أو من حيث سرعة التغير والانفتاح الثقافي أو على مستوى الجانب الاقتصادي والاجتماعي، وكل ذلك وغيره يدعو المسؤولين والقائمين على التربية والتعليم إلى تغيير نظرة التربية التقليدية إلى مفهوم شامل وواسع يقوم على إدراك المستجدات والتغيرات العالمية المتلاحقة ومحاولة القدرة على التعامل معها وتوظيفها التوظيف الأمثل بما يتماشى مع ثقافة وطبيعة المجتمع وهو ما يتحدد في الجدول التالي: **جدول**

يوضح مقارنة بين النموذج القديم والجديد

النموذج التقليدي	النموذج الجديد
التمركز حول المعلم/ المؤسسة	التمركز حول المتعلم
مسيطر/ مغلق	تلبية الرغبات/ مفتوح
نموذج واحد لكل المؤسسات	تصميم النماذج وفق طبيعة كل مؤسسة
تنافس/كمي	تعاوني/كيفي
التقيد بالتعليمات / ثابت	مرن/ متغير
محلي / قومي	دولي /عالمي
تجنب المشكلات وتقطيعها وعدم محاولة الاصلاح	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر
العمال دائما مصدر المشاكل الإدارية	العمليات والإجراءات الإدارية مصدر المشكلات

(إعداد الباحث من خلال مجموعة مراجع).

من هنا نجد أهمية تطبيق الجودة في التعليم تكمن في ما يلي:

- ✓ مساعدة المؤسسة التربوية على التعرف على جوانب الجودة في التعليم والطاقات الذهنية والمادية.
- ✓ تساعد في صنع القرار المتعلق بالعمل وطرح الحلول والبدائل المناسبة.
- ✓ تساعد على إشباع حاجات ورغبات العميل.
- ✓ تساعد على مواكبة المستجدات التعليمية من أجل التطوير الدائم.
- ✓ مراجعة المنتج التعليمي المباشر (الطالب) وغير التعليمي.
- ✓ تساعد على تطوير المهارات القيادية.
- ✓ تحث على العمل الدؤوب من خلال منح العاملين الصلاحيات كنوع من التحفيز.
- ✓ تساعد على تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات.
- ✓ اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة. (مصطفى محمد، 2008، ص 4).

أهداف تطبيق الجودة في التعليم العالي: تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي، الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة وعليه يمكن إجمال أهداف تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- ✓ إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تصحيح ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية.
- ✓ تساعد في تركيز جهود الجامعة على الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وسوق العمل.

- ✓ إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
- ✓ الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- ✓ تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين.
- ✓ السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها.
- ✓ رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصور أكثر فعالية.
- ✓ مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التحسين والتطوير.
- ✓ التقليل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير والتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة في بعض الأحيان، مع الالتزام بالتعليمات الرسمية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ ربط أقسام المؤسسة الجامعية وجعل عملها منسجما، بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم وإدارة.
- ✓ ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.
- ✓ المساعدة على إيجاد نظام موفق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ✓ ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
- ✓ المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانيات المؤسسة الجامعية من حيث الموارد والوقت وغيرها.
- ✓ تحسين كفاءات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم من خلال التدريب المستمر.
- ✓ الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع والعمل على رضاهم.
- ✓ زيادة الاحترام والتقدير، والاعتراف العلمي بالمؤسسة الجامعية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي. (لرقت علي، 2008، ص 48).

5- أبعاد جودة التعليم العالي: إن مراعاة أبعاد الجودة وتحقيقها في العملية التعليمية يكون بتحديد الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بالعمليات التعليمية وبحاجات الطالب لدخول سوق العمل، وبافتراض أن الأبعاد تمثل أساسا واقعيا فإنه ينبغي على إدارة مؤسسات التعليم صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتكريس وتحقيق كل بعد بدرجة عالية من الفعالية، وفيما يلي دلالات كل بعد والمتمثلة في:

- **الكفاءة:** هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المنظمات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاءة وجدارة والتي تتميز عن المنظمات التعليمية الأخرى، في طرح وتقديم خدماتها التعليمية فالجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع أن تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة ولضمان جودة التعليم الجامعي ينبغي التركيز على كفاءة وجدارة هيئة التدريس بصورة أساسية إذ ينبغي أن تحرص الإدارة على توفير الهيئة التدريسية التي تملك تأهيلا عاليا يتيح إعداد الكوادر البشرية إعدادا جيدا، وتملك المعرفة العلمية الكافية التي تمكن من بناء خريجين على معرفة عالية

فهما وتطبيقا، وأن يمتلك الكادر التدريسي مهارات البحث العلمي، بحيث يساهم في رفع وتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال اختصاصه، وأن يمتلك القيم الأخلاقية التي تتلاءم وتتسجم مع أهداف مؤسسات التعليم ورسالتها المجتمعية.

■ **الاعتمادية:** ينبغي أن تقدم مؤسسات التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة، من خلال التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية وكذا حاجات سوق العمل، وهنا يبرز دور الجامعة في التأثير على الطالب والمجتمع وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم الطالب والمجتمع وتلبي الطموحات المستقبلية، وذلك من خلال دراسات دورية أو مستمرة، للطلبة في المقاعد البيداغوجية ولسوق العمل، ويجري استخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية وغيرها وكذلك الاستماع إلى شكاوي الطلبة ومشاكلهم طيلة سنوات الدراسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها. وكذلك الاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشة إمكانية تبنيها بصورة كلية أو جزئية، ودراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات الخريجين. (نوال ، 2011، ص 90).

■ **المجاملة:** ينبغي أن يسود مؤسسات التعليم جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ لعضو هيئة التدريس والإداري مكانته واحترامه وهيبته وتحفظ للطالب كرامته، ودون أن يسيء أحد الأطراف حالة المجاملة والتعامل الانساني الراقي، بما يكفل استمرارية في هذا المجال. إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب درجة عالية من الولاء لدى الطالب وعضو هيئة التدريس والإداري للمؤسسة التعليمية، إذ أن هذا الولاء يهذب ويصقل السلوكيات بحيث تنعكس هذه السلوكيات على سمعة الجامعة ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية.

■ **الاستجابة:** إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المنظمات التعليمية وهذا ما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات ومن أهم التغيرات التي تطرأ على هذه البيئة، التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، والاستجابة السريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية فقط بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية، ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكوادر الأكاديمية والإدارية الكافية، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطالب طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد المساقات المطروحة، ودون خلل في عملية إرشاد الطالب التي يمكن أن تعيق تقدمه في تسجيل ودراسة المساقات بصورة طبيعية، وهنا تقع مسؤولية مشتركة على المرشدين الأكاديميين وعلى الطلبة وإدارة الجامعة.

■ **الأمن:** يقصد بهذا البعد توفير وتقديم الخدمة التعليمية للطلاب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان إذ أن الطالب يميل إلى تفضيل مؤسسات التعليم التي توفر له درجة أفضل من الأمان، ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العالم تحرص على توفير خدمات تعليمية آمنة فيلاحظ أنه يمنع دخول قوات الأمن إلى حرم الجامعة، ويحضر على أفراد مؤسسات التعليم والطلبة حمل الأسلحة داخل الجامعة وحتى تحقق مؤسسات التعليم درجة عالية من الأمان فإنه ينبغي أن تخصص لهذه المهمة طاقما متخصصا لهذا الغرض، ويجري في العادة تشكيل قوة خاصة بأمن الجامعة تشكّلها إدارة الجامعة وينبغي التركيز على جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء، والمتاجرة في الممنوعات والحوادث الناجمة عن خطورة أماكن التدريس وعدم قبول طلبة ذوي ملفات جنائية، وعدم قبول أعداد طلبة يفوق استيعاب مرافق الجامعة مما يخلق اكتظاظا ينعكس على الجوانب الصحية والنفسية للطلبة، إضافة إلى ما سبق يجب اعتماد برنامج صحي متكامل في مؤسسة التعليم العالي، يوفر للطلبة أطباء وصيديات وسيارات إسعاف داخل الحرم الجامعي وتوفير التأمين الصحي. (كاظم ، 2002، ص 92).

معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: إن الخطوة الأساسية في اتجاه تطبيق نظام الجودة الشاملة ينطلق من متطلبات تطبيق نظام ISO في مؤسسات تثبت أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات الجودة الشاملة من خلال مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في المؤسسة والتي يتم إصدارها من طرف منظمة ISO الذي يعتبر اختصارا لمصطلح " Organisation International Standardization" أي "المنظمة العالمية للمعايرة" وهي منظمة غير حكومية مقرها جنيف بسويسرا وبدأت العمل رسميا في 23 فيفري 1947، حيث قامت هذه المنظمة بوضع معايير (مقاييس) عالمية لنظام إدارة الجودة في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية... (العزاوي محمد، 2002، ص 76) وتشمل مواصفات ISO على ما يلي:

- المواصفة 9000: عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم على تصنيف المواصفات: 9001-9002-9003، وأما المواصفات: 9001-9002-9003: فهي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية تتمثل على النحو التالي:

✓ ISO 9001: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية.

✓ ISO 9002: تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والخدمات التي يقدمها الغير للجامعة.

✓ ISO 9003: تضع الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة.

فالإيزو (ISO) هي شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمعايرة، للشركات أو المؤسسات التي توفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير والمطالب المعتمدة والتي تتعلق بمستوى جودة معينة لهذه المنظمة لذلك تم تطوير نظام (ISO) ليتوافق مع الميدان التعليمي وهو ما تجسد في ظهور ISO 9002 الذي يتمثل في تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية، حيث يتضمن (16) بندا تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسة التعليمية للوصول إلى جودة عالية من التعليم وهي تتمثل في:

- ✓ مسؤولية الإدارة الجامعة العليا.
- ✓ نظام الجودة.
- ✓ مراجعة العقود.
- ✓ ضبط الوثائق والبيانات.
- ✓ التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة للطلاب.
- ✓ تتبع العملية التعليمية للطلاب.
- ✓ ضبط ومراقبة العملية التعليمية.
- ✓ الاختيار والتوجيه.
- ✓ ضبط وتقويم الطلاب.
- ✓ حالة التفتيش والاختبار.
- ✓ الإجراءات التصحيحية والوقائية.
- ✓ البيئة الدراسية في الجامعة.
- ✓ ضبط السجلات.
- ✓ المراجعة الداخلية للجودة.
- ✓ التدريب.
- ✓ الأساليب الإحصائية. (جميل نشوان، 2004، ص 8).
- ولكي تقوم الجامعة ببناء سلسلة من مواصفات الجودة الشاملة حسب د/فريد النجار يجب اتباع ما يلي:
- ✓ فحص البيئة العالمية والمحلية
- ✓ تحديد رؤية مستقبلية.
- ✓ تحديد منظومة قيم الجامعة.
- ✓ إتفاق على جدول الأهداف.
- ✓ التعريف بالرسالة الجامعية على المدى القصير - المتوسط - الطويل.
- ✓ إعداد مجموعة استراتيجيات.
- ✓ مناقشة المواصفات النمطية للجودة.
- ✓ بناء مواصفات للجودة الجامعية.
- ✓ إعداد هندسة الجامعة.
- ✓ التدريب على إيزو الجامعة.
- ✓ إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الكليات.
- ✓ إعداد هيكله الوظائف والأنشطة وفق المواصفات الجديدة للجودة.
- ✓ مراجعة الجودة والنتائج وتصحيح الأخطاء.
- ✓ إعادة دورة الأعمال وفق برامج جديدة للمواصفات. (فريد النجار، 2000، ص 96).

وجدير بالذكر أن حصول المؤسسات الجامعية على شهادة الجودة وفقا لمواصفات نظام (ISO) أو أي مواصفة وطنية يمكن أن يحقق لها منافع كثيرة منها:

- ✓ تحسين نوعية الخدمات التعليمية والتدريبية المقدمة.
- ✓ زيادة خبرة العاملين عن طريق القيام بعمليات التدقيق المستمر.
- ✓ تحسين كفاءة الأنشطة العلمية والخدمية.
- ✓ التحسين المستمر في المجال المعرفي والإبداعي.
- ✓ وضوح سياقات العمل وإجراءاته.
- ✓ تقليل التكاليف.
- ✓ تحسين الاتصالات واتسامها بالوضوح والواقعية.
- ✓ توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحسينها.
- ✓ وضوح الأدوار وتحديد كل حسب موقعه.
- ✓ الوعي العالي للمسؤولية من قبل العمال.

نماذج إدارة الجودة في التعليم الجامعي: يمكن القول بان النماذج المقترحة بأنها أنظمة تقوم بإدارة العملية التعليمية كلها بمدخلاتها وعملياتها الداخلية ومخرجاتها وهي بذلك تنطلق من أن التعليم نظام متكامل وليس مجرد محطة لمجموعة من المنظومات الفرعية، وتهدف هذه الأنظمة إلى التأكد من أن كل المنظومات الفرعية للتعليم ونواتجه على مستوى عالي من الجودة إذ أن الاهتمام بالجودة الشاملة هو اعتبار أن التعليم نسق فرعي لنسق مجتمعي اكبر ويعني هذا ربط الجودة بالجامعة وربطها بالبيئة والوسائط التربوية الأخرى ونظرا للأهمية البالغة للجودة في التعليم العالي تجسدت في وجود عدة نماذج معتمدة لإدارتها والتي تمثل أقطابا مختلفة كل حسب وجهته . حيث هناك عدة نماذج معتمدة في نظام إدارة الجودة الشاملة من أبرزها ما يلي:

- **نموذج موننغري (1991):** الذي يرى أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن ثلاث عناصر هي: التخطيط، المشاركة، وتحسين العملية التعليمية، وهنا يكون التحسين قائم على مبادئ التحكم بالجودة أما التخطيط والمشاركة فيرتبطان بالبيانات الإحصائية المتعلقة بتحسين الجودة والذي يوضح تصور حول مخطط تنظيمي ثلاثي العناصر لنموذج موننغري.
- **نموذج إرفن (1995):** اقترح إرفن أبعاد تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتضم الضغط الخارجي للتغيير والتزام القيادة بإدارة الجودة الشاملة وتنفيذها وإيجاد الخيارات الإستراتيجية للتغيير وإتباع المنهج التقني في اختيار مؤشرات المؤسسة التعليمية لتقييم التقدم وخصوصا الهدف نحو إدارة الجودة الشاملة.
- **نموذج معيار مكافأة بالدرج:** ويتألف من أربعة عناصر هي: القيادة العليا المكلفة بإحراز التحسين وإجراء التغيير الشامل من قبل المسؤولين عن عملية التغيير، وابتكار القيم والأهداف والنظم المساعدة على تحقيق الجودة وإحراز التقدم، أما هدف أنشطة النظام فهي تحسين قناعة العميل

وتحقيق نتائج جاهزة للعمل (خريج الجامعة)، والشكل التالي يوضح إطار عمل المكافأة بالدرج. حيث تركز فلسفته على أهمية مايلي :

- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين - الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي - الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي - تنمية الموارد البشرية الجامعية - تطوير القيادات الجامعية - بناء شبكة معلومات متطورة .

أما إدوارد ديمنج الذي يعتبر الأب وقائد ثورة الجودة في العالم فقد اقترح برنامج يتكون من 14 نقطة وهي كالتالي:

- ✓ خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
- ✓ تبني خلق فلسفة جديدة للتطور المستمر.
- ✓ منع الحاجة إلى التفتيش 100%.
- ✓ عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط.
- ✓ تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- ✓ توفر قيادة جماعية واعية وديمقراطية.
- ✓ الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
- ✓ القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
- ✓ إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العمال والقيادة.
- ✓ منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
- ✓ تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
- ✓ منع استخدام الحدود القصوى للأداء - لا حدود للتفوق - أطلقوا العنان للأداء والإنتاجية.
- ✓ تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
- ✓ توفير التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل. (عجال، 2008، ص 137).

مراحل تطبيق الجودة في التعليم العالي: لتطبيق خطوات إدارة الجودة في التعليم لا بد من الالتزام بالقيام بالخطوات التالية:

- **نشر ثقافة الجودة الشاملة:** إن الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية وثقافية جديدة ينبغي أن تحل محل الثقافة التقليدية وهذه العملية تقتضي أن تعمل المؤسسة التعليمية بقيادتها العليا على نشر ثقافة الجودة وذلك من خلال ما يلي:
- تهيئة المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- تبصير جميع العمال في المؤسسة التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها ومعاييرها وما تحقق من فائدة للأفراد والمجتمع والمؤسسات، وما توفر من نوعية وتقليل الكلفة والهدر في الوقت والجهد ويتم ذلك كما يلي:

- ✓ اختيار المدربين والمدرسين والعاملين الذين يتسمون بمؤهلات للعمل في إطار إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ عقد لقاءات ومؤتمرات وإلقاء محاضرات من خبراء في نظام الجودة للتعريف بهذا المفهوم.
- ✓ بناء برامج تدريبية للإداريين والمدرسين والعاملين تؤهلهم للتخطيط لنظام الجودة وتحسينه وضبطه.
- ✓ تزويد جميع العاملين بأسس العمل التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته.
- ✓ التأكد من أن الجميع أصبحوا قادرين على تنفيذ برامج الجودة الشاملة.
- **التخطيط لتطبيق نظام الجودة:** إن هذه الخطوة تتطلب دراية تامة بمدخلات نظام الجودة وعملياته ومواصفات مخرجاته بمعنى على المخططين أن يمتلكوا رؤية واضحة عن جميع مدخلات البرامج وعملياته وعليهم أيضا:
 - تحديد أهداف المؤسسة التعليمية.
 - تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها.
 - تحديد العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية.
 - تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في الخريج من خلال:
 - ✓ الزيارات الميدانية للمؤسسات التي يمكن أن يلتحق بها المتخرجون.
 - ✓ الاحتكاك والاتصال والمقابلات الشخصية
 - ✓ تشكيل لجان تتولى تقصي شكاوي الطلبة وأولياء الأمور والمقترحات اللازمة للتطوير.
 - ✓ متابعة أداء الخريجين.
- **التنظيم لتطبيق نظام الجودة:** إن تبني نظام تطبيق إدارة الجودة في التعليم يقتضي إعادة تنظيم العملية التعليمية لتستجيب إلى معايير نظام الجودة، وعلى هذا فإن تنظيم الجودة يجب أن يتسم بما يلي:
 - ✓ وحدة الفعالية بين أقسام المؤسسة التعليمية والعاملين بها.
 - ✓ كل عامل في المؤسسة يجب أن يكون على دراية برسالة المؤسسة وأهدافها.
 - ✓ تقليل المنافسة الحادة وتنمية روح الفريق في العمل. (يزيد قادة، 2011، ص 558)
- ولغرض القيام بهذه الخطوة تشكل المؤسسة التعليمية مجلسا يرأسه مدير المؤسسة ويحدد منسقا للجودة، كما يشدد تنظيم الجودة على الاهتمام بمشاركة الجميع في تحمل المسؤوليات والابتكار والإبداع.
- **تنفيذ نظام الجودة:** إن تنفيذ خطة نظام الجودة يقع على فرق العمل داخل المؤسسة التعليمية، إذ تحدد مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة، حيث تتولى كل مجموعة مهام محددة في تطبيق نظام الجودة وتحدد كل مجموعة الأنشطة المطلوبة تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ والكلفة التقديرية ووضع سبل التغلب على المعوقات المحتملة ومتابعة الجودة في المجال أو القسم الذي تابعه كل مجموعة وتعرف العناصر التي تحتاج إلى تحسين مع مراعاة أن ما يتبع من عمليات وإجراءات يؤدي

إلى تحقيق جودة عملية تعليمية وزيادة جودة الأداء وتقليل نسبة الفقد في الإنتاج وإشراك جميع العمال في المؤسسة التعليمية في تحمل المسؤولية لتحسين المستمر وصنع القرار، ونشر ثقافة الجودة.

▪ **التقويم:** إن التقويم في إدارة الجودة الشاملة يتسم بالشمول والاستمرارية ويهدف إلى التأكد من أن جميع الأعمال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة تتم تأديتها بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة كما يؤدي إلى تطوير وتحسين مستمر في الأداء المعرفي والإداري ويتم التقويم من خلال:

✓ **التقويم الذاتي:** وذلك بتشكيل فريق تقويم يستفيد من تقارير دوائر الجودة ومجلس الجودة لمقارنة النتائج المحققة بالحالة التي كانت عليها المؤسسة، ونشر الحقائق وعرضها في تقرير يسمى تقرير المراجعة الداخلية.

✓ **التقويم الخارجي:** تشكل المؤسسة التعليمية لجانا أو فرقا من المدرسين والخبراء تحت إشراف المجلس الأعلى للجودة مهمته تقويم أداء المؤسسات التعليمية. (قادة، المرجع نفسه، ص 56)

أما عليّات فقد أشار إلى أن خطوات تطبيق إدارة الجودة في التعليم يمكن تحديدها على النحو التالي:

▪ **التمهيد:** وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة وتتضمن ما يلي:

✓ توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.

✓ تحديد احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.

✓ تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعلم بالمؤسسة.

✓ تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.

✓ توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ.

▪ **التنفيذ:** ويتضمن الممارسات التالية:

✓ توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.

✓ تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.

✓ زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

▪ **التقويم:** من أبرز الممارسات التي تتضمنها عملية التقويم ما يلي:

✓ المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.

✓ مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.

✓ إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للتعامل وتحديد الأخطاء وتصحيحها.

✓ تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم. (ناصر ، 2004، ص ص: 57-58).

خاتمة: يمكن القول ان التطورات الكثيرة في أنظمة التعليم الجامعي سواء من حيث أهدافه أو محتواه أو تقنياته أدت الى زيادة الإقبال على التعليم العالي وزاد اهتمام المجتمع بالجامعة ودورها في عمليات التنمية، ولقد عرف التعليم العالي في الجزائر مشاكل وتحديات جعل القائمين على هذا القطاع يعيدون النظر في إصلاحه وتغييره بما يتماشى مع متطلبات العصر والعولمة التي ظهرت في العالم المعاصر، وذلك بإعداد

اصلاح شامل وعميق للتعليم العالي يتضمن هيكلة التكوين، طرائق التوعية والتقييم، انتقال الطلبة، تنظيم وتسيير مختلف هيئات البيداغوجيا والبحث، وهذا كله لأجل تدارك الوضع واللاحق بالركب العالمي واصلاح الاختلالات والدفع بالجامعة الجزائرية للتلاؤم تدريجيا مع النظام العالمي للتعليم العالي

قائمة المراجع:

- فضيل دليو وآخرون، (1995)، الجامعة تنظيمها و هيكلتها، مجلة الباحث الانسانية، قسنطينة، العدد 1، الجزائر.
- حامد عمار، استقلال الجامعة، المؤسسة العربية الحديثة، القاهرة، مصر، 2002.
- 3/حسانة محي الدين، 1999، التعليم العالي والبحث العلمي، في الجامعة اللبنانية، الفكر العربي، بيروت.
- ضياء الدين زاهر تقيوم، 1995، اداء الاستاذ الجامعي – الاداء البحثي كنموذج-مستقبل التربية العربية، مصر.
- قاسم حبيب جابر، 1999، الجامعة والتنمية، خدمات متبادلة، الفكر العربي، بيروت.
- محمد العربي ولد خليفة، 1989، المهم الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الجائر.
- حبيب الله التركستاني، 1999، التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الكويت، المجلد 27، العدد 3.
- رياض الزغل، 1985، التعليم الجامعي والتنمية العلمية، دراسات عربية، عدد 12.
- عبد الفتاح احمد جلال، اعداد هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية معهد الدراسات والبحوث التربوية، القاهرة، (ب س).
- عبدالله بو خلخال، 1997، نظرة التعليم العالي في الجزائر مسيرة الماضي و افاق المستقبل، يومية الخبر، عدد 2039 - 2040، الجزائر.
- بدران الدهشان جمال، 2001، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء، القاهرة.
- ناصر، عليمات ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة 1، دار الشروق، عمان، 2004.
- فريد النجار، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك، القاهرة، 2000
- قدار الطاهر، المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، الطبعة 1، دار حصاد، دمشق، 1998.
- مصطفى محمد السايح، اهمية الجودة في التعليم رؤية حول المفهوم والاهمية، مصر، 2008.
- العزاوي محمد، متطلبات نظام ادارة الجودة الجامعي، مجلة بحوث مستقبلية، الموصل، 2002.
- محمد توفيق ماضي، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2002.

- عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير اشراف الدكتور تاويريت نور الدين، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- لرقط علي، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مذكرة ماجستير ،اشراف د.عبد الحميد عبدوني، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- نوال نمور، كفاءة اعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير، اشراف د.عبد الكريم بن اعراب، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- يزيد قادة، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير، اشراف د. شليل عبد اللطيف، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- جميل نشوان، تطوير كفاءات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، 3-5-7 ، 2004.
- خيضر كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة، عمان، 2002.