

دور الجامعة الجزائرية في تحقيق التنمية البشرية من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة .

د نبيلة بوعافية جامعة البلديّة 02 لونيبي علي
ا.بوعيسى عفاف -جامعة زيان عاشور الجلفة

الكلمات المفتاحية:الجامعة الجزائرية،التنمية البشرية،نظام الجودة الشاملة.
ملخص: تسعى المؤسسات التعليمية والجامعية منها لتحسين كفاءتها وجودة محرجاتها حتى تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية داخله ،وتعتبر ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي احد المداخل المهمة لتحقيق هذه الاهداف حيث سيتناول هذا المقال ادارة الجودة في الجامعة الجزائرية كسبيل لتحقيق التنمية البشرية من خلال التعرف على متطلباتها واثار الجودة الشاملة في التنمية البشرية في الجامعة اضافة الى بعض التجارب مع التركيز على التجربة الجزائرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

Abstract :

Educational and academic institutions seek to improve the efficiency and quality of their output in order to achieve the requirements of the development needs of the community within it, and Quality management is one of the entrances of higher education institutions task management to achieve these goals, in terms of this article will deal with quality Administration management at the University of Algiers as a way to achieve human development through identification requirements and the effects of the overall quality of human development at the University, in addition to some experiments with a focus on the Algerian experience in the application of total quality Administrationmanagement

Key words: Algerian university, human development, the overall quality system.

مقدمة:

ان البحث المستمر عن تعظيم الفوائد الاقتصادية شكل نقطة ارتكاز أساسية في البحوث والدراسات لفهم سلوك المؤسسات، فالعمل الدؤوب على تجسيد مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والذي ارتبطت مرجعياته النظرية والتطبيقية بتجارب "فريدريك تايلور" (F.W. Taylor) و"هنري فايول" (H. Fayol) و"إلتن مايو" (Elton Mayo) قد دفعت بأدوات التسيير إلى التطور المستمر في مختلف الأبعاد التقنية، البشرية، المعلوماتية... إلخ، ورغم هذا القدر من التنوع، فإن كل أدبيات التسيير تركز على محاولة فهم سبب استمرارية التفوق التنافسي لبعض المؤسسات على الأخرى!³²

ومن مبدء كون الجامعات المنطلق الأول في إعداد وتكوين الفرد، فإن تطبيق معايير الجودة في هذه المؤسسات يعتبر أكثر من ضروري لتحسين كفاءة العنصر البشري، ففي الولايات المتحدة تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة من 78 مؤسسة عام 1980م إلى 2196 مؤسسة عام 1991م ثم تضاعف العدد عدة مرات في نهاية العام 2000م، وزاد التنافس بين معظم المؤسسات في تطبيق هذا الأسلوب الإداري في كافة الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي بدأت تستخدم هذا الأسلوب في مؤسساتها المختلفة بما فيها التعليمية، وتحاول بعض الدول العربية استخدام هذا الأسلوب في مدارسها، وأصبحت برامجها التربوية تخضع لمعايير الجودة الشاملة، وأصبح من أهم المعايير علي نجاح المؤسسات التربوية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من هذه المؤسسات التربوية وقدرته علي خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة. تظهر مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تطوير الرأسمال البشري بالإعتماد على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات؟

مقسمة الى المحاور التالية:

- 1- التنمية البشرية ومتطلبات التعامل معها
- 2- الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات:
- 3- أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعة.

³² . Jay B. Barney, Delwyn N. Clark. **Resource based view: Creating and sustaining competitive advantage**, (New York: Oxford university press, 2007). P. 3

4. تجارب الجامعات في العالم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

5- التجربة الجزائرية في تطبيق ادارة الجودة الشامل

1- التنمية البشرية ومتطلبات التعامل معها:

1-1 مفهوم التنمية البشرية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع التنمية البشرية، بحيث تناولتها من عدة جوانب، فيعرفها بعض الباحثين بأنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه زيادة معرفة وقدرة الفرد يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده³³، ويقصد بذلك زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة³⁴.

كما تعرف التنمية البشرية أيضا بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها³⁵.

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 م. أن التنمية البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة³⁶.

2-1 مراحل التنمية البشرية:

³³ موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،

2000). ص 87

³⁴ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 2005، ورقة- الجزائر

³⁵ . ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1971). ص. 28

³⁶ . لعلى بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة

والكفاءات البشرية 2005، ورقة- الجزائر.

يعتبر العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات والمعوقات إلى فرص وقدرات تنافسية، وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، وتفوق قيمتها أي أصول أخرى تمتلكها.

ويُعد تكوين وبناء الموارد البشرية المتميزة الدور الرئيس للمنظمات، ويمر هذا التكوين والبناء بسلسلة مترابطة من الأنشطة التي تؤثر في بعضها البعض، ومن هذه الأنشطة:

- تخطيط الموارد البشرية: ويعني الأسلوب العلمي وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناءً على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

- يعد المورد البشري في المنظمات العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.
- توقع الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والمهارات اللازمة.
- التأكد من توافر العرض الدائم من المتخصصين على المدى الطويل، للاستجابة إلى الحاجات المتزايدة للإنتاج . .

- الاستقطاب: وهو عملية تعنى بالبحث المنظم عن الموارد البشرية المؤهلة والتي تتصف بقدرات ومهارات معينة، وتشجعهم على التقدم للعمل بالمنظمة، بالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب، لانتقاء الأفضل من بينهم، تلبية للاحتياجات الوظيفية بالمنظمة.

- اختيار الموارد البشرية: وهو عملية يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين والتأكد من مدى ملائمة مؤهلاتهم ومعارفهم وقدراتهم ومهاراتهم للوظيفة الشاغرة، ومدى إمكانية نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم. ويمر هذه النشاط بعدة مراحل؛ أهمها:

- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية.
- الاختبارات.
- المقابلات الشخصية.

- تقويم الأداء: ويعرف تقويم الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به، وإمكانية تطويره مستقبلاً. ويتجسد هدف تقويم الأداء في أي منظمة في أنه يوفر معلومات غنية وواضحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، رغبة في التحسين والتطوير المستمرين. ومن أهم المجالات التي يتم استخدام نتائج تقويم الأداء فيها: تخطيط الموارد البشرية، الترقية والنقل، تقييم أنشطة الاستقطاب والاختيار، التدريب، تحديد البرامج التدريبية الملائمة لكل موظف، تحديد الحوافز التشجيعية، إضافة إلى إنهاء الخدمة.

- تدريب الموارد البشرية: فالتدريب هو نشاط مُخطط ومُنظم ومُراقب، يتم تصميمه من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي. ويهدف نشاط التدريب إلى أهداف كثيرة، من أهمها: إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، سد الثغرات الموجودة في الأداء الحالي للموارد البشرية، تنمية جوانب القوة في الأداء؛ تكيف الموارد البشرية مع متغيرات البيئة؛ رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
- تقييم الوظائف: ويُقصد بتقييم الوظائف أنها عملية منظمة تهدف إلى تحديد القيمة أو الأجر العادل لكل وظيفة قياساً بباقي وظائف المنظمة. ومن أهم الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بنشاط تقييم الوظائف هو: تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة؛ إضافة إلى مساهمة هذا النشاط في علاج المشاكل والنزاعات التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
- التحفيز: وهو دفع المورد البشري لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره. وفي مجال العمل فإن التحفيز يتخذ صوراً متنوعة حسب الحاجة إليه: هناك من يتم تحفيزه براتب أعلى؛ وغيره من الموارد البشرية لا يهتم بالجانب المادي بقدر اهتمامه بالجوانب المعنوية، كلقب وظيفي مرموق، أو شهادة تقدير .. وغير ذلك من الحوافز.
- المنافع والخدمات المقدمة للموارد البشرية: وتُمثل هذه المنافع والخدمات نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمة لمواردها البشرية، إما بشكل طوعي أو بشكل تفرضه القوانين الحكومية. وأهم الأسباب التي تجعل المنظمات تهتم ببرامج المنافع والخدمات هي: الإحساس لدى كثير من المنظمات بأن عليها القيام بما يعرف بالرعاية الأبوية لمواردها البشرية، تخفيفاً عنهم وعوناً لهم، مما سينعكس أثره إيجاباً على المنظمة على الأجل الطويل؛ اكتساب المنظمات قدرة تنافسية تدعمها في المحافظة على مواردها البشرية الحالية، واستقطاب أفضل الكفاءات.
- تطوير وتخطيط المسار الوظيفي: فالتطوير الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف، وتساعد فيه الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته العملية في المنظمة. ومن أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي: أن مستوى الموارد البشرية التعليمية في تطور مستمر، مما يعني زيادة طموحاتهم في مستقبل وظيفي أفضل؛ المنظمات التي تهتم بالتطوير الوظيفي لمواردها البشرية ستكون أكثر جاذبية للموارد البشرية المرتقبة وأكثر حفاظاً على الموارد البشرية الحالية، من تلك المنظمات التي لا تعير لهذا النشاط أهمية؛ تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يساعد الموارد البشرية في تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين وتطوير أدائهم؛ تساعد برامج

تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في التعرف على الموارد البشرية المؤهلة لتولي المناصب القيادية.

- إدارة الحركة الوظيفية: ويشمل هذا النشاط الترقية والتنقلات والإعارة والتكليف والانتداب.

3-1 أهمية ربط التدريب بالتنمية البشرية:

وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج من سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه، ومن المداخل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل، مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام زيادة قدرة

الأفراد ورغبتهم على العمل وهنا لا بد من التعرف على الإنتاجية وتحسين الإنتاجية ومداخل تحسين الإنتاجية³⁷

2/ مفهوم الإنتاجية : يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشتمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط إلا، انه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بمقارنة المخرجات مع المدخلات³⁸؛ وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر أكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يمكن تصنيفها الى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية

³⁷ . مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006). ص.

³⁸ . مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 34

والعوامل الخارجية هي التي تقع خارج سيطرة منظمة بمفردها والعوامل الداخلية هي تلك التي تقع داخل سيطرة ... إلخ.³⁹

2-1/ أهمية تحسين الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية متغيراً رئيسياً وحاكماً للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول، التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين أقل تكلفة، وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا

الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول.⁴⁰

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:⁴¹

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.

³⁹ نفس المرجع، ص 36

⁴⁰ نفس المرجع، ص 36

⁴¹ الباري إبراهيم دة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 117

3. الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات:

3-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى المداخل التي استحوذت على الاهتمام الكبير للباحثين والممارسين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ، وقد وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب ؛ ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة عصرية في أدبيات التسيير تركز على عدد من المفاهيم الموجهة التي يُستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

لقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة ، فقد عرّفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء ؛ وعرّفها "ريلي" (Riley) على أنها تحول في الطريقة التي تُدار بها المنظمة ، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل؛ أما "روبرت بنهرد" (Robert Benhard) فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء ، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت.

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية⁴² فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل، والتحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة ، والثاني هو إدخال تغييرات على

⁴² . Juran, J.. **Juran on planning for Quality**. (New York: Free press; 1988). P. 44

العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص ، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر. فكل هذه التعاريف تعتمد على تصور القيام بالعمل بشكل سليم من أول مرة والاعتماد على تقييم العميل أو المستفيد وتحسين المنتج باستمرار لضمان الفعالية، فالمنظمات التي تتعامل في ظل إدارة الجودة الشاملة تستند إلى فلسفة إدارية حديثة تنطلق في إدارتها على بعض الأساليب منها:

- أسلوب حل المشكلات ويكون ذلك عن طريق تكوين فرق لمناقشة المشكلات في الجامعة والعمل على حلها، ومن مهام هذه اللجان تحسين الجودة.⁴³
- المقارنة المرجعية وهي تعتمد على البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها مؤسسات منافسة تؤدي إلى التفوق في الأداء ومن ثم تقوم بقياس هذا الأداء بالمقارنة مع الجامعات الأخرى وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأحسن وهذه المقارنة تهدف إلى تحديد توقعات الدارسين في الجامعات واحتياجاتهم وإيجاد أهداف واضحة من إثناء الجودة.⁴⁴
- أنظمة الاقتراحات ويكون بوضع نظام الاقتراحات للموظفين بالجامعة وتتبنى هذه الاقتراحات دراستها؛
- أنظمة التوقيت المناسب وهو أسلوب يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية في الوقت المناسب؛
- رقابة العمليات الإحصائية تساعد البيانات وبرمجيات الحاسوب على تطبيق الأساليب الإحصائية التي تزود لجان تحسين الجودة ببيانات تساعد على حل مشكلة ما، أو اتخاذ قرار ما مشتركة العاملين

⁴³ . Dale. B. G.. **Managing Quality**, 2nd edu, (UK: Prentice Hall,1994). P. 60

⁴⁴ . Oakland, J. S.. **Total Quality Management**, 2nd Ed, (USA: Butterworth Heinemann Ltd, 1993). P. 143

2-3 إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

يؤدي النظام في إدارة الجودة الشاملة إلى تفاعل مستمر بين مدخلات النظام التعليمي ومخرجاته، فالمدخلات المتمثلة في الأفراد والأساليب للأجهزة مثل المناهج الدراسية والطلبة والموظفون الإداريون والهيئة التدريسية، ترتبط بعلاقة مباشرة مع نوعية مخرجات (الكوادر المتخصصة من الخريجين النظام التعليمي) وبالتالي القدرات التنافسية مع المخرجات؛ ومن هذا المنطلق يشبه كثير من المختصين نظام التعليم بالمؤسسات الإقتصادية من حيث التشابه في بعض المفاهيم ومنها: النظام والعملية التعليمية والهيكل الجامعي والأساليب والتركيز على المستفيدين (الطلبة واعتبار الجودة جزءا من الاستراتيجية) والتركيز على مشاركة العاملين والتركيز على الاستمرارية لتحسين كل عضو في الجامعة مسؤولا في الجودة¹⁰؛ فإدارة الجودة الشاملة في الجامعات تتطلب تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بها، وهي: النظام والعملية التعليمية والهيكل الجامعي والأساليب، وهي عناصر تركز على الدارسين والمستفيدين من النظام التعليمي وحاجاتهم، وتعد الجودة جزءا رئيسا من استراتيجية الجامعة وبالتالي التركيز على الاستمرارية في التحسين، أي أن إدارة الجودة الشاملة نظام قيم عبر التفاعل بين المدخلات والمخرجات للنظام التعليمي، يعتمد على تصور أن تحسين من نوعية المخرجات يتطلب التحسين المستمر في العمليات الداخلية للنظام.

4- أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات :

أخذت العناية بتنمية الموارد البشرية أبعادا عدة: الأبعاد الاقتصادية والأبعاد الاجتماعية والثقافية والتعليمية؛ فمثلا في الأبعاد الاقتصادية اهتمت الدول بالتنمية الاقتصادية عبر تحقيق التقدم لها وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، فالموظف المؤهل تأهيدا تعليميا في ضوء الجودة الشاملة وجودة عالية وتدريب مستمر سيحافظ على الدقة في العمل ويزيد من فرص التعليم الجيد ويحافظ على الوقت، مما يسمح لهذا الفرد أن يجد فرص عمل بوصفه مواطنا ينتج ويحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط

الاقتصاد المحلي؛ وأما البعد الثقافي لتنمية الموارد البشرية فيتمثل في تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع ويزيد من معرفة الفرد وتمسكه بهويته الثقافية من حيث التراث واللغة والفلكور ويزداد مستوى الوعي لديه لما يدور من حوله من تحديات عولمة الأسواق المحلية والعالمية وعولمة تقنيات الاتصالات وعولمة المعلومات والتغيرات التي تحدث ديمغرافيا ونظرة القياديين تجاه العوامل المؤثرة في فاعلية العمل والبيئات الإدارية والتنظيمية التي تتسم بسرعة التحول والتغير وغيرها من التغيرات. أما البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية فيكون في التعليم الذي ينمي قدرات الفرد العقلية والفكرية ويكسبه الأنماط السلوكية وقيمها المتوازنة مما يؤدي به إلى تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية. ويمكن أن نضيف بعدا آخر يتعلق بتنمية الموارد البشرية وهو البعد الأمني؛ إذ إن عناية الدولة أو المؤسسة التعليمية بتعليم الفرد وتدريبه يؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة التي تتناقص مع التعليم مما يساهم في الاستقرار الأمني للمجتمع. وهذه الموارد البشرية لها دور مهم في عمليات التنمية في الدول النامية خصوصا، حيث تشير إحصائيات منظمة العمل الدولية إلى أن العمل يعد من أهم العناصر الإنتاجية المؤثرة في المجتمع والتنمية، وكذلك قرارات منظمات الأمم المتحدة العاملة في هذا المجال التي أشارت إلى أهمية العنصر البشري وتنميته أكثر من التركيز على رأس المال المادي⁴⁵. ويلاحظ أن ارتباط بعض العناصر بالموارد البشرية يمكن لنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في الجامعات أن يؤثر على تنميتهم، ومن هذه العناصر: **أولا قلة الإسهام في**

⁴⁵ أحمد جميل حمودي، " التربية المقارنة: سياسات تنمية الموارد البشرية في ضوء تجارب بعض دول آسيا"، من موقع إلكتروني:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=150373> آخر زيارة 2012/04/12

النشاط الاقتصادي: حيث ضعف الإسهام في الإقتصاد بالنسبة للدول المتخلفة قياسا إلى العالم الغربي يعود بشكل رئيسي إلى أسباب من أهمها ارتفاع الشرائح العمرية الشابة وضعف نشاط المرأة الاقتصادي؛ ثانيا ظاهرة الاكتفاء عن العمل: كالتكافل الاجتماعي؛ ثالثا البطالة: التي تأخذ مساحة واسعة في العالم الإسلامي والعربي خصوصا، ويعود ذلك لسوء التوزيع للبعد الاجتماعي والسياسي؛ رابعا الهجرة للكفايات العلمية: بسبب انخفاض الخدمات في بلادهم واتساع الفجوة التقنية بين العالم الثالث والغرب؛ وبيئة العمل من حيث قلة الأجر وعدم إعطاء الحقوق للعاملين²³.

ولذلك كان الاستثمار في رأس المال البشري ذا فائدة كبيرة للدولة ولل فرد؛ إذ يقدم للفرد معارف ومهارات تزيد في دخوله المادية

وتعزز بيئة العمل في المؤسسات التي يعمل فيها الفرد وتساعد على استغلال التقنية الحديثة واستخدامها بما ينفع، وقد يكون الإنفاق على تعليم الفرد وتدريبه عاملا مساعدا في إظهار الفرد لقدراته ومهارته في المجال الذي يقوم فيه، وهذا من ثم يؤدي إلى زيادة التنمية البشرية. ولذلك يمكننا أن نعد الفرد الذي أهّل في الجامعات التي طبقت مفاهيم الجودة الشاملة بكل عناصرها عنصرا مفيدا من أجل القيام بما يطلبه سوق العمل من قدرات وكفاية والمنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي .

وبسبب التغيرات التقنية في السوق نجد أنها تؤدي نقلة نوعية في التعليم، حيث إن التعليم والتنمية صنوان في عالم المعرفة واقتصاد قائم على المعرفة يعني اقتصادا قائما على التعليم، لأن العنصر البشري من أهم مقوماته بلا جدال والتعليم يجد ذاته عامل رئيس في التغيير فهو مصدر التقدم الاجتماعي والمعرفة هي طريق للوصول إلى غايات الإنسان في الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية، والمعرفة محرك المجتمع والتعليم وقودها، لذلك عندما توارت أهمية المصادر الطبيعية والمادية برزت المعرفة بوصفها مصدرا من مصادر القوة وأصبحت عملية تنمية الموارد البشرية هي العامل الحاسم في تحديد

مستقبل المجتمع، وهذا بدوره أدى إلى تداخل التنمية بالتعليم وصار الاستثمار في مجال التعليم من أكثر الاستثمارات التي تدر منفعة على المجتمع والفرد، ولا سيما في اقتصاد المعرفة الذي من مراميه تطبيق التقنية الحديثة في كل المجالات على سبيل المثال أصول البرمجيات وبراءات الاختراع وقواعد المعارف ومنتجات صناعة المحتوى من نشر طباعي وإلكتروني وإنتاج تلفزيوني وإعلامي وغيرها. وإبداع الأفكار الجديدة واستغلالها بما يحقق الفائدة²⁴

ومن أعمدة التعليم التعلم الذي يختلف عن التعليم في كونه أوسع من التعليم فهو يشمل بجانب التعليم جميع أشكال اكتساب المعرفة والخبرات والمهارات من الطفولة إلى مرحلة الشيخوخة، ومن حيث مراعاة الفروق الفردية كون التعليم عملية نسخ مكرر لمتعلميه يمنعه أحيانا من الإبداع ويقتل موهبة النابغين. ونتيجة لهذا التوجه نحو التعلم فقد فرض على المجتمع أن يكون المتعلم حائزا على مهارات عالية ووربطه المعرفة بالممارسة والعمل، وأدى التوسع في المعرفة الاقتصادية والقاعدة المعرفية إلى الفرض على المؤسسات التعليمية إعطاء الأولوية للمهارات العقلية على المهارة اليدوية، وهذا بدوره ربط للإعداد التعليمي بالعمل الذي فرصه سوق العمل، ولذلك كانت أدبيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات تقترن كثيرا بالتدريب والتعليم المهني والتقني والتنمية وهذا ما أشار إليه مفهوم الجودة الشاملة في إعداد الفرد أو الطالب وعضو هيئة التدريس بحضور الدورات وتحسين فاعلية المعلم وتحسين كفايته وأن يكتسب الطلبة الكفاية والمهارة الأساسية التي تعزز أهدافهم التربوية.

5. تجارب الجامعات في العالم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1-5 تجارب الجامعات الأمريكية:

بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بداية الأمر بالولايات الأمريكية المتحدة؛ إذ كان ذلك عبر ما قامت به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات بعملية إصلاح للتعليم، فمثلا بادرت مدرسة (ماونت إيدج) بولاية ألاسكا الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة

الشاملة وأصبحت مثالا يحتذى على المستوى الوطني وتبنت هذا التوجه مدارس أخرى في ولاية (ديترويت)، وفي بريطانيا حصلت مدرسة (ت يني دراي) بمقاطعة ويلز على جائزة ويلز في الجودة عام 1995م.

أما على مستوى الجامعات فقد طبقت جامعة أريغون نظام إدارة الجودة الشاملة وتم تحديد مجموعة من الأهداف لتطبيق نظام إدارة

الجودة وخلصت النتيجة إلى أن النهج الافضل لتطبيق نظام الجودة الشاملة في جامعة أريغون نهج التخطيط الاستراتيجي. أما جامعة بنسلفانيا فقد استطاعت إنجاز تحسينات واضحة في نوعية الخدمات الإدارية في الجامعة عام 1993م، وقامت الجامعة بصياغة استراتيجيات وأهداف لدعم البحث والتعليم في الجامعة، وركزت على خدمة الزبائن بأقل تكلفة وقامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المرحلة الجامعية الأول ومرحلة الدراسات الجامعية العليا والإجازة العالية في قسم إدارة الأعمال.

وهناك جامعات أمريكية أخرى قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الجوانب الإدارية والأنظمة المالية أكثر من الجوانب التعليمية والبحث العلمي، وفي جامعة (نورث ويست ميسوري ستايت) عام 1986م، وقامت بتطوير ثقافتها النوعية⁴⁶.

2-5 تجارب اليابان:

نشأت فكرة الجودة الشاملة باليابان ولا سيما في الجامعات التي تهتم بالمجال الصناعي، وهذا المفهوم أطلق عليه بيت الجودة؛ إذ يشير إلى مفاهيم تسهم إسهاما حقيقيا في تحقيق الجودة الشاملة وهذه المفاهيم تركز إلى مرتكزات، ومنها: البنية الفوقية، وهي

⁴⁶ . Fram, E. 1995. "Not So Strange Bedfellows marketing : & Total Quality Management, Managing Service Quality", **Kleindorfer review**, Vol5, no. 1, PP. 50-56;

تتكون من النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني؛ وثانيها ركائز الجودة من حيث خدمة العمل واحترام البشر والإدارة بالحقائق والتحسين المستمر؛ وثالثها الأصول والأحكام الحجرية التي يركز إليها السقف أو الأعمدة؛ ورابعها إنسانية الإدارة؛ وخامسها الأركان والمهمة والرؤية والقيم⁴⁷.

وثمة مفهوم إداري له علاقة بالجودة واشتهر في اليابان وكان من الأسباب التي جعلت اليابانيين يتفوقون على غيرهم بالمعرفة والخبرات الإدارية، ومن النظريات المشهورة في هذا المجال ما يسمى بنظرية "ح" بوصفها علاجاً لمشكلات الإنتاج وهي نظرية تقوم على أساس أن العامل السعيد والملتزم هو مفتاح حل مشكلة زيادة الإنتاجية، ولهذا النظرية ثلاثة عناصر، وهي: الثقة والمهارة أو الحدق والمودة والألفة.

3-5 تجارب في العالم العربي والإسلامي:

بدأت الجامعات العربية والإسلامية بتطبيق معايير الجودة الشاملة فيها، وقد تنوعت المعايير لدى هذه الجامعات وكان هناك نماذج عدة لجامعات عربية، وصنفت لنا هذه المعايير وإيجابياتها وسلبياتها والمشاكل التي واجهتها أثناء التطبيق وبعده، ومن أمثلة الجامعات التي قامت بتطبيق هذه المبادئ ما يأتي:

تجربة جامعة السلطان قابوس بدولة عمان:

إذ تشير بعض الدراسات العربية إلى تجربة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس في تطبيق أنظمة ضمان الجودة وضبطها في الخدمات البحثية وخدمة المجتمع⁴⁸، حيث أكدت هذه التجربة على سعي كلية التربية للحصول على الاعتماد العلمي (الأكاديمي) لبرامجها

⁴⁷ . P.R.1993.TQM at the universities of Pennsylvania, Managing ServiceQuality, Vol. 6, No. 5.PP.20-25

⁴⁸ . العمري، بسام، "معايير ضبط الجودة في جامعة السلطان قابوس". ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحدّة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24-25 مارس 2007 م، كوالالمبور.

المطروحة، وقامت بتشكيل لجان بدأت بمراحل عدة، وهي :
المرحلة الأولى: زيارة اللجان إلى كليات وجامعات حصلت على الاعتماد العلمي والاطلاع على تجربتها ولا سيما جامعة الإمارات العربية المتحدة وقطر.

المرحلة الثانية: تشكيل لجان من أعضاء هيئة التدريس لإعداد دراسة ذاتية للقسم الذي ينتمون إليه تتضمن الدراسة بنودا عديدة، وهي: التعريف بالقسم والمباني والمساحات الخاصة بالقسم والخدرة العلمية لكل قسم وأساليبها والبرامج التي يطرحها القسم (تعليمية وبحثية) والتخصصات العلمية في القسم وطبيعة النشاط البحثي في القسم ودور القسم في خدمة المجتمع، ومصادر التعليم والتعلم والموارد البشرية والمادية في القسم وخريجو القسم وأعضاء هيئة التدريس، وبعد ذلك أرسلت الدراسة إلى متخصصين من الخارج.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج لزيارة الممتحنين الخارجيين للاطلاع على أعمال الأقسام في الكلية وخلصت التجربة لهذه الكلية حصلت الكلية على الاعتماد الأكاديمي بعد هذه المراحل الثلاث.

- تجربة جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية:

إذ قامت وزارة التعليم العالي وجامعة أم القرى بالسعودية في تطبيق الجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وذلك عبر مراحل تطويرية للجودة تبين عناية الجامعة بتأهيل موظفيها من الإداريين والأكاديميين عبر إتاحة الفرصة أمامهم لحضور الدورات التدريبية وورش العمل المصاحبة، وكانت هذه خطوة رائدة في تحسين الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتطويره، ووفرت الجامعة لكل عضو تدريس جهاز حاسوب مربوط بشكل دائم بشبكة الإنترنت ووضعت لهم فرصا لتحسين الأداء في التعليم

والبحث باستخدام الحاسوب⁴⁹.

- النموذج الماليزي:

إن الحكومة الماليزية ركزت في خطتها الاستراتيجية على أهمية الموارد البشرية كي تصبح ماهرة ومبدعة قصد التنمية

الاقتصادية ماليزيا، حيث وضعت الحكومة خططا لتحقيق رؤية 2020 م. عبر سياسة اقتصادية تقوم على أساس تخفيض الفقر

والتباينات الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتشجيع الاستثمار وإعانات الائتمان المالية والإعفاءات الضريبية وجذب الاستثمارات الأجنبية واشتهرت الصناعة بماليزيا في أواخر الثمانينيات ، وفي بداية التسعينيات بدأت بتطبيق المرحلة الثانية التي تمثل مرحلة التنمية الوطنية، وركزت من خلالها على الفقر والاعتماد على القطاع الخاص وتقوية الموارد البشرية، وفي هذه المرحلة توجهت الدولة نحو المعرفة وتوليد النمو بشكل ذاتي عبر تقوية الاستثمار الوطني وتنمية القدرات الوطنية وجذب الاستثمار في المجالات الاستراتيجية وإعادة تشكيل الموارد البشرية لدعم المجتمع المعتمد على المعرفة.

وهذه النقطة التي توضح أهمية الجودة الشاملة وتطبيقها في التعليم ولا سيما الجامعات، ولتقوية مفهوم اقتصاد المعرفة قامت ماليزيا

باتخاذ إجراءات من شأنها تسهيل التطوير ومن مبادراتها إطلاق أجندة تقنية المعلومات الوطنية والنفوذ المتميز للوسائط المتعددة

(multimedia Super Corridor) وذلك لتضع نفسها في خارطة الاقتصاد المعرفي على المستوى العالمي، ولذلك اهتمت بالتعليم

العالي وتدريب القوى العاملة الماهرة والواسعة الاطلاع وشجعت الدولة العمال بشكل عام على التعليم الجامعي الثلاثي

⁴⁹ الأندجاني، نجم الدين عبد الغفور، " معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي :جامعة أم القرى نموذجاً"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحدّة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24 - 25- مارس 2007، كوالالمبور.

(tertiary university education) والحصول على الأقل على معاهد التعليم التقني والمهني عبر معاهد المتعددة التقنيات، وغيرها من الفرص للتطوير كالبرامج التي تعطى في مجالات الهندسة والاقتصاد والتقنية ولمدة سنتين ويحصل بعدها الدارس على شهادة تؤهله للعمل، وتعطي فرصا كبيرة للعاطلين عبر التدريب ودفع علاوة، وهذا نوع من أنواع تقوية رأس المال البشري لدعم تطوير.

6- التجربة الجزائرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر، تجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل، في سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم والذي وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى بـ المجلس الوطني للتقييم (CNE) وفي جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة والذي كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي⁵⁰ (CIAQES) ، ليتم بعدها اعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت بـ « خلايا ضمان الجودة » كلفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة.

⁵⁰ زين الدين بروش، د. يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4 و5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 812.
2- سمير بن حسين، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، ص 212.

6-1- أدوار خلية ضمان الجودة:

خلية ضمان الجودة هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة ، تتشكّل من أعضاء يمثّلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، ويعين مسؤول لهذه الخلية من طرف رئيس الجامعة، وتقوم الخلية بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج سنوي ينظّم عملها . الدور الأساسي لخلايا الجودة هو المساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، واتصال) المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة². ويمكن تلخيص أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الوظائف الآتية:

- * وظيفة التقييم الداخلي: لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية في ضوء مرجع ضمان الجودة الذي تمّاعده من طرف (CIAQES) .
 - * وظيفة الإعلام: حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة، ونشر التقارير المختلفة خاصةً تقرير التقييم الداخلي؛
 - * وظيفة التكوين المستمر: لأعضائها في مجال ضمان الجودة؛
 - * وظيفة الاتصال: على المستويين الداخلي والخارجي⁵¹
- ## 6-2 معوقات تطبيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية:

يمكن التنبؤ بمجموعة المؤشرات التي قد تكون مقاومة تطبيق ضمان الجودة في الجزائر: - غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي: إن المتتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة وبالتالي لم يكن مؤشر قياس نجاعة وفعالية المؤسسة الجامعية. فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم أي عدد الطلبة². -عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة- الهياكل والنظم -التحسين عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم، وكفاءة نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).
عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل)
تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

-توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.⁵²

7- آليات مقترحة لتطوير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

- من أجل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يمكن الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية بناء على ما تم تناوله في ما سبق:
- **جودة الأستاذ:** يحتل الأستاذ المركز الأول من حيث الأهمية في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج في جودتها فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء، مكونون و مؤهلون كما يعد مؤشر مقدار الإنتاج العلمي للأستاذ الذي يتطلب معايير لقياس إنتاجيته، والتي اقترح البعض المنشورات العلمية، التقديرات والاعتراف العلمي مثل العضوية الشرفية في بعض الجمعيات العلمية أو رئاسة مؤسسة مهنية وطنية.
 - **جودة الطالب:** ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علميا وصحيا وثقافيا ونفسيا حتى يتمكن من إستيعاب كافة أمور المعرفة، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الإبتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته.
 - **جودة خطة الدراسة:** وذلك من خلال التركيز على التكوينات العملية التي تتضمنها الخطة الدراسية، وهذا يتطلب إلغاء النمطية التقليدية المتبعة حاليا في الجامعات من

⁵² - عماد الدين شعبان علي حسن، " الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الاكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية"، مجلة

الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة العدد الاول، يوليو 2004، ص 118

حيث توزيع مواد الخطة الدراسية بين متطلبات الجامعة والكلية والقسم، واستبدالها بخطة دراسية جديدة وفق مؤشرات جودة الخطة الدراسية⁵³

- **جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:** يجب أن تكون البرامج التعليمية شاملة، عميقة ومرنة وتستوعب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، بالإضافة إلى ضرورة تكيفها مع المتغيرات العالمية، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها. كما يستوجب التحول من الآليات التقليدية في التدريس إلى الآليات المتطورة والمتنوعة وباستخدام تكنولوجيا التعليم والتعلم الحديثة؛⁵⁴

- **جودة المباني التعليمية والتجهيزات والبيئة التعليمية :** تعتبر جودة المباني والتجهيزات أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، وتتضمن جودة المباني والتجهيزات، موقع المبنى ومساحاته، المدرجات ، القاعات ، المرافق، المكتبة، المطعم، جودة الإنارة والتهوئة، سعة المكان، جودة الأثاث ومؤثرات الصوت، المختبرات والمعامل والتقنيات بأنواعها⁵⁵

- **جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:** أما جودة التشريعات واللوائح التعليمية فيجب أن تكون مرنة، واضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية، كما يجب عليها أن تواكب كافة التغييرات والتحولت من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر به؛⁵⁶

- **جودة الكتاب التعليمي:** يقصد بجودة الكتاب التعليمي، جودة محتوياته والتحديث المستمر له بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه⁵⁷، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم

53- عدنان بدري الإبراهيم، تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن

التعليم العالي والبحث العلمي، تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبو ظبي، 7،8 ديسمبر 2011 ص 224

54- مجدي سلامة ادوارد، الجودة في التعليم، دار القلم للنشر، بيروت، ص 24-39

55- عدنان بدري الإبراهيم، مرجع سابق، ص ص 224، 225.

56- عبد الحكيم محمد المرى، التعليم والجودة مفاهيم وتطبيقات، دار الربيعان للنشر، الكويت، 1998، ص ص 44-65.

57- المرجع نفسه، ص 70

في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي؛

- **جودة التمويل والإنفاق التعليمي:** يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم، والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والخاص، وعوائد مراكز البحث والتدريب⁵⁸
- **جودة تقييم أعمال الطلبة:** إن التنوع في أدوات تقييم الطلبة يعد مؤشرا أساسيا في تحقيق الجودة وتطوير العملية التعليمية، بحيث يجب التركيز على انتقاء نشاطات ومحاور عملية التقييم واتسامها بالشمول والتكامل والموضوعية والصدق والثبات⁵⁹
- **جودة تقييم الأداء التعليمي:** يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمتكونة من الطالب، الأستاذ، البرامج التعليمية، طرق ووسائل التدريس والتمويل... الخ، وكل ذلك يحتاج إلى معايير لتقييم كل هذه العناصر على أن تكون تلك المعايير واضحة ومحددة ويمكن استخدامها وقياسها، إضافة إلى تكوين القائمين على عملية التقييم، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة بموجب تلك المعايير ومستويات الأداء.

58- محمد صادق، الجودة الشاملة في التعليم، Arab Group، ص 53. كتاب إلكتروني على

الموقع: <https://books.google.dz/books?id=26/02/2016>

59- عدنان بدري الإبراهيم، مرجع سابق، ص 224

المراجع:

- 1- اللوزي، موسى. التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000
- 2- منصور، بن زاهي؛ الشايب، محمد الساسي. "التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 2005، ورقة- الجزائر
- 3- عليش، ماهر. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1971.
- 4- بوكميش، لعلی. "ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 2005، ورقة- الجزائر.
- 5- أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006
- 6- الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003
- 7- الترتوري محمد عوض، وأغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، 2000
- 9- Fram, E. 1995. "Not So Strange Bedfellows marketing : & Total Quality Management, Managing Service Quality", Kleindorfer review, Vol5, no.
- 10- العمري، بسام، "معايير ضبط الجودة في جامعة السلطان قابوس". ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحدّة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24-25 مارس 2007 م، كوالالمبور.
- 11- الأندجاني، نجم الدين عبد الغفور، " معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي :جامعة أم القرى نموذجاً"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي :تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحدّة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24 - 25 مارس 2007. كوالالمبور.

- 12- زين الدين بروش، د. يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4، 5 أفريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين..
- 13-- سمير بن حسين، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015..
- 14- عدنان بدري الإبراهيم، تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي، تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبو ظبي، 8، 7 ديسمبر 2011 .
- 15- عماد الدين شعبان علي حسن، " الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الاكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية"، مجلة الادارة_ اتحاد جمعيات التنمة الإدارية، القاهرة العدد الاول ، يوليو 2004، ص 118
- 16-- مجدي سلامة ادوارد، الجودة في التعليم، دار القلم للنشر، بيروت،
- 17- عبد الحكيم محمد المرى، التعليم والجودة مفاهيم وتطبيقات، دار الربيعان للنشر، الكويت، 1998
- 18- Jay B. Barney, Delwyn N. Clark. **Resource based view: Creating and sustaining competitive advantage**, New York: Oxford university press, 2007
- Juran, J.. **Juran on planning for Quality**. New York: Free press; 1988.
- Dale. B. G.. **Managing Quality**, 2nd edu, UK: Prentice Hall, 1994.
- 19 Oakland, J. S.. **Total Quality Management**, 2nd El, USA: Butterworth Heinemann Ltd, 1993.
- 20 Seymour.D. **On Quality: Causing Quality in High education**, New York: American, 1992.
- 21 Mac Robert, I.. Hermeneutics and Human Relations, **the Total Quality Review**, January/ February 1995.