

نظام مقترح لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

د. محمد فلاق

جامعة الشلف

ملخص:

نتيجة للنجاح الهائل الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في مختلف التنظيمات الاقتصادية الصناعية والخدمية في الدول، ظهر الاهتمام بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متميز في الجامعات، ولكن هل يمكن لهذه الجامعات أن تسلك ذات الطريق الذي سلكته المؤسسات الإنتاجية والخدمية للحصول على الخدمة الأفضل وبالتالي تحقيق رضا الزبون (الطالب والمجتمع المحلي)؟ من خلال منهج وصفي تحليلي تستعرض هذه الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمبادئ الأساسية التي يتمحور حولها هذا المفهوم في التعليم الجامعي، كما تنطرق لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي داخل الوطن العربي، وأخيرا تخلص الدراسة لاقتراح نظام لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية في ظل التجارب العالمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التعليم الجامعي، الجامعة الجزائرية.

Abstract

As a result of the success the Total Quality Management system in industrials and services organizations in the world. The attention to the application of TQM approach in universities increased, but can the universities follow the same path taken by industrial and service institutions to satisfy the customer (student and local society)?

Through a descriptive analytical approach, this paper reviews the concept of Total Quality Management and the basic principles that revolves this concept, and describes the importance of educational services through the application of total quality management system. the paper also proposes an action plan to develop and implement this system in Algerian universities.

Keywords: Total Quality Management, higher Education, Algerian university.

مقدمة:

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة.

وتعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة إذ إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكز إليها عند الشروع

باستخدام هذا الأسلوب تطبيقيا في مختلف المنظمات ، إذ يشير إلى البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على العميل ، وإدارة القوى البشرية والمشاركة والتحفيز ونظام المعلومات والتغذية الراجعة والعلاقة بالموردين وتوكيد الجودة والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا والقرارات المبنية على الحقائق والوقاية من الأخطاء وإدارة الجودة استراتيجيا والمناخ التنظيمي وإدارة العمليات وتصميم المنتج .

وتشير الجودة الشاملة (Total Quality) في المجال التربوي (التعليمي) إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي ، وتشير إلى الموصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك الموصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية .

وهناك العديد من الخبراء اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم جوران، وكروزي، وبالديج ، وادوارد ديمنج الذي اقترح أربعة عشر مبدأ لتحسين جودة الجامعات ومنها خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، ومنع التفتيش ، والاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية وتبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر وعدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط .

وإن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساسا في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه ، باعتبار هذا الأسلوب احد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير ويعبر مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضفي على البيئة التعليمية مناخا منتجا.

تساؤلات الدراسة: تحاول الدراسة تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما واقع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفيما تتجلى أهميتها ؟
- ما المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العالمية عموما والعربية خصوصا؟
- ما المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية في ضوء التجارب العالمية؟
- ما الإجراءات التنفيذية لإنشاء وحدة الجودة الشاملة وتطوير الأداء بالجامعات الجزائرية في ضوء التجارب العالمية ؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

إن معرفة مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيساهم في تحديد مدى تحقيق المؤسسات التعليمية بالجامعات لأهدافها وتحديد جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب القصور للعمل على التغلب عليها. إن معرفة المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات سيساهم في التشخيص العلمي لجوانب النقص في الجامعات العربية، وبالتالي وضع الحلول المناسبة لاستكمال تلك الجوانب.

إن إنشاء وحدة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية في ضوء التجارب العالمية من شأنه أن يساهم في تطوير الجامعات في الدول العربية، ورفع مستواها وإظهار مكانتها في المحافل الدولية.

الجانِب النظري

1 - إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

يرى البعض أن الجودة الشاملة في التعليم "هي مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات، عمليات ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة جوهر التربية وما فيها تتفاوت مستويات الجودة

ذكر (ميرون تريوس) فروقا بين التعليم والصناعة، في نقل النظرية من الصناعة إلى التعليم هي :

- المدرسة ليست مصنعا والطالب ليس منتج.

- الطالب وتعليمه هو الناتج "المنتج"

- التعليم والتعلم عمليتان مختلفتان.

- التعليم أقرب إلى الإدارة من الإشراف التفصيلي على النشاطات، أما التعلم فهو أقرب إلى البحث والتطوير من كونه عملية تجميع وتركيب. إن محاولات تنظيم البحث والتطوير على أساس أنها مجرد تجميع للأفكار المراد إدارتها في أسلوب أقرب إلى أسلوب خط التجميع هي محاولات خطيرة و تسبب كارثة والأمر صحيح في مجال التربية والتعليم

- في الصناعة تتطلب إدارة الجودة من كل مدير في كل عملية أن يحدد له زبونا. وإذا كانت هناك عملية بلا مخرجات ولها زبون فيجب التساؤل عن ذلك .

- المربون ليسوا معتدين على مصطلح "زبون"، إهم يعتقدون أنها عملية ما يجب أن تستمر لأننا "دائما كنا نعمل بهذه الطريقة".

و ذكر (العيان) أن مفهوم الجودة في التعليم له معنيان مترابطان :

- أحدهما واقعي، والأخر حسي، والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الترفع، معدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم، أما المعنى الحسي للجودة فيركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالدارسين والدارسات وأولياء أمورهم، ومعنى آخر تعبير عن مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم. بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية، فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية يمكن القول: أن المؤسسة التعليمية نجحت في تقديم الخدمة التعليمية. بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته.¹

و يرى (الزواوي) "أن الجودة الشاملة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والإشراف و الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإقتان والتميز واعتبار المستقبل هدفا نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي النظرة الماضية إلى المستقبل

الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن². "و يعتبر تعريف (رودس) لإدارة الجودة الشاملة مطلباً مهماً في التربية حيث يقول: "إنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة التربوية³.

وقد وضع (Crosby) أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة في التعليم وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1) وضع التكليف مع متطلبات الجودة من خلال وضع محدد وواضح و منسق للجودة.
- 2) وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بحيث أنه يمنع حدوثها وذلك من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
- 3) تحديد مستويات أداء الأفراد ومحاولة منع حدوث أخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من أول مرة.
- 4) تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية و حساب تكلفة كل شيء لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى، و حساب الفاقد وغيرها من المعايير الكيفية و الكمية.⁴

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

بالإطلاع على الأدب التربوي الخاص بإدارة الجودة الشاملة يلاحظ كيف انتقلت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها من مرحلة إلى أخرى، ونلاحظ بصورة جلية استخدام التربويين لنموذج ستوارت حيث اعتبر المؤسسة التعليمية هي المصنع، والطلاب يقومون مقام العمال و اعتبر المعلمين والإداريين يمثلون الإدارة، و عرف (عباس) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي "بأن تكون الإدارة الجامعية مسؤولة عن الالتزام بطريقة عمل من أجل تطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جامعي، بروح الفريق، ويتضمن ذلك كافة مجالات الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي وتوجه هذه الطريقة نحو الطالب للتحسن المستمر. ويعني ذلك التزام الإدارة الجامعية وهيئة التعليم بالجودة واهتمام القيادة بما وتقدم البرامج التدريسية لرفع الكفاءة، واستخدام الأدوات والوسائل الإحصائية في التحليل وطرق فعالة في التقويم⁵.

أما عشية فقد عرفها على أنها "مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون الجامعة -فريق إدارة الجودة و مجالسها - والتي تشمل تخطيط للجودة و تنفيذها، وتقييمها وتحسينها في جميع مجالات العملية التعليمية في الجامعة⁶.

ويرى بعض خبراء في إدارة الجودة الشاملة "أما فلسفة إدارية لقيادات الجامعة، تركز على إشباع حاجات الطلاب و المستفيدين، وتحقيق نمو الجامعة وتوصلها إلى أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحث بما يؤدي إلى التفوق و التميز⁷.

و يرى الباحث أن التعريفات السابقة توأطت على أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وعلى روح الفريق بغية التحسين المستمر في شتى مجالات الحياة الجامعية، وحسن توظيف قدرات كل من له صلة بالجامعة، لتصبح الجامعة مواكبة لهذا العصر الذي سمي بعصر العولمة، وبناء عليه يعرف الباحثان إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها

"عملية مخططة ومنظمة وقابلة للتنفيذ، محققة لرسالة الجامعة و أهدافها ورؤيتها المنشودة مكونة إطارا فكريا جديدا ومتطورا للتعامل بكفاءة مع المتغيرات المتلاحقة صانعة لجيل قادر على الابتكار والتواصل والتحسين المستمر".

3- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومراكز التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات، متمثلة في انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف ونقص الموارد المالية وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وعليه يتضح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة ومدى أهمية تطبيقها في المجال التربوي و لاسيما مؤسسات التعليم العالي . حيث يشير (الحيوي) لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنود التالية :

- تعمل على تحسين جودة الخدمات التعليمية من حيث طريقة العمل وأداء المعلومات والعاملين وأهداف الكلية.
- القدرة على مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة، لأنها تستطيع التعامل مع الظروف المتغيرة بصورة ايجابية لما تتميز به من مرونة.
- تعمل على إشباع احتياجات الزبائن الداخليين و الخارجيين من العملية التعليمية الحالية و المستقبلية، من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية تتلاءم مع أي تغيير في الاحتياجات والرغبات مما يؤدي إلى تحقيق الرضا.
- تعمل على تحفيز العاملين، وإثارة دوافعهم نحو العمل المبدع .
- تساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تتمتع بدرجة كبيرة على كمية المعلومات و البيانات القائمة على الدراسات الشاملة .

- تعمل على أداء العمل في الكلية بأقل وقت وجهد و تكلفة .
- تتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي و إيجاد الحلول له ⁸.
- و يذكر (عشبية) مجموعة بنود يمكن أن تتحقق في حال تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي منها : ⁹
- دراسة متطلبات المجتمع و احتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات.
- أداء الأعمال بشكل صحيح و بأقل وقت و أقل مهمة و أقل تكلفة .
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي و عمل الفريق.
- إشباع حاجات المعلمين و الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالجامعة
- تحسين سمعة الجامعة في نظر العاملين و العملاء ، و تنمية روح التنافس و المبادرة بين الجامعات .
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية ، المهنية ، أو الأخلاقية .
- بناء الثقة بين العاملين في الجامعة و تقوية انتمائهم لها .
- تحقيق الترابط الجيد و الاتصال الفعال بين الأقسام، و الوحدات المختلفة⁹.

يتضح لنا مما سبق أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات التربوية تكمن في كونها منهجا شاملا للتغيير إلى الأحسن لاسيما في مؤسسات التعليم الجامعي، حيث تعتبر سمة من سمات هذا العصر الذي يمتاز بالمتغيرات المتسارعة، وتعمل على التحسين المستمر في جودة المؤسسة ككل متكامل من حيث الإدارة، المعلمين، المتصلين والمتواصلين مع المؤسسة وعملها بروح الفريق الواحد، والعمل على رفعة المؤسسة من خلال انتقاء الكفاءات، ووجود منظومة من

القيم التي تفتدي بها المؤسسة و العاملون فيها، مما يجعلهم فخورين معترزين بالمؤسسة التي ينتمون إليها، و هذا يؤدي إلى جودة المنتج العلمي.

4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

لقد تباين تناول المهتمين بإدارة الجودة الشاملة، و تطبيقها في شتى الميادين فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بل أكثر من ذلك فقد تباين المهتمون في المسمى نفسه، فالبعض قال: مبادئ إدارة الجودة، وآخرين قالوا عناصر و فريق ثالث مرتكزات، و رابع مكونات.

و منهم من قصر المبادئ على أربعة ، و منهم على سبعة و منهم على ستة، و منهم من أسهب في ذكر المبادئ فأوصلها إلى اثني عشر أو يزيد و قد أورد (أبو نعمة و مسعد) سبعة مبادئ منها :"

1- التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمن روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها.

2- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة في المؤسسة.

3- تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة مع التأكيد على الانجاز من خلال فرق العمل و تنمية العمل التعاوني .

4- مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

5- بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين، ودعم الجهود المميزة الفردية و الجماعية .

6- مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحلها.

7- تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز و يتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى إلى تحديد احتياجات جمهورها المستهدف من السلع والخدمات¹⁰.

5 محاور إدارة الجودة في التعليم العالي :

تناول الباحثون التربويون مجموعة من المحاور التي تتضمن العديد من المجالات أهمها:

5-1 جودة الإدارة الجامعية: ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي : التخطيط والتنظيم، القيادة، و الرقابة، و تقويم الأداء وكما زادت جودة العملية الإدارية وحسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية مثل المباني والمكتبات، والمعامل والتجهيزات، والمالية والمعلوماتية، حتى وإن تواضع قدرها¹¹. وعليه فمن الضروري اختيار رئيس الجامعة أو مدير الإدارة بدقة وذلك من خلال لجنة فنية مختصة ، إذ يعتبر ذلك أساسا في حسن إدارة الجامعة و تطويرها .

5-2 جودة الطالب الجامعي: يعد المتعلم أحد عناصر العملية التعليمية وتتعدد مؤشرات الجودة المرتبطة في هذا المحور

إلى ما يلي:

- **انتقاء الطلاب** : حيث يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، وكي يكون انتقاء الطلاب واختيارهم مؤشرا مهما للجودة فإنه يجب أن يتم عن طريق اختبارات معينة مصممة لهذا الغرض، لذا فالجامعة التي تنتقي طلابها انتقاء جيدا غالبا ما تكون الجودة فيها عالية .

- **نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء الهيئة التدريسية** : حيث تتوقف جودة التعليم العالي على قدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامها على أعلى مستوى، وهذا العدد يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتهم إلى مجموع عدد الطلاب.

- **متوسط تكلفة الطالب**: حيث تقاس الجودة بمعدل الإنفاق على كل طالب، ورغم أن متوسط تكلفة الطالب مؤشر مهم للجودة إلا أنه ليس المؤشر الوحيد لأن نوعية الإدارة و التوجيه والحفز، كل ذلك يدخل كعوامل مؤثرة في نوع الإنفاق.

- الخدمات التي تقدم للطلاب من خدمات صحية وإرشادية و مساعدات مالية .

- **دافعية الطلاب** واستعدادهم للتعلم حيث تتوقف جودة التعليم على مدى توافر الدافعية والاستعداد للتعلم و إقبال الطلبة بحماس نحو التعليم، فالجودة ترتبط بوجود دوافع قوية لبدء التعلم و استمراره وحفزه و إتقانه.

- **نسبة الخريجين في الكلية** والذين التحقوا في برامج الدراسات العليا إلى نسبة الخريجين من تلك الكلية.

- ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين حسب الكليات والاختصاصات باحتياجات المجتمع.

- مستوى الخريج الجامعي حيث يعد الخريج الناجح النهائي لجميع أنشطة التعليم الجامعي ، فبحسب هذا المستوى يمكن الحكم على جودة التعليم الجامعي و مؤسساته¹².

3-5 جودة هيكل البرامج التعليمية على مستوى الكلية : وذلك من حيث الشمول والعمق و التكامل، و عدم الازدواج أو التكرار أو الحشو، كما يقصد بجودة هذا الهيكل حسن مخاطبته للتحديات القومية في مجالات التكنولوجيا إداريا وصناعيا وزراعيا، وخدماتيا... الخ¹³.

4-5 جودة عضو هيئة التدريس : حيث أن عضو هيئة التدريس بالجامعة يتطلب خصوصيات يستمد منها قدراته البحثية، ومهاراته التربوية فهو الناشط الرئيس في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، و من أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس في الجامعة لتحقيق الجودة و التميز :

- كفايات التدريس الجيد

- كفايات القيام البحث العلمي .

- كفايات استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم .

- القدرة على التفاعل مع مؤسسات المجتمع .

- القدرة على اتخاذ القرارات إداريا وماليا وتنظيميا.

- القدرة على تطوير المناهج التعليمية في مجالات التخصص لتواكب عصر الثورة العلمية التي نعيشها¹⁴.

5-5 جودة التمويل الجامعي : لا شك أن التعليم الجامعي مكلف حقيقة، و لا شك أن الأخذ بالجديد في تكنولوجيا التعليم والتوسعات المستمرة في المباني والتجهيزات وصيانتها، وتمويل وتحديث المكتبات الجامعية يكلف الآن الكثير. ولا شك أن جودة التعليم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل الجامعي، ومدى توازن أبواب الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال من مجالات النشاط.

6-5 جودة التشريعات و اللوائح الجامعية : ويقصد بذلك تواكب هذه التشريعات مع المتغيرات التي تتوالى اقتصاديا واجتماعيا، سياسيا وتكنولوجيا وثقافيا في البيئة المحيطة، كما أن التشريعات الجامعية تعد بدورها إحدى مصادر وضوابط اللوائح الجامعية، ويصدق على هذه اللوائح ما يصدق على التشريعات حيث يتعين على هذه اللوائح أن تكون واضحة ، و محدودة و مرنة¹⁵.

7-5 جودة تقييم الأداء الجامعي : مهما حسن تخطيط و تنظيم جهود الأداء الجامعي، و حسنت قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم و تخصصاتهم فلا غنى عن تقييم هذا الأداء، و يتطلب ذلك بالطبع معايير لتقييم كل من العناصر التالية : الطالب و البرنامج التعليمي شاملا طرق التعليم و الكتاب الجامعي، والقاعات التعليمية، وعضو هيئة التدريس، و التمويل الجامعي، و الإدارة الجامعية¹⁶.

8-5 جودة الجامعة والمجتمع: ومن مؤشرات ذلك:

- ربط الاختصاصات المختلفة في مؤسسات التعليم الجامعي باحتياجات المجتمع .
- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحيط بالمؤسسة بهدف إيجاد الحلول الناجعة لها .
- التفاعل بين المؤسسة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية .

9-5 استقلالية الجامعات : ويندرج تحت المؤشر التالي :

- التوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي، والذي ينطلق من حرية التعبير، والبحث العلمي وبين مقتضيات الإشراف الحكومي الذي يرتبط بالتمويل ومراعاة تقاليد المجتمع.

10-5 التنوع والتباين بين الجامعات: وتدرج تحته:

- مراعاة كل مجتمع لاحتياجات المجتمع المحيط بها .
- مدى ملائمة الخريجين من الاختصاصات المختلفة لحاجة المجتمع¹⁷.

11-5 جودة القاعات التعليمية و تجهيزاتها : تؤثر قاعات التعليم، بما تشكله من مؤثرات مادية ومعنوية تأثيرا بالغا على جودة العملية التعليمية وعلى مخرجاتها وتمثل جودة مكانة التعليم فيما يلي :

- مدى تناسب اتساع القاعة مع كثافة الطلاب والطالبات .
- مدى جودة التهوية في القاعة .
- مدى جودة الإضاءة .
- مدى كفاية تجهيز القاعة بوسائل الإيضاح والعرض والصوت .
- مدى كفاية وصلاحية المقاعد والمناضد¹⁸.

5-12 جودة التقييم الداخلي : حيث يتم إنشاء لجنة للتقويم الداخلي للجودة الشاملة، مكونة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، في كل كلية من كليات الجامعة تكون مسؤولة عن ضمان الجودة ومراقبتها داخل الكلية.

5-13 جودة التقييم الخارجي: حيث يلزم إنشاء نظام لضمان الجودة والاعتماد يكون له استقلالية لا تتأثر بالسياسات الحكومية، ولكنها تتأثر بالمستوى العلمي المنافس عالميا، وذلك من خلال تبني نظام الاعتماد المعمول به في العالم، والذي يختص باعتماد كافة عناصر إدارة الجودة الشاملة¹⁹.

6 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

- بالنظر للمستقرئ للمبررات التي ذكرت آنفا فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة فان فوائد جهة منشودة على مستوى الجامعة نذكر منها :
- ضبط وتطوير النظام الإداري
 - رفع مستوى الطلاب .
 - زيادة كفايات العاملين ورفع مستوى أداؤهم.
 - زيادة الثقة والتعاون.
 - توفير جو من التعاون والتفاهم بين العاملين
 - زيادة الانتماء للمؤسسة .
 - الترابط و التكامل بين العاملين.
 - العمل بروح الفريق .
 - المزيد من الثقة و الاحترام للمؤسسة²⁰.
- و يشير (الترتوري ، و جويحات) إلى الفوائد التالية :
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تقييم ومراجعة المناهج الدراسية فيها.
 - تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
 - إيجاد مجموعة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى المزيد من الضبط و النظام فيها .
 - تؤدي إلى تقييم الأداء وإزالة جميع الجوانب الغير منتجة في النظام التعليمي الجامعي وتطوير معايير قياس الأداء .
 - أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي قدرة تنافسية .
 - طريقة لنقل أو تحويل السلطة أو المسؤولية إلى مستوى فرق العمل مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية .
 - وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة
 - وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
 - تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة²¹.

7- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي داخل الوطن العربي:

- التبعية العلمية للجامعات الأجنبية، فالجامعات العربية تعتبر امتدادا للتقاليد الجامعية الأوروبية والأمريكية، وتنقطع صلتها بالجامعات العربية وتقاليدها وثقافتها، وتتفاعل مع الجامعات الأجنبية ثقافيا وعلميا أكثر مما تتفاعل مع بعضها البعض.
 - عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب .
 - اختلال التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة المنتحقين بالجامعات و بين نوعية و جودة التعليم الجامعي.
 - المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها .
 - شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها .
 - الثقافة المنظمة السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافئة الإنجازات الجماعية التنظيمية²².
 - ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين و الإداريين - أصحاب القرار في الميدان التربوي .
 - ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عملية المشاركة في إنجاز القرارات²³ .
 - النمطية في التخطيط والبرامج الدراسية، ونظم قبول الطلاب، ونظم تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس ونظم التقييم والتمويل المعتمدة في الجامعات العربية، ولقد ترتب عن هذه الظاهرة التصلب والجمود والشكلية في النظم و الإجراءات .
 - انعدام الموائمة و الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي، و احتياجات خطط التنمية الوطنية.
 - الاختلال أو عدم التوازن في الوظائف التي تضطلع بها الجامعات العربية²⁴ .
 - معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم و الإنجاز.
 - حلقات غير موجودة، و في حالة وجودها فإنها تنسم بضعف و قلة نتائج عملها.
 - لا توجد مخصصات كافية لبرنامج الجودة الشاملة.
 - سلسلة الجودة مقطوعة، و قلة جهود التوثيق، وتسجيل الإجراءات والنتائج²⁵ .
 - انعدام التناسق أو الترابط بين سياسات التعليم الجامعي و بين سياسات التوظيف في المؤسسات العامة و الخاصة.
 - شيوع ظاهرة الإهدار في الجامعات العربية والذي يتمثل في ارتفاع كلفة البنى التحتية للجامعات.
 - ضعف الكفاءات الداخلية والخارجية لهذه الجامعات.
 - فاعلية التدريب محدودة .
 - فلسفة التحسين المستمر غائبة، و فقدان الثقة في البرنامج بعد فترة زمنية طويلة من بدء التنفيذ²⁶.
- و يرى (الخطيب) : أن الهيكل التنظيمي للجامعة أو الكلية يعاني من بعض القصور و الخلل التي تؤثر على فاعلية العملية التعليمية والإدارية بالجامعة، فهناك اهتمام كبير بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته لظروف واحتياجات العمل الفرعية، كما أن هناك بعض المؤثرات التي توضح أن هناك تداخلا بين الوظائف المختلفة بالجامعة، خاصة بالوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسؤوليات، ولعل ذلك يرجع لعدم التحديد الواضح للمهام بكل من تلك

- الوظائف، فضلا عن عدم التناسب بين المسؤوليات المتوقعة من بعض الأفراد والسلطات الممنوحة لهم و وجود تكرار في بعض المهام المتعلقة ببعض الوظائف²⁷، ومن المعوقات التي تناولها (عشيبية) :
- قصور إدارة الجامعة أو الكلية من خلال عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تمهمهم و التمسك و الاندفاع و الاهتمام بالمصالح الفردية في بعض الأحيان ، و التركيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه و الإرشاد الذي يساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى .
 - عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة .
 - كثرة القوانين و اللوائح و عدم وضوحها في بعض الأحيان .
 - قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل .
 - تصور العلاقة بين الجامعة و المجتمع: هناك بعض المؤشرات التي توضح أن العلاقة بين الجامعة و المجتمع ليست بالصورة المرجوة فعلى سبيل المثال، يشير الواقع العلمي إلى أن الجامعات ليس لها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات قطاعات العمل المختلفة سواء من حيث الكم أو الكيف، وعند توافر هذه الخطة فعليا ما يكون التركيز على الأجل القصير فضلا عن أن هذه الخطط قد توضع بناءا عن منطق التجربة دون دراسة سابقة لاحتياجات العملاء، ومعرفة رغبات و احتياجات كل قطاع و لعل ذلك يرجع إلى بعض العوامل المجتمعية التي تتحكم في عمليات القبول في الجامعة و فرص العمل و الإمكانات و الموارد المتاحة²⁸.

الجانب العملي : نظام مقترح لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

لأجل تحسين جودة التعليم العالي ومخرجاته التعليمية والتي هي هدف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية المؤسسات التعليمية التابعة لها سواء أكانت جامعات ، مراكز جامعية، مدارس عليا ومعاهد وطنية، وفي ضوء التحليل النظري لهذه الدراسة فإن الباحثين يقترحان نظام لإدارة الجودة الشاملة على حسب الثقافة الجزائرية و يواكب العالمية كالآتي:-

- 1 - عناصر نظام الجودة المقترح :** وتعتبر المحاور والعناصر التالية هي أساس التركيز لإقرار نظام مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، بحيث تتضمن ما يلي :
- جودة عضو هيئة التدريس (الأستاذ).
 - جودة الطالب .
 - جودة البرامج التعليمية، وطرق التدريس . - جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها.
 - جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح والإشراف.
 - جودة الكتاب التعليمي . - جودة الإنفاق التعليمي.
 - جودة تقييم الأداء التعليمي. - جودة البحث العلمي.
 - جودة الاتصال و التواصل بين المدرسة و المجتمع.
 - جودة عمليات التطوير التعليمي / التعليمي. - جودة الوسائل وتقنيات التدريس.

ويشترط لتحقيق جودة العناصر والمخاور السابقة أن يتم بناء نظام شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة يتسم بالمرونة والقدرة على التغير، والانفتاح على البيئة المحيطة ويتكون هذا النظام من هيكل تنظيمي لتنفيذ آليات وإجراءات الجودة الشاملة من خلال توضيح الأدوار كما يلي:

أولاً : مجلس الجودة يتم تشكيل مجلس الجودة من كافة أعضاء مجلس الجامعة و يكون رئيس المجلس هو رئيس الجامعة بحيث يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عمليات إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس :

- اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة، ووضع الخطط اللازمة لإدارة الجودة الشاملة .
- قيادة عملية التخطيط الشاملة، وإنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة، مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس وتقييم الجودة.
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة
- توفير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة .
- متابعة أعمال حلقات الجودة.

- قيادة التطوير والتغيير والتحسين المستمر من خلال الرقابة الخارجية والتواصل الفعال

ثانياً: لجنة تصميم الجودة وتميئتها: يشرف على أداء هذا الفريق مجلس الجودة، وتمثل أهم مسؤولياته في وضع إستراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة وتمثل أهم مسؤولياته في:

- دراسة مفاهيم عمليات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.
- تشكيل فرق العمل ومتابعة عملها، وتصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحديد متطلبات العملاء داخل الكلية وخارجها.
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالكلية، وتحديد خطواتها الأساسية وما تتطلبه من تجهيزات، أماكن عمل وغيرها.
- تحسين جودة التطوير المستمر في كافة أجزاء النظام التعليمي داخل الكلية .

ثالثاً: لجنة توجيه الجودة تعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتمثل أهم مسؤولياتها في:

- توثيق الصلة بين الكلية والمؤسسات الأخرى المحلية العربية، والعالمية.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة .
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة .

رابعا : لجنة قياس الجودة وتقييمها : وتمثل أهم مسؤولياتها في :

- تقييم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة، والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.
- تنظيم برامج تدريبية متخصصة للعاملين بالجامعة بحيث تتضمن تلك البرامج مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها و كيفية تنفيذ الأعمال المختلفة .

- توجيه وتنسيق العمل والتأكد من تطبيق برنامج الجودة واستخدام تقنياتها وأدواتها وتنظيم المقابلات لأعضاء دوائر الجودة.

2- متطلبات تطبيق نظام الجودة المقترح : انطلاقا مما سبق وحرصا للوصول لأفضل درجات التحسين لجودة التعليم الجامعي في الجزائر يجب أن يتم:

أولا : إنشاء كلية تختص بشؤون الجودة : على الإدارة العليا في التعليم العالي في الجزائر أن تسعى إلى إنشاء كلية تهتم بتخريج كفاءات علمية تميز بكافة متطلبات الخبرة والكفاءة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

ثانيا : إنشاء وحدة للجودة في كل كلية جامعية جزائرية : يشترط لضمان فاعلية أداء الوحدة يجب أن تتبع في الهيكل التنظيمي للكلية إلى العميد، وتمنح لها صلاحيات كاملة تضمن لها حرية التصرف حسب اللوائح والقوانين مع المرونة في العمل.

- يعين شخصا مؤهلا علميا وإداريا لإدارة الوحدة، وتتكون الوحدة من مجموعة من الأكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة من داخل الكلية، كما يمكنها الاستعانة بالخبرات الخارجية.

- رسم السياسة العامة للجودة في التعليم بالكلية والإشراف على تنفيذها .

- اعتماد خطط ومتطلبات تطبيق الجودة بالكلية.

- دعم ومساندة الجهود المبذولة لتطبيق الجودة من خلال تبني برامج تدريبية لتطبيق الجودة في مراحلها المختلفة.

- إقرار برامج لتحفيز ومكافأة الفرق والأفراد المتميزين في تطبيق الجودة في التعليم .

- تنسيق الجهود المبذولة لتطبيق الجودة في التعليم بالكلية .

- إقرار السياسات العامة لنشر مفهوم الجودة في التعليم ونقل تجربة الكلية للجامعات الأخرى.

- تشجيع التعاون مع الجهات المطبقة للجودة في التعليم، محليا و عربيا و دوليا.

- تنسيق وإعداد البرامج الأكاديمية الجديدة بالكلية .

- إعداد تقارير نتائج التطبيق بشكل دوري وعرضها على مجلس الكلية .

- القيام بدورات تدريبية في مجال الجودة في التعليم العالي (إعداد وثيقة التقييم الذاتي) و (إعداد مقيم موضوع أكاديمي

).

- المساهمة إلى جانب آليات أخرى في تعزيز النوعية في التعليم العالي الجزائري.

- التأكد من أن الطلبة وأرباب العمل والأهل لديهم وصول إلى المعلومات التي تبين كيفية حصول الطلبة على شهادتهم بموجب معايير أكاديمية نوعية.

- خلق معايير للتقييم الداخلي في الكليات .

-التأكد من أنه لدى وجود أي نقص في الالتزام بمعايير الجودة تتخذ إجراءات لتحسين الوضع .

- التأكد من أن الأموال العامة تنفق للأهداف المخطط لها مع زرع مبدأ المساءلة والمحاسبة.

- مراقبة وضبط مدى قيام العاملين بتنفيذ واحترام العمليات التعليمية والبرامج التعليمية والخدمات المساندة والجوانب الإدارية والمالية لضمان جودة التعليم.

- القيام بنشر ثقافة الجودة والترويج لها بمختلف الوسائل بأرجاء الكلية .

- تحديد المشاكل واقتراح الحلول.

- متابعة عمليات التحسين المستمر لجودة التعليم و تنفيذ إجراءات التقييم الذاتي سنويا

ثالثا : تعزيز البحث العملي بالجامعات الجزائرية : على الجامعات الجزائرية دعم البحث العلمي لأهميته العظمى في رفع مستوى الباحثين والجامعة من خلال البنود التالية:

- تخصيص موازنة للبحث العلمي ضمن موازنة الجامعات و موازنة وزارة التعليم العالي.

- تحديث المكتبات الجامعية الجزائرية بمصادر المعلومات المتنوعة .

- العمل على إصدار مجلات علمية محكمة متخصصة.

- توفير الأجهزة والمواد والمختبرات الضرورية للبحث العلمي.

- تركيز الأبحاث لخدمة أهداف التنمية والمساعدة في حل مشكلاتها .

رابعا : تفعيل التواصل والتفاعل مع المجتمع المحيط بالجامعة : يتم ذلك من خلال تشكيل لجنة مختصة بهدف التعاون والتنسيق بين الجامعة و المجتمع المحلي والعربي والدولي و تتلخص أهم مهام هذه اللجنة:

- تعريف سوق العمل بالجامعة و ببرامجها الدراسية و نظمها الأكاديمية وشهاداتها ومؤهلاتها وخبرات خريجيها من أجل إيجاد فرص عمل جديدة و استيعاب الخريجين الجدد.

- العمل على إشراك سوق العمل في تحديد مخرجات العملية التعليمية

- تبادل المعرفة والخبرات بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات سوق العمل .

- التنسيق مع مؤسسات العمل لتوفير تدريب مكثف للطلاب خلال دراستهم الأكاديمية مما يسهل انتقالهم اللاحق من المجال الأكاديمي إلى سوق العمل .

- تشجيع الأعمال البحثية و التطويرية المشتركة بين الأكاديميين والاقتصاديين والصناعيين و تعزيز الثقة في البحث العلمي الجامعي ، و إيجاد التمويل لمشاريع بحثية لصالح مؤسسات العمل .

خامسا: متطلبات توثيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية :

أ- دليل الجودة : تقوم الوحدة بوضع دليل الجودة والمحافظة عليه ويتضمن مايلي :

1- إجراءات العمل الخاصة بالوحدة بما في ذلك التفاصيل والمبررات .

2- الإشارة إلى مرجعية الإجراءات المستندة على اللوائح و النظم الخاصة بالجامعة.

3- وصف عملية التفاعل بين إجراءات نظام إدارة الجودة .

ب- أسلوب ضبط السجلات (المستندات) :

1- يجب على الوحدة المصادقة على كافة سجلات الجودة وصيانتها وتحديثها لضمان استمرارية التحسين، و كذلك بقاء المستندات في حالة مقروءة، و يسهل تحديثها و الحصول عليها و استردادها.

2- لا بد من تجديد فترة حفظ المستندات و مدة التخلص منها، وإن كانت تلك المستندات عبر الشبكة الالكترونية (الانترنت) يحدد لها نموذج يوضح موقع تلك المستندات في الشبكة وتاريخ إنشائها و مدة الاحتفاظ بها.

3- يجب تحديد مسؤولية استخدام دليل إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتحديد الأشخاص المسؤولين عن أي تعديل أو إضافة أو تغيير في هذا الدليل، ويتم تحديد تلك الأدلة بعلامة أو ختم تظهر بأنها (وثيقة مراقبة) من قبل مسؤولي الجودة والتطوير.

ولا مانع من توزيع عدد من الأدلة الاسترشادية لتطبيق نظام إدارة الجودة على أن يوضح عليها بأنها (وثائق غير مراقبة) وما يترتب عليها من تعديل لا يعد معتمدا.

ج- مسئول الجامعة :

يجب على إدارة الجامعة التأكد من تحديد احتياجات تطبيق نظام إدارة الجودة وتنفيذه والتحسين المستمر لتحقيق فعاليته ويتم ذلك عن طريق تحقيق الآتي:

1) الرؤية و الرسالة و الأهداف: يجب على إدارة الجامعة الجزائرية صياغة رؤيتها المستقبلية ورسالتها و أهدافها بحيث تنسجم مع الخطط التنموية والمتوافقة بينيتها الأساسية ومواردها المتاحة والتي تنسجم مع سياسة و خطط الجامعة الإستراتيجية.

- يجب على الجامعة أن تأخذ في الاعتبار آراء جميع الأطراف المعنية عن صياغة الرسالة وأن تضع خطط مراجعتها وتنفيذها بصفة دورية وكذلك الأهداف الإستراتيجية، كما يتعين على الكلية نشرها وتوصيلها إلى كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، داخليا وخارجيا، ووضع إجراءات موثقة لمراجعتها وتطويرها

- يجب على الجامعة أن تحدد الأهداف التعليمية لكافة البرامج العلمية وكذلك تحديد صفات وخصائص الطلبة لكل برنامج إضافة إلى تحديد أساليب تقييم مستوى أداء المخرجات التعليمية وتوضيح الفروق المثوية لأهمية كل برنامج بناء على عدد من المؤشرات منها عدد الأساتذة المتخصصين، عدد الطلاب المتلقين بالبرنامج، أهمية البرنامج لخدمة المجتمع .

- ينبغي على الجامعة التركيز على متطلبات البحث العلمي (نظريا / تطبيقيا) و مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس فيه، إضافة إلى توقعاهم عنه، وأساليب تحسينه.

- المشاركة في خدمة المجتمع وذلك بتقديم استشارات أو تدريب من خلال قنواتها المتخصصة ووفق الأنظمة المعمول بها.

- توعية منسوبي الجامعة بمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال وضع جدول تدريبي، يعمم على منسوبي الجامعة.

2) التخطيط (أهداف الجودة):

- يجب أن تكون أهداف الجودة متوافقة مع المستويات والوظائف التنظيمية للقياس ومنسجمة مع سياسة الجودة.

3) المسؤوليات و الاتصالات :

- يجب على الجامعة أن تحدد المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية المتبادلة فيما بينها .

4) مسئول الجودة و التطوير في الكلية:

- يجب على الجامعة تعيين ممثل للجودة و التطوير و يتمتع بالمسؤوليات و الصلاحيات التي تخوله لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة والتنسيق بين فرق العمل واللجان المختلفة و تبادل الاتصال بينهم و تفعيل ذلك ، و رفع التقارير إلى إدارة الكلية موضحا فيها أداء النظام و مدى تقدمه والصعوبات التي تواجهه، إضافة إلى دوره في نشر الوعي بين منسوبي الجامعة بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة عبر وسائل إعلامية متعددة (نشرات تدريبية ، دورات ، محاضرات ، ملصقات حائطية ، ورشة عمل... الخ)

5) تدقيق الجودة

- على الجامعة أن تقوم بتدقيق نظام إدارة الجودة على فترات مخطط لها مسبق، لضمان الاستمرارية والكفاءة وفعالية النظام، حيث أنه يتم عن طريق هذه المراجعة تحديد فرص التحسين وإجراءات التغيير في نظام الجودة، والكشف على مواقع الخلل وحالات عدم تطبيق النظام والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول اللازمة لذلك كما ينبغي على الكلية تشكيل فريق للمراجعين الداخليين برئاسة وكيل الجامعة للجودة والتطوير وبإشراف رئيس الجامعة، ويحصل أعضاؤها على دورات تأهيلية متخصصة في تطبيق آليات نظام المراجعة الداخلية .

6) التدقيق الإداري:

تقوم الجامعة وكافة قطاعاتها بعمل اجتماعات متخصصة لمناقشة قضايا الجودة والتطوير للتعرف على مستويات التقدم والإنجاز والتعرف على مشكلات التطبيق، إضافة إلى مناقشة التقارير المقدمة من المدققين الداخليين و يجب أن يتضمن هذا التدقيق الإداري على الآتي :

- نتائج التدقيق الداخلي لفترة زمنية محددة مسبقا أو من آخر تدقيق تم .
- المعلومات الراجعة بالتطوير والتحسين والتي تم جمعها من الطلاب
- وضعية الإجراءات الوقائية والتصحيحية لسير العمل .
- التغييرات الجديدة والمستحدثة والتي قد تؤثر على نظام إدارة الجودة.
- التوصيات المختلفة من أجل التحسين والتطوير .

د-توفير موارد تطبيق الجودة:

يتوفر لدى الجامعة مجموعة من الموارد تعمل على إدارتها و ترشيد استخدامها وتنقسم تلك الموارد إلى:
أولا : الموارد البشرية :

- تعتمد جودة البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة على كافة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين، ولذلك فمن المهم أن تقوم الجامعة باستقطاب الكفاءات اللازمة، لإنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها، وأن تعمل على تنمية قدراتهم و الحفاظ عليهم، كما يجب أن تكون هناك سياسة ملائمة لتوجيه و إرشاد و تدريب منسوبي الكلية الجدد.
- أن تراعي الجامعة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الاحتياجات والمتطلبات من هذا العنصر كونه أساس العملية التعليمية، فلذلك عليها أن تعي حجم الاحتياجات كما ونوعا و يشترط أن يتوفر لديها حملة الدكتوراه و الماجستير تشجيعا منها على تطوير و تحفيز العاملين على استكمال دراساتهم الجامعية و الحصول على الخبرات العملية، كل في مجاله من خلال حضور المؤتمرات وورش العمل و عقد اللقاءات العلمية المختلفة بالجامعة حتى يتحقق التضامن بين كافة الجامعات الأخرى.
- وضع سياسات لتقييم أعضاء هيئة التدريس و كذلك تطبيق و تدقيق لوائح الترقية العلمية و تدقيق الأداء كمياري تحفيزي للمتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية.

ثانيا : البنية التحتية : تقوم الجامعات بتجديد و توفير وصيانة البنية التحتية اللازمة لتحقيق جودة التعليم و تتضمن مايلي :

- المنشآت و المرافق المخصصة للعملية التعليمية .
- التجهيزات من المعدات و الآليات و البرمجيات و المعامل المركزية، المساندة للعملية التعليمية.
- الخدمات المساندة مثل الاتصالات الإدارية و النقل .

هـ - إدارة الخدمة التعليمية:

- تحديد أهداف جودة البرامج التعليمية و متطلباتها .
- منهجية التوثيق و السجلات و معايير التحقق من التطبيق.
- أن تغطي البرامج الدراسية المهارات و المعارف اللازمة لتأسيس الطالب في مجال التخصص مع الاهتمام بمهارات الاتصال (الشفوي و التحريري) و الحاسوب و البرامج الإحصائية إضافة إلى الاستفادة من المتغيرات العلمية الدولية و مواكبتها.
- التنسيق و الاتصال مع القطاع الخاص لتدريب و تأهيل بعض الطلاب على التطبيق العلمي.
- تقييم فعالية المناهج في ضوء بيانات توظيف الخريجين و التغذية الراجعة من جهات العمل لتنفيذها، و مواكبة التطورات المعاصرة و الاستجابة لاحتياجات المجتمع المتغيرة.
- توفير القاعات الدراسية و المعامل المركزية و الورش، و مكاتب أعضاء هيئة التدريس و الموظفين و المنافع العامة إضافة إلى الاهتمام بالأنشطة الطلابية، كما ينبغي دعم المكتبة بالكتب و المراجع و الدوريات و قواعد البيانات الالكترونية و المواد العلمية بصورة مستمرة .
- تحديد إجراءات اعتماد المناهج إن على الجامعة و أقسامها العلمية تحديد إجراءاتها خاصة باعتماد المناهج و مراجعتها و تبسيط إجراءات تحديثها .

و- تصميم وتطوير المناهج:

- تحديد إجراءات ومراحل تصميم وتطوير المناهج .
- أساليب التدقيق والتحقق في كل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير.
- تحديد المستويات والصلاحيات المتعلقة بالتصميم والتطوير .
- تحدد الجامعة المتطلبات العلمية والمحتوى، المتطلبات الخاصة بالاختبارات والتدريبات، المعلومات المساندة خارج المادة ، أي متطلبات أخرى أساسية للتصميم والتطوير ويتم مراجعة المدخلات والتأكد من كفايتها و اكتمالها للتصميم والتطوير .
- استنادا إلى مدخلات التصميم والتطوير يجب أن تكون المخرجات مطابقة للتوقعات المرسومة والمحددة في خطة المناهج، وأن تكون المخرجات قابلة للتطوير والتحسين .
- على الجامعة أو القسم المختص تدقيق مراحل التصميم والتطوير وتقييم النتائج وتشخيص المشكلات و اقتراح الحلول .
- على الجامعة أو القسم العلمي أن يضع مدة زمنية لصلاحيته المقرر و مراجعته حتى يتم تحديثه مرة أخرى وفق المتغيرات المختلفة .
- تقوم الجامعة بتحديد أساليب معايرة التجهيزات ومراقبة أدائها و صيانتها بصورة مستمرة .
- يجب على الجامعة أن تحدد الإجراءات الوقائية لإزالة المعوقات لحالات عدم المطابقة المحتملة وذلك لمنع حدوثها.
- تقوم الجامعة بإجراء العديد من أساليب القياس ، لتقويم جهود العملية التعليمية على النحو التالي :
 - * استبيان لأراء الطلاب عن المادة وطرق تدريسها .
 - * تقييم عضو هيئة التدريس ومدى تفاعله إضافة إلى أداء و جودة المنهج الدراسي و هيكله .
 - * استبيان للخريجين الجدد لاستطلاع آرائهم حول تجربتهم التعليمية ومدى تأثيرها على حسن الأداء للواجبات الوظيفية.
 - * استبيان للخريجين القدماء وذلك بأخذ عينة عشوائية من أولئك الخريجين لاستطلاع آرائهم في تأهيلهم الأكاديمي و تأثيره على تقدمهم و ترفيتهم في مساراتهم الوظيفية .
 - * استبيان لجهات العمل التي يتوجه لها الخريج لاستطلاع رأي المسؤولين حول خريج الكلية بخصوص المعارف و المهارات التي تعلمها و أتقنها هؤلاء الخريجون، والتعرف على المهارات التي تحتاج إليها جهات العمل المختلفة لكي تزود الكلية طلابها بما مستقبلا .
 - * مدى توافر الملفات التعليمية و المشار لها في قسم الخدمة التعليمية"ملف المادة ملف الطالب، ملف المعامل".

التوصيات

- بعد إجراء التحليل العلمي للمعلومات المتعلقة بالجودة الشاملة في التعليم العالي وبعد التعرف على المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية والتعرف على المعايير الدولية والاتجاهات الحديثة في المؤسسات الأكاديمية، يمكن وضع تصور واضح لعدد من التوصيات لارتقاء بكفاءة ونظام التعليم العالي وذلك على النحو التالي:
- إنشاء هيئة مستقلة لجودة التعليم العالي في الجزائر تتولى تقويم وضبط الجودة والتنوعية في المؤسسات التعليمية (جامعات، مراكز جامعية، مدارس عليا، معاهد وطنية)، وبما يتماشى مع المعايير الدولية.
 - وضع توصيف وظيفي وفق النظام الإداري لرؤساء الجامعات.
 - تدريب العاملين بالمؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة الجودة بها.
 - إجراء التقويم المستمر لجميع الأساتذة -بمختلف درجاتهم- والإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعات الجزائرية.
 - حل المشاكل بشكل متواصل ومستمر وبطريقة علمية سليمة.
 - الاهتمام بالجودة العالية للخدمات التي تقدمها الجامعات الجزائرية للفرد والمجتمع وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.
 - ضمان أن الأنشطة العلمية والبرامج الدراسية المعتمدة تلي متطلبات التخصص في مجالات التعليم المختلفة وكذلك حاجات الجامعة، والطلبة، والدولة، والمجتمع.
 - العمل على تفعيل فكرة إنشاء وحدة الجودة الشاملة وتطوير الأداء بكليات الجامعة في ضوء المعايير الدولية.

¹ العياني، خالد بن محمد، (2003)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود، مجلة البحوث التجارية، المجلد(25)، العدد (02)، جامعة الزقازيق، مصر. ص 212

² الزواوي ، خالد محمد، (2003)، الجودة الشاملة في التعليم "وأسواق العمل في الوطن العربي"، القاهرة، مجموعة النيل العربية . ص 34

● ³ Rhodes, Lewis A.(1992) "On the Road to Quality." EDUCATIONAL LEADERSHIP 49, 6: 76-80. EA 526 564.

⁴ Crosby, p. B.(1979) Quality is free: the Art of Making Quality certain, New York , Mc Graw-Hill Book Co p 19

⁵ عباس، خفاجي (2002)، الجودة الشاملة، مكتبة الاسراء، عمان الاردن، ص 79

⁶ عشية، فتحي، (2000)، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ،العدد المتخصص رقم (3)، القاهرة، مصر . ص 534

⁷ النجار، فريد (2002)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع. ص 72

⁸ اليحيوي، صبرينة بنت مسلم (2001)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض. ص 31

⁹ عشية، فتحى، (2000)، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص رقم (3)، القاهرة، مصر. ص 538 سبق ذكره

¹⁰ أبو نبعة، عبد العزيز وفوزية مسعد، (1998)، إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين. صص 69-93

¹¹ أحمد، حافظ فرج، ومحمد صبري حافظ، (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة. ص 159

¹² دياب، سهيل، (2005) "مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني"، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية: غزة، المجلد (01) - العدد (02). ص 31

¹³ أحمد، حافظ فرج، ومحمد صبري حافظ، (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة. ص 160

¹⁴ أبو السعد، وضيفة، (2000)، الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال في مصر، مجلة التربية، العدد(2). ص 190

¹⁵ أحمد، حافظ فرج، ومحمد صبري حافظ، (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة. ص 161

¹⁶ أحمد، حافظ فرج، ومحمد صبري حافظ، (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة. ص 162

¹⁷ دياب، سهيل، (2005) "مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني"، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية: غزة، المجلد (01) - العدد (02). ص 32

- ¹⁸ أحمد، حافظ فرج، ومحمد صبري حافظ، (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة. ص 160
- ¹⁹ البيلاوي، حسن، (1996)، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر"، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، جامعة المنوفية. ص 18
- ²⁰ (نشوان، 2000: 149).
- ²¹ الترتوي، محمد عوض، وجويحات عرفات (2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان. ص 80
- ²² أبو فارة، يوسف، (2006)، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 2، عدد 2. ص 253
- ²³ (العاجز ونشوان، 2005 : 118).
- ²⁴ الخطيب، أحمد ورداح، الخطيب، (2006)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع: اربد. ص 152
- ²⁵ مصطفى أحمد، محمد الأنصاري، (2002)، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، قطر، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج. ص 06
- ²⁶ (العمرى، 2002 : 6).
- ²⁷ الخطيب، أحمد، (2001)، الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، مؤسسة حماد للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع: عمان. ص 15
- ²⁸ عشبية، فتحى، (2000)، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص رقم (3)، القاهرة، مصر. ص 552 سبق ذكره