**إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ودورها في تحسين الأداء الجامعي.**

**د. جريبي السبتي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قالمة**

**د. بوخدنة أمنة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قالمة**

**مقـدمـة:**

تلعب المؤسسات الجامعية دورا رياديا في تحقيق الرقي والنهوض بالمجتمعات من مشكلات التخلف وتحقيق الازدهار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. فمستقبل الشعوب والأمم مرتبط بمستوى أداء المؤسسات الجامعية ومدى قدرتها على أن تكون كمصدر رئيسي في صنع المعرفة وإدارتها ومنارة ثقافية في المجتمع من خلال تأصيل الثقافات والقيم والأخلاقيات الايجابية، كما توفر للمجتمع الطلاب والخرجين ذوى المهارات والكفاءات العالية تلبي حاجات سوق العمل وتحقق رضا الطلاب والمجتمع ككل.

ويعتمد نجاح هذه الجامعات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على مستوى جودة مخرجاتها ونتاجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه الجامعات تهيئة وتوفر الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة، والقيام بالأبحاث وخدمة المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا باعتماد أساليب إدارية حديثة تعمل على الرفع من مستوى أداء الجامعات وتحسين جودة خدماتها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تحديث التعليم العالي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساته يستدعي إعادة النظر في رسالة وأهداف وغايات واستراتيجيات الجامعة وكذلك مراجعة المعايير والإجراءات المتبعة للتقويم والتعرف على حاجات الطلاب، أي ماهية البرامج والتخصصات التي ترى الجامعة أنها ضرورة لتلبية حاجات الطلبة وتلبي رغباتهم الحالية والمستقبلية، ويتطلب الأمر إعادة النظر في كيفية توظيف واستثمار أعضاء هيئة التدريس بكفاءة وفاعليه وإعادة هيكلية التنظيم على نحو يتماشى مع واقع المناهج الدراسية التي من الضروري مراجعه محتواها والتعرف إلى مدى توافقها مع متطلبات السوق وتلبية حاجات الطلاب والمجتمع الذي ينتمون إليه ، وكذلك النهوض بجودة المناهج من حيث المحتوى والأهداف المنوي تحقيقها وإمكانية تحقيقها وتطوير طرائق التدريس ووسائل التقويم مما يؤدي إلى التطوير المتواصل لقدرات ومهارات وهذا بالضرورة يؤدي إلى تحقيق قيمه عالية للأعمال التي تقوم بها الجامعات من تحقيق أهداف تعليمية وخدمة مجتمع تعمل فيه وخدمة بحثية.

وبذلك تدرس اشكالية هذه الورقة البحثية دور وأهمية الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية الجزائرية بغيت تحقيقها قيمة عليا وأداء المتميز لأعمالها وبالتالي تحقيق رسالتها في المجتمع.

ولقد تناولنا هذا الموضوع وفقا لثلاث محاور، في المحور الأول تناولنا مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وفي المحور الثاني أخذنا نموذج لتطبيق نظام الجودة في الجامعة وفق مواصفات نظام الجودة، أما المحور الثالث فتناول دورنظام الجودة في تحسين أداء المؤسسات الجامعية.

**I- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:**

**1- مفهوم الجودة التعليمية**

بالنظر إلى الأدبيات التي تحدثت عن مفهوم الجودة في التعليم يلاحظ بأنها لم تخرجها عن نطاق الجودة الصناعية والتجارية وكلها تجمع على الوصول بالمنتج إلى الإتقان والتميز دون الاتفاق على من هو الزبون، حيث يعتبر ضمان استمرار تقديم مستوى متميز من الخدمة لكسب رضي الزبائن هو أهم أهداف الجودة بشكل عام[[1]](#endnote-2).

وإذا أردنا تطبيق هذا الهدف على العملية التعليمية فلابد لنا من تحديد من هو الزبونة؟ (الذي يطلب الخدمة) ومن هو المنتج (الخدمة)؟. بمعنى آخر هو ضرورة الإجابة عن السؤال الأساسي جودة من؟ و لمن؟.

فهناك من ينظر للطالب على أنه المنتج والقطاع الوظيفي هو العميل الذي يتعين تحقيق وكسب رضاه، وهناك من يرى بأن الطالب هو العميل وأن ما يقدم له من عملية تعليمية بصفة عامة هو المنتج الذي يجب أن يحقق رضاه[[2]](#endnote-3).

بصفة عامة فانه يمكن القول أنه وفق المفهوم النظامي للأداء الجامعي فأن الزبون للجامعة قد يكون: الطالب، المجتمع والبيئة والهيئات والمؤسسات، سوق العمل.[[3]](#endnote-4)

إن مفهوم الجودة وفقا لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس في أكتوبر(1998) ينص على أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل[[4]](#endnote-5) :

-1 المناهج الدراسية.

-2 البرامج التعليمية.

-3 البحوث العلمية.

-4 الطلبة.

-5 المباني والمرافق والدورات.

-6 توفير الخدمات للمجتمع المحلى.

-7 التعليم الذاتي الداخلي.

-8 تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا.

**2- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**

وبالعودة إلى تعريف الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة وإسقاطها في المجال التعليمي نجد التعاريف التالية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تعريف عفيفي " التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة وفق نظم محددة موثقة تقود إلى تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية في بناء الإنسان من خلال تقديم الخدمة التعليمية المميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة[[5]](#endnote-6) "

تعريف Rio Sal ado Collegeهي العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوي القائمين بالتدريس والنظام والكلية في ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات ، يستطيع القائمين بالتدريس والطلب تطوير جودة التعليم[[6]](#endnote-7) "

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما وأهدافها باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة ويتطلب هذا التعريف لإدارة الجودة الشاملة انتشاراً واسع النطاق لفرق موجهه بالمعلومات، ومفوضه بالعمل، ومتداخلة المهام، كي تقوم بتحسين عمليات الإنتاج لتلبية احتياجات الأطراف المشاركة.

تعنى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالتحسين المستمر في الأداء لتقديم أفضل خدمة بتكاليف اقتصادية وباستخدام أفضل للموارد.

لكي تتحقق إدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي لابد أن تخضع كافة الأنشطة الجامعية لضبط الجودة الشاملة التي يتم من خلالها قياس دقيق للجودة في ضوء معايير محلية وعالمية وعمليات تقييس ومراقبة محدد وموثقة.وهو ما يتطلب وضع نظام داخلي إدارة الجودة، وهو النظام الذي تتبناه المؤسسة التعليمية لتحسين مستوى البرامج التعليمية والعناصر الأخرى المؤثرة فيها، وذلك النظام يتضمن تحديدا دقيقا لمواصفات الجودة، تحديد الممارسات الجيدة والتعريف على نقاط قصور ومعوقات عملية التعليم، ومتابعة الأداء، مقترحات للتطير والتحسين، والمراجعة والتطوير المنتظمين لعمليات إنشاء سياسات الفعالة وكذلك الاستراتيجيات والأولويات لدعم التحسين المستمر[[7]](#endnote-8).

إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وسلوك وتطبيق؛ وتبعاً لذلك فإن من الضروري النظر إليها على أنها نظام جديد ومحسن ومطّور للإدارة يتسم بالديمومة، إن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من اجل تفعيل ممارسة الجودة تفعيلاً يكتب له النجاح والبقاء.

منه ومن خلال ما سبق نجد المبادئ الأساسية للجودة التالية:[[8]](#endnote-9)

1. الرؤيا الإستراتيجية ودعم إدارة الجامعة
2. الانطلاق من العميل
3. التمكين والتحفيز
4. المعرفة العلمية والتقنية
5. التحسين المستمر

أما العمليات فتشتمل:

1– إدارة الجودة- ممارسة العمليات الإدارية على نشاط الجودة.

2- ضمان الجودة ويشمل نظام الجودة وتشغيله في مختلف المستويات الإدارية.

3- القياس والمعلومات والتغذية العكسية لكل العاملين واتخاذ القرارات واعتماد معايير القدوة للمقارنة.

**3- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم**  يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مجموعة متطلبات وهي على النحو الآتي :[[9]](#endnote-10)

 1.  رسم سياسة الجودة وتشمل (من المسؤول على إدارة الجودة وتطبيقها) كيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة، تحديد المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحدد لها، كيفية مراقبة تلك الإجراءات ، كيفية القيام بالعمل التصحيحي في حالة الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.

2.  تحديد الإجراءات التي تشمل (التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطويرها، التقويم ، مواد التعليم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرهم.

3.  توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق.

4. القدرة على القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة.

4- **مراحل تطوير نظام الجودة في التعليم**  إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ومنها الجامعات يعطي فوائده إذا تم اجتياز جميع مراحل تطبيقيه وهي على النحو الآتي:[[10]](#endnote-11)

 1.   مرحلة التقويم ويتم فيها التعرف على الوضع القائم بالجامعة من حيث الإمكانات المادية والطريقة

التي يطبق بها نظام التعليم فيها ونتائج التحصيل العلمي للطلاب ومدى العلاقة بين الجامعة ومجتمعها

ومدى توافق هذه العلاقة مع حاجات سوق العمل فيه.

2.   مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة، ويتم فيها تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات المواصفات والمعايير من خلال نشر دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع جميع العاملين في الجامعة أكاديميين وإداريين ثم اعتماده والتوافق عليه من قبل إدارة الجامعة.

 3.   مرحلة تطبيق نظام الجودة – يتم فيها تطبيق نظام إدارة الجودة على الجامعة بكل كلياتها وأقسامها

والواجدات الإدارية فيها ويقوم فريق عمل إدارة الجودة بمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات

وتعليمات نظام الجودة.

4.   مرحلة إعداد برامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه البرامج التدريبية على جميع العاملين للاطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها.

5.   مرحلة التدريب بحيث يتم تدريب الإدارة العليا في الجامعة على نظام الجودة وتطبيقاته وهؤلاء بدورهم يقومون بتدريب الإدارة العليا في وحداتهم وكلياتهم لاحقاً، ويركز التدريب في هذه المرحلة على إجراء المراجعة الذاتية.

6.   مرحلة المراجعة الذاتية إلى التأكد وتتم من أعضاء فريق العمل الداخلي للجامعة بحيث تهدف المراجعة الذاتية إلى التأكد من أن جميع إجراءات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة مطبقة في الجامعة واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء المواصفات والمعايير.

7.   مرحلة المراجعة الخارجية وتقويم فيها الجهة المانحة لشهادة أو جائزة الجودة بالمراجعة الخارجية بهدف التأكد من استيفاء الجامعة متطلبات نظام الجودة الشاملة لمواصفاتها ومعاييرها واكتشاف عدم المطابقة والتوجيه لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية والتي يجب أن تقوم بها الجامعة.

8.   مرحلة الترخيص والتي تلي إتمام مرحلة المراجعة الخارجية بإصدار واتخاذ القرار، بشأن القرار بمنح الجامعة شهادة الجودة العالمية في حالة المطابقة للمواصفات والمعايير المناسبة.

**5- صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم** يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة صعوبات  ومعوقات تحد من الحصول على فوائدها مثل[[11]](#endnote-12):

1.المركزية في اتخاذ القرار بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة.

2.الاعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجه نحو اعتماد الأساليب والمعلومات وأساليب القياس غير التقليدية.

3. الافتقار على الحصول على التمويل المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4.عدم تقبل أساليب التطوير والتحسين ومقاومة التغير خوفاً من كشف العيوب.

5- شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها، وصعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للسلطة وما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق أهداف الجامعة في صورة مضامين إدارة الجودة الشاملة.

6- الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الانجازات الجماعية والتنظيمية.

**صعوبات قياس الجودة في العليم العالي:**

تواجه عملية قياس مستوى الجودة في التعليم العالي العديد من الصعوبات ترجع إلى الخصائص التي يتميز بها النظام الجامعي ومن هذه الصعوبات[[12]](#endnote-13):

* + لم ينل موضوع قياس الجودة الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في منظمات الخدمية بعامة والجامعات بخاصة، وبالتالي لا توجد مؤشرات دقيقة متفق عليها من قبل الباحثين لقياس الجودة، ويرجع ذلك إلى صعوبة إعطاء أوزان كمية لمواصفات مخرجات الجامعة كون تلك المواصفات غير ملموسة، والى اعتقاد الكثيرين بان الجودة أصلا مفهوم غير مهم في المنظمات الخدمية تطبيقا للتفكير الاقتصادي الشائع سابقا في أن المهم هو ما يكمن قياسه وأن الذي لا يمكن قاسه ليس بذاته الأهمية أن الظاهرة التي لا يمكن قياسها لا وجود لها.
  + تتصف مخرجات النظام الجامعي من خريجين ونتاج علمي وخدمة المجتمع بالتعدد والنوع وعدم التجانس، وهذا يفرض الاعتماد على أعداد كبيرة من المؤشرات والخصائص في قياس الجودة، مما يعني الحاجة إلى الكثير من الوقت والجهد اللذان يتطلبان لعملية القياس.
  + من الصعب معرفة الفائدة التي تحققها مخرجات الجامعة للمجتمع، لأن أعداد كبيرة من تلك المخرجات تبقى دون الاستفادة منها كحالات عدم التعيين. كما أن الفوائد المتحققة من تلك المخرجات لا تأتي مباشرة إنما تحتاج لسنوات طويلة أحيانا لكي يظهر مردودها.
  + يشكل العنصر البشري الجزء الرئيسي من مخرجات النظام ومن مدخلاته أيضا وما يميز هذا العنصر هو عدم الثبات في الخصائص الشخصية والمواقف السلوكية وإمكانية تمثيل سلوك غير حقيقي وتأثر السلوك بالعديد من العوامل التي تجعل من الصعب التحديد الدقيق لجودة هذا العنصر.

**II- نموذج لنظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وفق مواصفات** ISO 9001

**1- مفهوم ومبادئ أنظمة إدارة الجودة:**

تعرف أنظمة إدارة الجودة ISO9000بأنها " مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودةOwen & Cohran, 1995), )

ويعتمد نظام إدارة الجودة على المبادئ الآتية [[13]](#endnote-14):

**1**- الإجراء: وثق ما تفعل: توثيق كيف أن العمليات تجري في المنظمة. أي وضع إجراءات موثقة ومحددة ومعرفة

2- التنفيذ : أفعل ما وثقت: تنفيذ العمليات وفقا للإجراءات الموثقة .

3- التسجيل: سجل ما فعلته: الإدارة بالاستناد إلى الحقائق الموثقة من خلل الاحتفاظ بالسجلات المناسبة.

4- التأكد: دقق النتائج: مقارنة نتائج التطبيق بالمتطلبات من خلال التدقيق الداخلي للتأكد مما تم إنجازه.

5- المعالجة : عالج الفروقات: تصحيح الانحرافات للمحافظة على الجودة وتحقيق رضي الزبون .

أن تطبيق المبادئ الخمسة يقود إلى نظام جودة كفء، مما يتطلب أن تنعكس في سياسة المنظمة وأهدافها تجاه الجودة (Bowen,et.al 1997).

و تتكون سلسلة المواصفات القياسية ISO9000 من المواصفات الآتية:

\* المواصفة ISO9000 بأجزائها (1،2،3،4 ).

\* المواصفة ISO9001 ، ISO9002 ، ISO9003 .

\* المواصفة بأجزائها ISO9004 (1،2،3،4)

حيث أن حصول المنظمة على الشهادة يعطي الثقة بنظام إدارة الجودة فيها. ويعني حصول المنظمة على الشهادة للمستهلك، ضمانه أن تكون السلع والخدمات تقابل توقعاته.

وما يهمنا في الإدارة الجامعية هو المواصفة ISO9001 لعام2000 بعد تكييفها وفقا لمتطلبات الجامعات كمنظمات خدمية .

ففي التعليم فهي تضمن للطالب وعائلته وللمجتمع ولمؤسسات حقل العمل الحصول على المعارف والمهارات المطلوبة عن طريق ضبط كافة العمليات التي تتم داخل المؤسسة التعليمية بدءً من تحديد الحاجات التعليمية المطلوبة مرورا بتصميم البرامج وتنفيذها وضبطها وتقيميها داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

تعد المواصفة ISO 9000مجموعة من متطلبات نظام الجودة غرضها الوفاء بحاجات أو غايات تأكيد الجودة لحالة محددة و قد كانت هذه المتطلبات تغطي عشر ين عنصرا من عناصر نظام إدارة الجودة تهدف بالأساس إلى تحقيق رضا الزبون من خلال منع أو الوقاية من حدوث عدم المطابقة في جميع، المراحل بدءً من التصميم وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع.

لقد تم تعد يل مجموعة المواصفات ISO 9000اعتبارا من خر يف عام 2000 وتحد يد متطلباتها الأساسية ضمن ثمانية مبادئ .الواردة ضمن المواصفة (ISO9001:2000 الإصدار الثالث في 15/12/2000). وهي[[14]](#endnote-15):

1- المدي أو المجال، 2-المرجع المعياري، 3-المصطلحات و التعاريف، 4-نظام إدارة الجودة، 5-مسؤولية الإدارة، 6-إدارة الموارد، 7-انجاز المنتج، 8-القياس والتحليل والتحسين.

**2- نموذج لنظام الجودة الشاملة في الجامعة وفق مواصفات** ISO 9001

باستخدام المبادئ الثمانية السابقة يمكن وضع وبناء نظام الجودة في مؤسسة جامعة كما يأتي[[15]](#endnote-16):

**1- المجال:** تحدد هذه المواصفة متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية، بحيث تحاول من خلاله المؤسسة الجامعية إثبات قدرتها في إعداد طالب يلب متطلبات المجتمع والمتطلبات العلمية. تعزز رضا الطالب والمجتمع عبر التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة بما فيها عمليات التحسين المستمر.

**2- المرجع القياسي**:تحتوي المواصفة على فقرات شرطية وتعد مرجعا قياسيا، وعند إصدار تعديل عليها على المؤسسة الجامعية الحاصلة على الشهادة بموجبها أن تطبق الإصدار الأحدث.

**3- المصطلحات والتعاريف**: ولتحقيق أهداف هذه المواصفة تحدد وتوضع مصطلحات وتعاريف بغية تحقيقها.

**-4 نظام إدارة الجودة :**

1 -4- المتطلبات العامة :يجب على المؤسسة الجامعية أن تضع وتوثق وتطبق نظام إدارة الجودة وتحافظ عليه وتحسن فاعليته باستمرار وعليها أن:

- تحدد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة.

- تحدد تعاقب وتفاعل هذه العمليات.

- تحدد المعايير والطرائق الضرورية لضمان فعالية تشغيل وضبط العمليات.

- نضمن توفر الموارد والمعلومات الضرورية.

- تراقب وتقيس وتحلل هذه العمليات.

- تطبق النشطة الضرورية لتحقيق النتائج المخططة والتحسين المستمر لها.

4-2- متطلبات التوثيق: يجب أن يشمل نظام إدارة الجودة على إعلان موثق لسياسة وأهداف الجودة، دليل الجودة إجراءات موثقة ، الوثائق اللازمة لضمان التخطيط ، والتشغيل والرقابة الفاعلين ، السجلات المطلوبة .

\* دليل الجودة :يجب على المؤسسة الجامعية أن تضع وتحافظ على دليل للجودة يحتوي على :

- مجال نظام إدارة الجودة ) ومبررات أية استثناءات ( .

- الإجراءات الموثقة الموضوعة لنظام إدارة الجودة .

- وصف للتفاعل بين عمليات نظام إدارة الجودة .

\* ضبط الوثائق :يجب ضبط الوثائق في نظام إدارة الجودة من خلال إجراءات موثقة لتحديد الضبط اللازم لـ:

- المصادقة على الوثائق من حيث كفاءتها قبل إصدارها .

- مراجعة وتحديث الوثائق حسب الحاجة والمصادقة عليها مجددا.

- التأكد من توفر نسخ من الوثائق القابلة للتطبيق في نقاط الاستخدام.

- التأكد من بقاء الوثائق مقروءة وقابلة للتمييز بسهولة.

- التأكد من أن الوثائق ذات المصدر الخارجي مميزة.

- منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة وتمييزها في حال الاحتفاظ بها .

\* ضبط السجلات :يجب وضع السجلات والمحافظة عليها ، لتقد يم الأدلة على التطابق مع المتطلبات، وعلى التشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة، ويجب أن تبقى السجلات مقروءة ، وسهلة التمييز، ويمكن الرجوع إليها . ويجب و ضع إجراء موثق لتحد يد الضبط اللازم لتمييز وتخز ين وحماية السجلات والرجوع إليها ، ومدة الاحتفاظ بها، وأتلافها .

**-5 مسؤولية الإدارة :**و يتضمن ذلك:

5-1 التزام الإدارة: يجب على المؤسسة الجامعية أن تعلن التزامها بعمليات تحسين وتطوير نوعية مخرجاتها من

خلال:

- تعريف وإيصال رسالتها لجميع العاملين في المؤسسة الجامعية بأهمية تحقيق حاجات الطالب والمتطلبات

القانونية .

- وضع سياسة وأهداف لنوعية المخرجات .

- القيام بالمراجعة الدورية .

- التأكد من توفر الموارد .

5-2 التركيز على الطالب: يجب على الإدارة الجامعية أن تتأكد أن حاجات الطالب العلمية وتوقعاته ، قد أخذت الاعتبار وحولت إلى متطلبات ) احتياجات ( لتحقيق ذلك وصولً إلى رضا الطالب .

5-3 السياسة التعليمية :

- وجود وثيقة تحدد السياسة التعليمية في المؤسسة الجامعية وأهدافها.

- تعميم نوعية المخرجات على الأقسام العلمية والخدمية والعاملين في المؤسسة الجامعية.

- امتلاك رؤساء الأقسام العلمية للصلاحيات لمعالجة مشكلات تدني المستوى العلمي،و تقديم التوصيات

والحلول .

5-4 التخطيط :يجب أن تحدد المؤسسة الجامعية وبشكل مكتوب أهداف وظائفها الأساسية ) الدراسات الأولية، الدراسات العليا، والبحث العلمي، والتعليم المستمر، وخدمة المجتمع ( . ويجب أن تتوافق الأهداف مع السياسة التعليمية .ثم تعمل على ضرورة أن تحدد الخطط لكيفية تحقيق الأهداف، على أن تكون متوافقة مع المتطلبات الأخرى، وأن تكون مكتوبة بصيغة ملائمة للواقع العلمي، وأن تغطي الموضوعات التالية:

- تخصيص الموارد المادية اللازمة من الأبنية و الفضاءات والمختبرات ومصادر المعلومات والخدمات.

- تحد يد المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة لرؤساء الأقسام العلمية ومدراء الأنشطة الخدمية المساعدة.

- الاحتفاظ بالسجلات الكافية لعمليات التقويم ورقابة الأداء.

- تعريف وتحديد التحقق الملائم للأنشطة.

5-5 الإدارة: يجب على المؤسسة الجامعية أن تضع نظام لإدارة جودة مخرجاتها كوسيلة للتأكد من نوعية الخريجين تطابق المتطلبات المحددة. كما أن نظام إدارة الجودة يجب أن يعاد هيكلته ويتكيف وفقا للأنشطة وحجم المؤسسة التعليمية .

\* المسؤولية والصلاحيات :يجب تحديد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف والعلاقات المتداخلة بينها بهدف تسهيل وتحسين إدارة المؤسسة الجامعية .

\* ممثل الإدارة : على المؤسسة الجامعية أن تعين ممثلً لها لديه الصلاحية الكافية لمتابعة تنفيذ وإدامة نظام الجودة وفقا لمتطلبات نظام الجودة وأن تحدد صلاحيته في التأكد من أن نظام إدارة الجودة يطبق ويدام باستمرار .رفع التقارير إلى الإدارة الجامعية عن واقع إدارة الجودة متضمنا الاحتياجات لغرض التحسين .أدراك والمحافظة على متطلبات واحتياجات الطالب .

\* الاتصالات الداخلية يجب على المؤسسة الجامعية أن تتأكد من فاعلية نظام الاتصالات بين مختلف المستويات والوظائف المتعلقة بإعداد الطالب وتأهيله لمستوى النوعية المطلوبة.

5-6 مراجعة الإدارة :يجب على المؤسسة الجامعية أن تعيد النظر بسياساتها ونظمها الدراسية في فترات متعاقبة ،(مخططة ( ، للتأكد من سلامتها وملائمتها وكفاءتها وفاعليتها . ويجب أن تشمل إعادة النظر التغيرات في السياسة والأهداف التعليمية .

\* مراجعة المدخلات: يجب أن تعيد الإدارة الجامعية النظر بمداخلاتها من حيث أدائها وفرص التحسين المرتبطة بكفاءة نظام مخرجات التعليم الثانوي .الخلفية العلمية للطالب .مستوى أدائه ومطابقته للمواصفات المطلوبة التغيرات التي تحسن من نوع المدخلات .

\* مراجعة المخرجات:يجب أن تشمل مراجعة المؤسسة الجامعية المخرجات ما يلي :تحسين عملية إعداد الطالب . تحسين العمليات وفقا لمتطلبات واحتياجات الطالب. الموارد اللازمة.

**-6 الموارد:** وذلك من خلال :

6-1- تخصيص الموارد: يجب أن تحدد المؤسسة الجامعية وتوفر دوريا الموارد المطلوبة، من اجل إعداد وتحسين العملية التعليمية و تحقيق رضا الطالب.

6-2- الموارد البشرية: يجب أن يتميز العاملين المخولين للصلاحية بالكفاءة العلمية والمهارات والخبرات المطلوبة. وعليه تعمل المؤسسة الجامعية على التدريب وتطوير للقابليات من خلال :

- تحديد المميزات المطلوبة للأفراد لانجاز أعمالهم بكفاءة.

- توفير التدريب وفقا لاحتياجاتهم.

- تقويم فاعلية التدريب.

- التأكد من معرفة العاملين لدورهم وأهميته في تحقيق أهداف الجودة.

- الاحتفاظ بالسجلات اللازمة عن الشهادات والخبرات والتدريب والمواصفات الأخرى.

6-3- التسهيلات :يجب أن تحدد المؤسسة الجامعية وتوفر وتحافظ على الأجهزة المطلوبة في المختبرات والورش والمعامل لتحقيق المستوى المطلوب من الإعداد . ويتضمن ذلك :

- البنية والمختبرات والورش والأجهزة المطلوبة.

- مختبرات الحاسوب) الأجهزة والبرمجيات (.

- خدمات الصيانة والخدمات الداعمة الأخرى.

6-4- الخدمات: يجب أن تعمل المؤسسة الجامعية على توفير وتحسين نوعية الخدمات المساعدة التي تقدمها لتحسين بيئة العمل الجامعية المطلوبة لإعداد الطالب وفقا للمواصفات . وتتضمن :

- الخدمات العلمية المتعلقة بمصادر المعلومات بأنواعها.

- السكن الجامعي للأساتذة والطلبة.

- الخدمات الطلابية المتعلقة بالطعام والنقل والصحة.

- المرافق الرياضية.

- الخدمات الطباعية.

**-7 إعداد الطالب :**عن طريق:

7-1- احتياجات الطالب :يجب على المؤسسة التعليمية أن تضع آلية لتحديد احتياجات الطالب العلمية وأن تراعي :

- أسلوب موثق لتحديد الطالب لحاجاته الملائمة لميوله وقدراته.

- أسلوب تحديد الحاجات التي لم يحددها الطالب ولكنها ضرورية لتخرجه وحصوله على الشهادة.

7-2- بناء المناهج يجب أن تخطط الإدارة الجامعية وتتابع بناء المناهج و تطويرها.

\* تخطيط المنهج يجب على الإدارة الجامعية أن تتأكد من جملة من الأمور:

- وجود نظام لوضع خطط المنهج قبل بناء المناهج.

- تحديد خطة المنهج لمختلف فعاليات البناء والتطوير.

- تحديد صلاحيات تنفيذ الفعاليات ومتطلبات الأفراد.

- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الفعاليات.

\* تحليل الحاجات :يجب على الإدارة الجامعية تقوم بالتي :

- تحليل الحاجات الفردية والاجتماعية لفتح تخصصات جديدة.

- تحليل متطلبات التخصص الجديد.

- تحليل العمل لتحديد الواجبات التي يتضمنها كل عمل.

\* بناء المواد الدراسية:يجب أن تعمل الأقسام العلمية على التأكد مما يلي:

- اشتقاق المواضيع والمواد الدراسية.

- وضع أهداف لكل مادة دراسية.

- اعتماد خطوات محددة فصي تحديد تسلسل المواد الدراسية والمواضيع التي تتضمنها كل مادة دراسية.

- تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لكل موضوع.

- كتابة تفاصيل المنهج والهداف التدريسية.

\* اعتماد المناهج وتغييرها :يجب أن تعتمد الإدارة الجامعية الخطوات العلمية في اعتماد المنهج وتغييره :

- التأكد من وجود سياقات موثقة لتجربة المنهج.

- التأكد من وجود سياقات لمراجعة المنهج من حيث عدد المواد الدراسية، والبناء العام للمناهج، والحاجات

التي يفرضها التطور التكنولوجي وحاجات الفرد والمجتمع والحاجات التعليمية.

- وجود سياق موثق لاعتماد المناهج.

- وجود سياق لتوثيق عملية التغيير في المنهج.

7-3- القبول :يجب على المؤسسة الجامعية العمل على :

- التأكد من وجود سياقات موثقة لقبول وتسجيل الطلبة.

- التأكد من وجود سياق معتمد لقرار خطة القبول.

- التأكد من وجود سياق لتوثيق عملية تغيير خطة القبول.

- إعداد أدلة إرشادية تساعد الطلبة الجدد على اختيار أقسامهم العلمية بسهولة.

- وجود طريقة موثقة لاستقبال الطلبة الجدد.

- اعتماد سياقات لتوزيع الطلبة على الأقسام العلمية.

7-4- طرائق التدريس: يجب على المؤسسة الجامعية التأكد من والعمل على:

- تحديد طرائق التدريس.

- وجود تعليمات للعمل بتفاصيل طرائق التدريس ومعداتها المراد استخدامها.

- أسلوب موثق وسياقات لتحقيق كفاءة عملية التدريس.

- أسلوب لتدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس على استخدام الطرائق.

- سياقات لمعالجة الخفاقات في طرائق التدريس.

**-8 القياس والتحليل والتحسين :**يجب أن تحدد الإدارة الجامعية وتطبق أنظمة لقياس وتحليل وتطوير عملياتها العلمية والتربوية ، لتثبت أن مستوى خريجيها يتطابق مع المواصفات المحددة . كما يجب أن تحدد أنواع ومواقع وأوقات القياس والتقويم وأعلن نتائجها . ويجب أن تخضع تلك النتائج لمراجعة الإدارة الجامعية .

8-1- تحديد الكفاءات:

- اعتماد المؤسسة الجامعية لأسلوب تحديد المتطلبات الخاصة بالكفاءات التي يمكن تطبيقها.

- تحديد النشاطات التي تحتاج إلى إجراءات مكتوبة.

- التأكد من قيام الأقسام العلمية بتهيئة مستلزماته العملية العلمية التي لها تأثير على الكفاءات وعلى نوعية

الخريج.

- وجود دليل يعرف نموذج الكفاءات في المؤسسة الجامعية ويحدد الإجراءات الكفيلة بضمان نوعية الخريج .

- تحديد النطاق الذي تتطلبه خطط المعايير الوطنية للمهن ) الكفاءات ( في المؤسسة الجامعية وتطوير الأدلة

الإرشادية الخاصة بها .

- تحديد الإجراءات الخاصة بنظام الاعتماد الأكاديمي من قبل الجامعة أو الوزارة .

- وجود آلية لتوضيح عملية تنفيذ نظام المعايير الوطنية للمهن والسياقات الخاصة بالجراء التصحيحي بما

يضمن كفاءة وفاعلية النظام .

8-2- نظام الامتحانات :

- وجود نظام للامتحانات وتعليمات عمل مكتوبة.

- تطّلع الإدارة الجامعية على طبيعة الامتحانات التي يجريها أعضاء الهيئة التدريسية.

- مدى ارتباط نظام الامتحانات بنظام امتحان وطني.

- خضوع الأسئلة الامتحانين لنظام فحص بعض النماذج.

- وجود تعليمات لتحديد زمن ودرجة كل امتحان.

- مدى اعتماد نظام الاختبار :عدد من الطلبة .الطلبة المتفوقون .أسئلة الامتحانات .تقارير وبحوث الطلبة .

- خطط الاختبارات وأوقاتها خلال سنوات الدراسة.

8-3- تحليل أسباب الرسوب:

- وجود سياقات لتحديد أسباب ارتفاع نسب الرسوب.

- تثبيت كافة تفاصيل الفشل في الدراسة في ملفات الطلبة.

- توفر سياق لمتابعة الطلبة الفاشلين .

- وجود تعليمات لإعادة قبول بعض الطلبة الفاشلين لاستكمال دراستهم.

- اعتماد سياقات لمساعدة الطلبة الفاشلين لدخول مجالات دراسية أو تدريبية أخرى.

8-4- الأعمال التصحيحية لفشل الطالب :

- وجود نظام للاستقصاء عن حالت الفشل في الدراسة والإجراءات التصحيحية المناسبة.

- تحديد حالات النجاح بحدودها الدنيا وفقا للكفاءات المحددة .

- اعتماد سياقات لتحليل ومراجعة الأوضاع الدراسية للطلبة أو اختبار معلوماتهم للبدء بالإجراءات

التصحيحية.

- وجود نظام للتحقق من تنفيذ الإجراءات التصحيحية وكفاءتها في تقليل حالت الفشل.

- معالجة شكاوى الطلبة المتعلقة بالمناهج وأساليب التدريس والتدريب.

- حفظ السجلات الخاصة بالإجراءات التصحيحية والوقائية لشرح مدى كفاءة التنفيذ.

8-5- مراجعة متطلبات الحصول على الشهادة: يجب على الإدارة الجامعية التأكد من:

- وجود سياق موثق يتم بواسطته التأكد من الدقة في تحديد متطلبات الحصول على الشهادة.

- تحديد مسؤولية تنفيذ متطلبات الحصول على الشهادة والأقسام والأفراد والعاملين بها.

- تحديد السياق للطالب وإطلاعه على متطلبات الحصول على الشهادة.

**III- نظام الجودة ودوره في خلق القيمة العليا وتحسين الأداء الجامعي.**

**مفهوم الأداء في الجامعة:**

يعد الأداء من المصطلحات الجذابة التي تحمل في طياتها نكهة العمل وديناميكية الجهد المبذول والهادف، وهو يقترح فصل العمل الجيد عن السيئ، وانه يتيح للديرين تقييمه كما لو كان إجراء فني غير سياسي، وبذلك أصبح الأداء من المفاهيم الأمامية في كافة المستويات الهرمية ولكافة أنواع المؤسسات والمنظمات، لأن هذا الأداء قد يكون ذا آثار ضارة بأرباح المؤسسات وقد يكون أساسي لبقائها واستمراريتها وفعاليتها في استغلال الموارد الإنتاجية لها. و يمكن أن نستخلص التعارف التالية للأداء:

التعريف الأول: هو المنهجية والطريقة التي بواسطتها يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها المختلفة التي وجدت من اجلها.

التعريف الثاني: هو الاستخدام الهادف والمنتج لكل المعارف والوسائل التي توفرها التكنولوجية بحيث تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهداف محددة بأسلوب واعي، أي بتوظيف للقدرات البشرية والمالية وللزمن.

إن الأداء من الناحية التسييرية يتضمن معنيين أساسيين[[16]](#endnote-17):

* + يتمثل في النتيجة الموجبة للنشاط
  + هو عبارة على الفعل الذي يؤدي إلى النجاح ويتم بناؤه على طول مراحل العملية التسييرية ولا يكون كنتيجة محصلة لهذه العملية.

أما من الناحية الاقتصادية، فللأداء عدة حقائق تتمثل في الفعالية وهذا عند التعبير عن التكاليف، والكفاءة عندما نتحدث عن درجة تحقيق الأهداف.

كما أن الأداء في المنظمات معايير متداخلة ومترابطة فيما بينها وهي مستنبطة من الميدان المالي، التقني، التجاري والاجتماعي، أي أن الأداء في المنظمات يعتمد على الأداء المالي، التقني، التجاري والاجتماعي.

كما أن الأداء يعتبر نسبي تطوري،مرتبط بماهية المنظمات مهما كانت طبيعتها ومهما اختلفت حجمها، فيقدر الأداء من حيث المكان، أي مقارنة المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى لفي السوق، وهذا للتعرف على الفرق في الأداء وأسباب ذلك، كذلك بمقارنة المناطق فيما بينها لجلب أحسن القدرات وهذا عن طريق التقدير من حيث الزمان. وبمقارنة المنظمة نفسها لفترات مختلفة والنتائج التي تظهر تكون بالنسبة إلى حجم الإشباع المحقق للعملاء في فترات زمنية مختلفة. ونستطيع القول أن وجود أي إدارة في أي مؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها.

بنظرة فاحصة لنشاط الجامعة نجد أن الجامعة تعمل كمؤسسة تربوية، تعليمية وبحثية وثقافية ومجتمعية، وبذلك فإن مجالات أداء الجامعة يجب أن تشمل كل تلك الجوانب، فلا يمكن النظر للجامعة كمؤسسة تعليمية فقط لان دورها يختلف تماما عن دور المدارس، فالتركيز على الجامعات كمؤسسات تعليمية فقط أكثر من الأدوار الأخرى أدى إلى تدنى مستوى الأداء في كافة المجالات وغياب دور الجامعة الحقيقي في المجتمع[[17]](#endnote-18).

لذا لابد من تناول كافة جوانب الأداء الجامعي في منظومة واحدة تتفاعل وتتناغم فيما بينها وعندما يتم النهوض في واحد من الجوانب ينهض معه الأداء في كافة الجوانب الأخرى. والشكل (1) يوضح منظومة الأداء الجامعي[[18]](#endnote-19)

الجامعة كمؤسسة بحثية

الجامعة كمؤسسة ثقافية

الجامعة كمؤسسة مجتمعية

الجامعة كمؤسسة تعليمية

الجامعة كمؤسسة تربوية

الجامعة كمؤسسة بيئية

شكل(1): منظومة الأداء الجامعي

ولكي ترتقي الجامعة بأدائها وتؤدي رسالتها كمؤسسة تعليمية ، تربوية، بحثية ثقافية بيئية ومجتمعية يجب وضع نظام للجودة الشاملة يشمل جميع جوانب الأداء الجامعي، ولذلك لابد من وضع معايير محددة للجودة لكل جوانب الأداء الجامعي حتى يمكن تعظيم أداء الجامعة كمنظومة شاملة. والجدول (1) يوضح معايير الأداء الجامعي حسب مجالاته المختلفة.[[19]](#endnote-20)

الجدول(1) معايير جودة الأداء حسب مجالات الأداء الجامعي

|  |  |
| --- | --- |
| **مجالات الأداء الجامعي** | **معايير الأداء** |
| الجامعة كمؤسسة تربوية | - القيادة الجامعية القدوة في الانضباط والسلوك القويم.  - تنمية اتجاهات وقيم ايجابية في المجتمع.  - تأصيل أخلاقيات المهنة لخريجيها للارتقاء بالأداء المهني في المجتمعات. |
| الجامعة كمؤسسة تعليمية | يمكن ذكر معايير الأداء الجامعي وفق مكونات منظومة التعليم الجامعي وهي:  \* معايير المعلم الجامعي في مجال الأداء المهني:  القدرة على إنتاج وإدارة المعرفة، التمكن من طرائق البحث العلمي، القدرة على التحكم في المفاهيم الأساسية في مجال تخصصه إيجاد علاقة منظومية فيما بينها من جهة ومع التخصصات الأخرى من جهة أخرى، التحكم في التكنولوجيات الحديثة لإنتاج بحوث تحقق الجودة، التمسك بسلوك القويم بعيدا عن مواطن الشبهات.  \* في مجال التقويم ويشمل تقويم الطلاب، تقويم أداء الأستاذ الجامعي، تقويم المؤسسة التعليمية.  \* معايير الطالب: مهارات التعلم والتطور الذاتي، التحكم في التكنولوجيات الحديثة، القدرة على مواجهة تحديات سوق العمل والمحيط الخارجي، مهارة التفاعل والتعاون في المجتمع.  \*معايير المنهج: وضع استراتيجيات تعليمية تناسب احتياجات وطموحات الطلاب والمجتمع الحاضرة والمستقبلية، الـتأكيد على دور المعلم الجامعي كمسير وموجه في التعليم والتعلم، التركيز على استراتيجيات التعلم الذاتي والمستمر وذو معنى. المحتوى عصري، ومرتبط بحاجات الطلاب ومحفز لهم،الوسائط متعددة وتعمق مفاهيم المادة العلمية، التقويم تراكمي منظومي يقيس البنية المعرفية كما وكيفا.  \* معايير سياق التعليم:  -مساحة المدرجات والقاعات والمخابر وأماكن الأنشطة تتناسب مع عدد الطلبة.  - الأجهزة والأدوات والمواد، حداثة أجهزة الكمبيوتر وتوفرها بأعداد كافية مع اتصالها بشبكة المعلومات الدولية(الانترنت) وتناسب كل ذلك مع عدد الطلبة.  - حداثة الكتب والمراجع الورقية والالكترونية. |
| الجامعة كمؤسسة بحثية | - البحوث التطبيقية لحل مشاكل المجتمع والبيئة.  - توفير المناخ المناسب للبحث العلمي داخل الجامعات.  - توفير الإمكانيات المناسبة لإجراء البحوث.  - تشجيع قيام الفرق البحثية داخل الجامعات وصولا لجودة مخرجات البحث العلمي. |
| الجامعة كمؤسسة ثقافية | - التأكيد على دور الجامعة في صنع المعرفة وإدارتها.  - تعميق الوعي بأهمية الجامعة كمنارة لنشر الثقافة في ربوع المجتمع.  - تفعيل دور الجامعة في مد جسور الحوار بين الثقافات لا التصادم فيما بينها.  - الأخذ بمفهوم منظومة آليات الثقافة بحيث تكون الجامعة جزءا فاعلا فيها. |
| الجامعة كمؤسسة بيئية | - التأكيد على دور الجامعة في الحفاظ على البيئة والمحيط.  - التأكيد على دور الجامعة في تنمية موارد البيئية وحسن إدارتها.  - نشر الوعي البيئي في البيئة المحيطة.  - تعظيم دور الجامعة في حل المشاكل البيئية. |
| الجامعة كمؤسسة مجتمعية | - جودة الأداء في الجوانب السابقة (التربية، التعليم، البحث، الثقافة، البيئة) هي التي تحدد جودة أداء الجامعة في المجتمع.  - جودة المخرجات بحيث تحقق تطلعات المجتمع الحاضرة والمستقبلية.  - تعميق الوعي بدور الجامعات في تقدم وازدهار المجتمعات والشعوب.  - التأكيد على دور الجامعة في حل مشاكل المجتمع.  - تعظيم دور المشاركة المجتمعية بما يحقق الارتقاء بجودة العمليات والمخرجات. |

**فوائد تطبيق نظام الجودة في التعليم:**  اتصاف نظام الجودة بالشمولية والمنظومية في كافة مجالات الأداء الجامعي وارتباط الجودة بالإنتاجية في كافة مجالات العمل الجامعي. يجعل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة شيء أساسي ومهم جدا للرفع من أدائها وتحقيق أهدافها، ويمكن إبراز هذه التأثيرات في النقاط التالية[[20]](#endnote-21):

 1- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

2- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم.

3- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.

 4- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم

5- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.

6- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

7- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.

8- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.

9- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصورة ذهبية إيجابية(Positive Image).

10-  حماية الأمن القومى للدول عن طريق إمداد قطاعاتها المختلفة بخريجين قادرين على تحسين جودة الأداء فى كافة قطاعاتها (منظوماتها). وبذلك تقوى منظومة القوة الشاملة للدولة في مقابل منظومات العولمة السياسية والاقتصادية والتجارية والدفاعية.. إلخ.[[21]](#endnote-22)

 11- الارتقاء بجودة الأداء في منظومة البحث العلمي لأن البحث العلمي هو الوجه الآخر للتعليم فجودة مكونات منظومة التعليم سوف تنعكس إيجاباً على جودة أداء الخريجين العاملين في منظومة البحث العلمي لذا فإن إدارة الجودة الشاملة فى منظومة التعليم سوف يقابلها بالضرورة إدارة جودة شاملة في منظومة البحث العلمي تحسن من الأداء وترتفع بجودة المخرجات (البحوث).[[22]](#endnote-23)

12- تعظيم دور الأداء في المجال البيئي عن طريق حماية البيئة وحسن إدارة مواردها وحل مشاكلها.

**الخـاتـمة:**

تعد جودة التعليم مطلبا لتحقيق الأهداف والطموحات التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية وصولا إلى الإتقان والتميز، وكغيرها من الأدوات فان الجودة التعليمية تحتاج إلى ما يدل على كفاءتها ونجاح تطبيقها. لذلك تزايد الاهتمام عالميا وعربا اعتبارا من الثمانينات بجودة التعليم بغية تحقيق الأهداف والطموحات التنموية التي تسعى إليها المجتمعات.

فالإنفاق على التعليم يقتطع جزء ليس باليسير من ميزانية الدول يصل إلى ما نسبته 26% ، وما نسبته 5% من الناتج المحلي الإجمالي، لأنه يعد استثمارا في رأس المال البشري الأمر الذي يتطلب مردودا يتمثل في القيمة المضافة إلى الناتج المحلي الإجمالي، ومن ثمة فإن كفاءة الاقتصاد تتوقف على الكفاءة الإنتاجية للتعليم وهو ما تحاول الجودة الوصول إلى تحقيقه لإعداد الكوادر القادرة على المنافسة في سوق العمل الدولة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وسلوك وتطبيق؛ وتبعاً لذلك فإن من الضروري النظر إليها على أنها نظام جديد ومحسن ومطّور للإدارة يتسم بالديمومة، إن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من اجل تفعيل ممارسة الجودة تفعيلاً يكتب له النجاح والبقاء**.** ويمكن تلخيص فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات بتحقيق :- (تحسين كفاية الإدارة الجامعة، تطوير المناهج، تطوير أساليب القياس والتقويم ، تحسين الاهتمام باستخدام تكنولوجيا التعليم رفع مستوى أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وتشجيع عمل الفريق الواحد، تنمية القدرات الإدارية إتقان الكفاءات المهنية؛ تحسين مخرجات التعليم، زيادة رضا الطلاب، المجتمع المحلي ، زيادة انتاجات البحث العلمي في الجامعة) وتحسين الاقتصاد ورفاه الوطني بشكل عام.

ولاشك أن الوقت قد حان لتتبنى الجامعات الجزائرية فلسفة جودة التعليم أو إدارة الجودة الشاملة لما تحتويه هذه الفلسفة أو المفهوم من دلالة ورسالة واضحة لضرورة تحسين الأداء و الخدمة التعليمية حتى الإتقان.

**المراجع والهوامش المعتمدة:**

1. - زكريا احمد محمد عزام، معايير الاعتماد العام والخاص ودورها في رفع جودة خدمات التعليم العالي- حالة دراسة جامعة الزرقاء الأهلية- الأردن، مجلة العلوم الإنسانية. العدد 33 ربيع 2007.ص ص 15-16. [↑](#endnote-ref-2)
2. - محمد محجوب الحداد، حاتم عبد الله بن الطاهر، قياس جودة التعليم الجامعي في ليبيا: نموذج قياسي حالة جامعة السابع من أكتوبر خلال فترة (1988-2007)، مجلة العلوم الإنسانية. السنة السابعة العدد42 صيف 2009.ص 5. [↑](#endnote-ref-3)
3. - أمين فاروق فهمي، المدخل المنظومي وإدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي، ورقة بحثية في ندوة حول الأداء الجامعي، 12/05/2004 جامعة المنيا. [↑](#endnote-ref-4)
4. - مصطفى السايح محمد، الجودة-جودة التعليم- إدارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية). [↑](#endnote-ref-5)
5. - صديق عفيفي: الجودة الشاملة في الجامعات لماذا؟ وكيف؟ من بحوث الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، بنها، 1997. [↑](#endnote-ref-6)
6. - مصطفى السايح محمد، مرجع سابق. [↑](#endnote-ref-7)
7. - أمين فاروق فهمي، مرجع سابق [↑](#endnote-ref-8)
8. - عيسى يوسف قدادة، ايجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية- دراسة استكشافية جامعة الزرقاء الأردن، مجلة الأبحات الاقتصادية والإدارية جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 3، جوان 2008.ص 12 [↑](#endnote-ref-9)
9. - عيسى يوسف قدادة، نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 35: خريف 2007. [↑](#endnote-ref-10)
10. -   توفيق عبد الرحمن ، (2004)، المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC)، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، ص 65. [↑](#endnote-ref-11)
11. - عيسى يوسف قدادة، نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة. مرجع سابق. [↑](#endnote-ref-12)
12. - زكريا احمد محمد عزام ،مرجع سابق. ص ص 17-18 [↑](#endnote-ref-13)
13. - محمد عبد الوهاب العزاوي، متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقا للمواصفات العالمة 2000-ISO 900 [↑](#endnote-ref-14)
14. - نفس المرجع. [↑](#endnote-ref-15)
15. - نفس المرجع. [↑](#endnote-ref-16)
16. - عبد الغفار حنفي وآخرون، تنظيم الإدارة والأعمال،الدار الجامعية، الإسكندرية. ص586. [↑](#endnote-ref-17)
17. -أمين فاروق فهمي، مرجع سابق [↑](#endnote-ref-18)
18. - نفس المرجع. [↑](#endnote-ref-19)
19. - نفس المرجع. [↑](#endnote-ref-20)
20. - عيسى يوسف قدادة، نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة. مرجع سابق. [↑](#endnote-ref-21)
21. - أمين فاروق فهمي، مرجع سابق [↑](#endnote-ref-22)
22. - إبراهيم عباس الزهيري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم

    WWW.MOSTFA-GAWDAT.NET/VB3/SHOWTHREADPHP ?T=1747 [↑](#endnote-ref-23)