



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: سياسة عامة

إشراف الأستاذ:

حـدار جمال

إعداد الطالب:

عابدي عبد العظيم

السنة الجامعية: 2013 / 2014م

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي الكريهين راجياً

من السولى عز وجل أن يطيل في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي دون استثناء

وإلى أبناء عمي خاصة لطفني

وغلى صديقي سير

وإلى أستاذي الكريه حدار جمال

وإلى طلبة قسم العلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة

وشكراً

خطة البحث:

مقدمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المبحث الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المبحث الخامس: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المبحث السادس: نظم الجودة الشاملة في التعليم العالي.

الفصل الثاني: معايير وعناصر ضبط الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: المحاور الرئيسية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

المبحث الثاني: معايير قياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثالث: ضبط وضمان جودة التعليم العالي.

المبحث الرابع: معوقات الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المبحث الخامس: الخلاصة والتوصيات المقترحة في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي في الجزائر.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية عن كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر

بسكرة.

خاتمة.

المقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية و الأمريكية و الأوروبية ، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا النهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات و أوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول ،وأصبح تقويم التعليم العالي Assessment Of University Education على المستوى العالمي جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية ، كما أصبح شرطاً أساسياً تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية. مشكلة الدراسة :

رغم ازدياد أهمية التعليم العالي لدى جميع الدول العربية إلا أن مؤسساته تواجه تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي بدلت شكل العالم و أوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد أساسا على العلم والتطوير التكنولوجي ، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها ، هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت له بخصوص تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية ، وعدم مواكبة مخرجاته لحاجات سوق العمل ، وارتفاع تكلفته. وأدى ذلك إلى ظهور توجه قوي يرمي إلى السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم العالي من خلال تحسين الجودة الشاملة لمخرجاته وضبط تلك الجودة باستخدام معايير ونظم الجودة الشاملة المختلفة. ونظرا للنجاحات الكبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام والجامعي في العديد من الدول المتقدمة وبعضها من الدول العربية إلا أننا نلاحظ غيابها على مستوى مؤسساتنا التعليمية، من هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في أنه وفي ظل العولمة لن تمر سنوات معدودات حتى تتغير كل المفاهيم التقليدية في المؤسسات والمنظمات المختلفة وسوف تنهار أي مؤسسة سلعية كانت أم خدمية لا تأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة أو ليس لها شهادة مطابقة من المنظمة العالمية للمواصفات ISO ويمكن تلخيص مشكلة هذا البحث في السؤال الآتي :

ما متطلبات ومعايير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
وينبثق من السؤال الرئيسي السابق ، الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ؟
2. ما متطلبات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ؟
3. ما معيقات تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم العالي ؟
4. ما التصورات المقترحة لتطوير التعليم العالي بالجزائر باستخدام مفاهيم الجودة الشاملة ؟

أهداف الدراسة:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي .
2. التعرف على متطلبات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
3. التعرف على المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات .
4. وضع تصورات مقترحة لتطوير التعليم العالي بالجزائر في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجدية في التعليم العالي منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم ، وخاصة أن ضمان الجودة في التعليم أصبح وسيلة إلى التأكد من تحقيق النظام التعليمي لأهدافه المرسومة، ومن مصداقية جهود المؤسسات التعليمية وارتباطها برسالتها وغاياتها ، ومن كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والممولين لها والتأكد من رضاهم عنها. كما تظهر أهمية البحث في:

1. تحسين وتطوير الهيكل التعليمي الجامعي ليتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. يبرر البحث أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام التعليمي الجامعي وتطويره.
3. يساهم هذا البحث في تحسين المدخلات التعليمية واستغلالها بشكل يتناسب مع حجم الأهداف والمخرجات المطلوبة من الجامعات.
4. 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 .

منهجية الدراسة :

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة واتجاهاته الحديثة ، ومتطلبات ومعايير استخدامه بالتعليم الجامعي ، ومعوقات استخدامه ، ثم وضع تصور لتطوير التعليم الجامعي في ضوء استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

خطة الدراسة:

- للإجابة على أسئلة البحث تم تقسيمه إلى المحاور التالية:
1. مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي .
 2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات .
 3. المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية .
 4. التعرف على المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
 5. اقتراح تصورات لتطوير التعليم العالي بالجزائر في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مفهوم الجودة :

لغة :

جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيداً ، وفعلها الثلاثي جاد وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد : نقيض الرديء ، وجاد الشيء جودة ، وجودة : أي صار جيداً ، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل .و الجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة".

اصطلاحاً :

الجودة كمصطلح (Qualité) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد بها " طبيعة الشيء ودرجة صلاحه"¹ ، وهي لاتعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (لزبون، المصمم،المجتمع ، المؤسسة.. الخ)

عرفت الجودة على أنها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية.

ونقلاً عن معيار الإيزو ISO 8402 الصادر سنة 1986 فقد عرفت الجودة على أنها " مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة " .

1- سامي سلطاني عريفج، الجامعة والبحث العلمي، ط1، دار الفكر ، عمان، 2001، 50.

عرفتها مؤسسة او .دي.آي .الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفة بالجودة بأنها " إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة .و يتحدث رئيس مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية لهذه المؤسسة الناجحة الدكتور جورج ه .لابوفيتز فيقول : إن سمعة الجودة شيء ضروري لمستقبل شركتك ، و يضيف وأنا أظن أن أغليبتنا نوافق على هذا المفهوم الملح العاجل،حيث أننا نفهم الجودة على أنها مسألة البقاء والاستمرار في العمل" .

يعرف (جوران) الجودة بأنها " الملائمة للاستخدام " أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستهلك كلما كانت جيدة ..

ومع التطور التكنولوجي و المعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى، فأصبحت الجودة هي " القيام بالأمور الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

لقد شاع في وقتنا هذا استخدام مصطلح " إدارة الجودة الشاملة " كبديل لمصطلحات قديمة تعبر عن المعنى نفسه مثل " الضبط الشامل للجودة "، و لعل مصطلح "إدارة الجودة الشاملة " يوحي بأن ثمرات نشاط الجودة من زيادة في الربحية و زيادة في إرضاء المستهلك تتحقق نتيجة الإدارة الجيدة الشاملة لهذا النشاط، و كلمة شاملة تعني أنها مسئولية الجميع، و تمثل الإدارة الشاملة للجودة إستراتيجية ممتازة لتحقيق تنافسي أفضل ، إذ أنها توفر الأساليب و الأدوات لهذا الوضع التنافسي، فإدارة الجودة تنمي المهارات و تنمي المعرفة لجميع مستويات الإدارة، كما أنها تركز دائما على إجراء تحسين مستمر في¹ الجودة، و تنظر نظرة بعيدة المدى إلى رغبات المستهلك و التغيرات و التطورات التي تطرأ

1- سعاد بسيوني عبد النبي، بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2001، ص 25.

عليه¹. وقد تعددت و تباينت التعريفات التي أوردها الكتاب و المهتمون بموضوع الجودة و أبعادها المختلفة، و من الصعب أن نجد تعريفا شاملا قاطعا بسبب تعدد جوانبها، و سيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء.

- لقد عرفها (معهد الجودة الفيديري بالأمريكا) بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية و ذلك من خلال فرق العمل "
- كما عرفها جيمس ريلي (James rilay) نائب رئيس معهد جوران المتخصص بتدريب و تقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة عل أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف، و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل².
- و قد عرف (جوزيف جابلونسكي) لإدارة الجودة الشاملة على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل³.
- و يرى أحمد درباس أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية تنظيمية يصار إلى تطبيقها في مختلف المستويات على نحو شمولي، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع بشكل مستمر، و هذا يقودنا إلى تصور البعد الثالث في المصطلح و هو الشمولية و التي

1- صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية-التطبيق ومقترحات التطوير، 14 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

2-بوفجة غياث، التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات العالية، الجزائر، 1992.

3-وزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الجيزة، 1996.

تعني أن الكل، سواء من داخل التنظيم أو من خارجه، يتعاونون و لا بد من تضافر جهودهم للوصول إلى الجودة المبتغاة .

• أما السقاف فيرى أن الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر للعمليات الإدارية و ذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام و الوظائف عديمة الفائدة و عند الضرورة للعميل أو للعمليات و ذلك لتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات و احتياجات العميل¹.

• كما عرفها خالد بن يسعد سعيد بأنها أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم قيمة لكل العملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الأفراد و لنظم العمل و صبغ كل جانب من جوانب المنشأة و نشاطاتها بصبغة التفوق، إضافة إلى الالتزام بمبادئ نظام الجودة الشاملة، التي تتمثل في إرضاء العميل و دعم العمل الجماعي و استخدام الوسائل الإحصائية البسيطة لمراقبة سير العمل و تحديد أنواع الإنحرافات .

• و في نفس السياق نلاحظ أن ديمينغ (Deming) قد عرفها بأنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا أو مستقبلا².

و مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث ترتكز في قول الرسول صلى الله عليه و سلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " ³ و إتقان العمل في التوجيه النبوي شامل لكل الأعمال التي يحثنا ديننا عليها و التي تبدأ بمراقبة الإنسان لربه أثناء عمله و انتهاء بإنجاز العمل بإتقان ، و بإيجاز هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة لأن كل باحث في الموضوع يركز على جوانب معينة يراها هامة جدا، ومع ذلك يمكن أن

1- صالح ناصر علميات، نفس المرجع السابق، ص 73

2- بوفجة غياث، التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات العالية، الجزائر، 1992، ص 86.

يقال بأن هناك عوامل مشتركة ستبقى متفق عليها وتعطي مضمونا موحدا لمضمون إدارة الجودة الشاملة، و من بين هذه العوامل المشتركة يمكن إبراز النقاط التالية .

- ✓ استعمال الحقائق و البيانات الكافية لاتخاذ القرارات.
- ✓ اشترك جميع الأفراد في إدارة الجودة الشاملة، أو فرق تحسين العمليات.
- ✓ التحسين المستمر للعمليات و المنتج.
- ✓ التركيز على العمليات و النشاطات بدلا من المنتج.
- ✓ تلبية احتياجات العميل و توقعاته (العميل الداخلي و الخارجي).
- ✓ استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة.

و انطلاقا مما تقدم، فإن عناصر الإدارة التقليدية متباينة مع عناصر لإدارة الجودة الشاملة (كما هو موضح من الجدول التالي)

جدول رقم (01) يوضح مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارات التقليدية.

(الخلف، 1997 ، ص124)¹

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي و مسطح
اتخاذ القرارات	غير مؤسس/مركزي/مبني على معرفة الناس في قمة الهرم	مؤسس/غير مركزي/مبني على البيانات و الإجراءات العملية المشتركة التامة
حل المشكلات	تجنب المشكلات و تقطيعها، و عدم محاولة إصلاح شيء، إلا إذا تعطل تماما، إتباع أسلوب رد الفعل و التفتيش	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر ومراقبتها، إتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات و منعها قبل حدوثها
مصدر المشكلات	العاملون هم دائما مصدر المشكلات	العمليات و الإجراءات و النظام الإداري

1- زاهر ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 126.

الإدارية لذلك فالمديرون يديرون الناس.	مصدر المشكلات، لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية و النظام الإداري.
الأخطاء و الإهدار و إعادة الأعمال	يمكن التعامل معها و يتم تحملها بدرجة معينة، و الأخطاء عادة يتم اكتشافها و تصحيحها.
التخطيط ، التركيز على جهود التحسين	تخطيط قصير الأجل، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ المشكلة أو حاجة للتحسين
تصميم المنتجات و الخدمات	المنتجات و الخدمات يتم تحديدها و تصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقا لمعرفة الخبراء
المديرون و الموظفون	المديرون يعرفون أكثر، و الموظفون يستمعون للتعليقات و ينفذونها حرفيا.
الإنتاجية و الجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقها في آن واحد.
المسؤولية من الجودة	الجودة مسؤولية العاملين و يلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة.
	الجودة مسؤولية الإدارة و يلقي اللوم على الإدارة و النظام المتبع عند تردي الجودة

2- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تم انتقال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم باقتراح من التربويين ورجال الأعمال و المسؤولين عن الإصلاحات التربوية باعتبار أن إدخال TQM في التعليم باعتبارها الحل المأمول للمشاكل التعليمية ، حيث دعا كل من إدوارد ديمينغ رائد الجودة الشاملة على ضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم بوصفها منظومة لعمليات الجودة

في التربية والتعليم والتحسين المستمر¹ أما جوران فقد دعا إلى استحداث مجلس أعلى للجودة العالية ، كما دعا كروسبي إلى تطبيق مبادئه لتحقيق الجودة في الجامعة كما حاول التربويون في الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق مبادئ ديمينغ في التعلم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب فيها² وفي نهاية الثمانينات وبداية التسعينات تأثر قطاع التعليم العالي في أمريكا بنتائج علم تطوير النوعية الجودة الناجحة في القطاع الصناعي ، لهذا شهدت هذه المرحلة توسعا في تطبيق حركة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية، البريطانية، نيوزيلاندا وبعض دول آسيا الشرقية حيث بلغت أكثر من (200) جامعة وكلية عام 92/91 ، منهم على سبيل المثال : هارفاد ، كاليفورنيا ، جورجيا ، فلوريدا ، كما ظهرت أول مواصفة قياسية مقننة للجودة في التربية عام 1992 كالمواصفة البريطانية (bs5750) والمواصفة الدولية المتمثلة في (ISO 9000) ، حيث بدأ العمل بها في كلية شرق برنجهام.

كما أصدرت عدة أعمال ومنشورات على شكل مقالات في صحف وكتب وملخصات تدعو العديد من المسؤولين في الأوساط العالية الالتزام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.³ كالنداء الذي وجهته Harvard Education عام 1996 بعنوان نعمل سويا من أجل إصلاح التعليم العالي في ظل الجودة.

أما في الدول العربية فقد طرحت بعض الأفكار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم حيث طرحت إمكانية تطبيق TQM في جمهورية مصر لتحسين عمليات إدارة التغيير على مستوى المدرسة كما تم استقضاء نظام TQM في منظمات صناعية في

1- جوزيف جابولونسكي، نفس المرجع السابق، ص 301.

2- زين الدين فريد عبد الفتاح، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، ط1، القاهرة، 1996، ص 180.

3- حسين سلامة، ضمان الجودة واعتماد التعليم، الدار الصوتية للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص 76.

الجمهورية اليمنية أما في المملكة العربية السعودية وحدت إجراءات إدارة الجودة الشاملة تطبيقها الفعلي في بعض المدارس كما قام ديوان الخدمة المدنية بدول البحرين بتطبيق نظام ISO 9002 لتحقيق الجودة الإدارية في الفترة بين 1996 - 1998 ، وحصل بعدها على شهادة الجودة في مايو 1998 .

2-1- الجودة الشاملة في التعليم :

إنّ مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة توقعات الطلاب والمجتمع إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتكوينهم لدعم الخدمة التعليمية بما يتوافق وتطلعات الطلبة والمجتمع.

وقد عرفها¹ بأنها " ما يجعل التعليم متعة وبهجة " كما عرفها² باعتبارها " مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات، والعمليات، والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن "

وعليه يتضح من التعاريف السابقة بضرورة تركيز جهود العاملين في الميدان لتحقيق الجودة من خلال وضع المعايير وتحديد الأسس والقيم اللازمة لجودة التعليم. و كذلك فإن الجودة بمثابة مجموعة الصفات المميزة للمنظومة التعليمية بعناصرها ومدى تكامل هذه الصفات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

1-مریم محمد إبراهيم الشرقاوي، دراسات في الإدارة التعليمية، ط1، مكتبة النهضة المصرية، 2003، ص76.

2 مریح محمد ابراهيم الشرقاوي، نفس المرجع السابق، ص 77.

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن الجودة تركز على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال وتختلف الجودة عن الفعالية (EFFECTIVENESS) كون الفعالية هي قياس مدى تحقيق الأهداف المعلنة ، في حين أنه ليس من أهداف الجودة أن تقيس الإنجازات أو المخرجات فقط ولكن تعمل على قياس الأهداف ذاتها باعتبارها مداخلات.

أم الكفاية (EFFICIENCY) : فهي الاستعمال الجيد للمصادر في تحقيق أهداف أي برنامج معين ، أما الجودة فإنها تهتم بالأهداف والمصادر معا¹.

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

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعرف بأنها:

عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي . أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بكفاءة الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة².

1- مريح محمد ابراهيم الشرقاوي، نفس المرجع السابق، ص 81

2- مريح محمد ابراهيم الشرقاوي، نفس المرجع السابق، 82.

المبحث الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

نظراً لتعاظم أهمية ضمان الجودة في عالم اليوم فقد بذلت جهود كثيرة في هذه الصدد على المستويين الدولي والإقليمي، فعلى المستوى الدولي نظمت اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة) مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي عقد في باريس يوم التاسع من أكتوبر 1998 ، وتم فيه التركيز على ضمان الجودة ولقد أكدت المادة الحادية عشر من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم العالي، واعتبرت المادة المشار إليها الدراسة الذاتية والتقييم الخارجي في مجال التعليم العالي في العالم على تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة، كما أكد الإعلان على أهمية مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير والمستويات.

أما على المستوى الإقليمي، فقد سبق المؤتمر العالمي المشار إليه عدة أنشطة إقليمية، ففي بيروت - على سبيل المثال - نظمت اليونسكو المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، وهذا بدوره أكد على أهمية الجودة في التعليم العالي، ولقد حث هذا المؤتمر الدول العربية على إنشاء آلية لتقييم نوعية التعليم العالي على كافة المستويات : التنظيمية والمؤسسية والبرامج والعاملون والمخرجات وفي الشهر الأخير من العام 2003 فقد أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر في دمشق وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقييم والاعتماد في الجامعات العربية.

ولقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الهموم العامة في منطقتنا هذه، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم إعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، ومحدودية التمويل، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعليم الإلكتروني، والالتزام الأدبي والمهني، والهموم المرتبطة بنوعية وجودة التعليم، ومع ذلك فإن لضمان الجودة طابع مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، فهناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة

في هذا الجزء من العالم ومن بين هذه العوامل محدودية التنافس لاجتذاب الطلبة وقلة عدد الجامعات بشكل يضر بالتنافس وحقيقة أن بعض البرامج لا تطرح إلا في مؤسسة واحدة وارتفاع تكلفة استقدام خبراء أجانب، ومدى توفر الخبراء وقت إجراء عملية التقييم، والظهور المفاجئ والكبير لمؤسسات التعليم العالي الخاصة . و من مبررات تطبيق TQM في التعليم العالي نذكر كذلك:

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.
2. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
3. عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.
4. ضرورة الحصول على ميزة تنافسه في ظل التحديات العالمية.
5. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط به تلك الدول من فلسفة و عوامل ثقافية و اجتماعية تحيط بها، و استنادا لمنهجيات و آليات تناسب ظروفها و أوضاعها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.
6. ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة
7. ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات العالية، فكان ذلك سببا في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي.
8. العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات العالية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية¹.
9. تلبية طلبات الخريجين الحاضرة والمستقبلية، و تحقيق رضاهم في الحصول على فرص العمل في سوق العمل المعولمة.

1- خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض: الكبيعات للنشر والتوزيع، 1998، ص 45.

10. ضرورة تفعيل البحث العلمي و التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن

ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع.

وبين الغنбовسي أن التعليم العالي يواجه تحديات تستدعي تبني اتجاهات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة و تلك التحديات هي:

- الجودة.
- نمو الطلب على التعليم.
- تمويل التعليم العالي.
- التقدم التقني و المعرفي.

و انطلاقا مما تقدم من مبررات يتضح أن التعليم العالي يعتبر حاجة أساسية لكل من المواطن و المجتمع، حيث يقوم التعليم على صقل الموارد البشرية و إعادة تأهيلها، و هذا بدوره يساعد على تطور المجتمع و تقدمه في كافة المجالات، و الجودة الشاملة قد عرفت زحفا معتبرا على مؤسسات التعليم العالي في الكثير من دول العالم التي تتوخى و تترصد جودة النوعية كما تعنى كذلك بفلسفة الكمن وذلك لإحساسها بضرورة تحسين و تطوير مؤسساتها التعليمية في مختلف الأطوار، و قطاع التعليم العالي في الجزائر مدعو كذلك للاتجاه نحو هذه الفلسفة الحديثة لمجابهة تحديات العصر.

البحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة العالية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات:

أ- الثقافة التنظيمية : إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال إذ يؤكد فيليب اتكنسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلياً العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل¹.

ب- ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة².

ت- إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، و إدراكها لمسئولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة.

ث- القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية والمبادرة إلى التدريب و اكتساب أساليب التنمية والتطوير لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة .

1- خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، 2000، ص 61.

2- الخطيب أحمد، البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003، ص 57.

ج- ضرورة معرفة الأسباب و المشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة العالية التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹.

ح- ضرورة التنسيق و التعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQM .
 خ- ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار .
 حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة العمليات عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها

د- النظر إلى عملية تطوير و تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة

ذ- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة.

ر- مشاركة جميع العاملين في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء.

ز- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة العالية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة.

س- التشجيع على الابتكار والمخاطرة².

ش- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين، وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة.

ص- تفريد المؤسسة العالية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

ض- استخدام أساليب في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية و الابتعاد عن الذاتية

1- الخطيب أحمد، البحث العلمي والتعليم العالي، نفس المرجع السابق، ص 78.

2- جلي أحمد إسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارية المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص 20.

ط- تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء الجامعة.

ظ - المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة و التعاون في كافة أقسام الجامعة وذلك من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.
- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فرق العمل.
- العمل على إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطر و التقدم للأمام بروح الفريق.¹

المبحث الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

الجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي تركز عليها.

وهذه المبادئ التي وضعها (إدوارد ديمينج) تشكل إطارا معرفيا ومرجعيا لتطبيق الجودة الشاملة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، و في هذه الدراسة سنتعرض إلى المبادئ التالية:

• التركيز على المستفيد:

حيث أن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخليا أو خارجيا .

وفي التعليم العالي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية، وإن تحقق رغباته هي المهمة الأساسية للمؤسسة العالية، وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة العالية.

كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل هيئة التدريس، والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة العالية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة.

• التركيز على جودة أداء هيئة التدريس:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة في

كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المداخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول.¹ ويفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة للأساتذة وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة.

• الاهتمام بالعمل الجماعي:

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشاركة تمثل توجيهها موحدا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات والصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة، وتبادل المعلومات والخبرات.²

ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد.

وفي إطار هذا المبدأ تتخذ إدارة التعليم العالي مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة العالية منها:

-قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدوريات، ولا يقتصر هذا على هيئة التدريس فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب، والمجتمع المحلي.
-إنشاء كيانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، مثل لجنة التخصص الواحد، المجالس العلمية، وغير ذلك..

-تفويض السلطات للجانب و فرق العمل المختلفة.

1 - Clemont Branabe : lagestuantoale de la qualité en educationop-cit, p 17.

2 - Crosby , Ph , 1979, Quality is free the art of moking qualité section. New York mi. Craw .Hih. Bouk , CP 19. P 50.

-عقد ورشات العمل والدورات التدريبية والأيام الدراسية والمعارض و المحاضرات التوضيحية.

• القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف. والمطلوب من القيادة التعليمية توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساندة المؤسسة العالية ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة

1.

ويتطلب تحقيق هذا المبدأ من إدارة التعليم العالي القيام بما يلي:

-العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة العالية، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.

-التأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في المؤسسة العالية، واندماجهم الكامل في العمل بما يسمح باستخدام القدرات وتفجير الطاقات الكامنة لمصلحة الجامعة.

-تنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة و هيئة التدريس العاملين في المؤسسة العالية وأفراد المجتمع المحلي، ومساعدتهم على ترجمتها إلى خطط.

• التحسين المستمر والتميز:

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمؤسسة العالية في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد.¹

وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات إدارة التعليم العالي، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية الكفايات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى المزيد من التميز.

وبذلك نستطيع القول أن هذه المبادئ السابقة متصلة ببعضها البعض و مترابطة وتؤيد بعضها بعضاً، فعملية التحسين المستمر تركز على العمليات والنتائج، وهي تعمل على منع حدوث الأخطاء.

المبحث الخامس: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان، خاصة في مجال التعليم، و لا شك أن أهم الفروق بين المؤسسة التعليمية جيدة و أخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة، لذلك ارتأت الكثير من المؤسسات التعليمية و بالأخص في الدول المتقدمة تطبيق نظم الإدارة بالجودة الشاملة، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة، و انضباطاً إدارياً يوفر مناخاً للتوسع و التميز في الوقت نفسه، و يمكن تلخيص فوائد تطبيق الجودة الشاملة ونظمها في التعليم العالي على النحو التالي : الوفاء بمتطلبات الطلاب و أولياء الأمور و المجتمع و إرضائهم.

-رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعلم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية.

-مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم و دراية واضحة بدوره و مسؤولياته ومشاركته في التحسين و التطوير.

1 - <http://www.highered.gov.ly.com>

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير، و يتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة و المتعارضة أحيانا، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ربط أقسام المؤسسة العالية و جعل عملها منسجما، بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ترسيخ صورة المؤسسة العالية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
- رفع و زيادة مستوى الوعي بجودة العمل و النظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة و المعايضة اليومية لها.
- المساعدة على وجود نظام شامل و مدروس للمؤسسة العالية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسة العالية من حيث الموارد و الوقت وغيرها.
- تحسين كفايات الإداريين و العاملين و عضو هيئة التدريس و رفع مستوى أدائهم ، من خلال التدريب المستمر.
- زيادة الاحترام و التقدير المحلي، و الاعتراف العلمي بالمؤسسة العالية لما تقدمه من خدمات للطلاب و للمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

المبحث السادس: نظم الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- من أبرز نظم الجودة الشاملة بالتعليم العالي في عالمنا المعاصر نجد¹ :

• المواصفة البريطانية (B 55750) : وهي نظام إداري يتكون من مجالات وعمليات ومخرجات وتتضمن عدة مجالات: التصميم، التطوير، إستراتيجية التنفيذ، الرقابة على العمليات، الفحص والاختبار، ويعتبر هذا النظام خطوة أولى في طريق إدارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب إحداث تغيير في ثقافة واتجاهات التنظيم وتوفير الفرص المتكافئة، وإدارة الموارد البشرية للوصول إلى TQM .

- باعتبار أن مكانة المواصفة (BS 57505) في قلب TQM ، ومن ثم تبقى إدارة الجودة الشاملة في مكان يغذي مقومات التحسين المستمر.

-باعتبار أن (BS 57505) قاعدة ثانوية في مشروع إدارة الجودة الشاملة ويمكن الوصول إلى الجودة بالمشاركة الفعالة للقوى العاملة في دوائر الجودة.

توكيد الجودة Quality Assurance :إن مفهوم توكيد الجودة منبثق من مفهوم الجودة وتختلف تطبيقات هذا المفهوم من دولة إلى أخرى من حيث اقتصارها على جودة التدريس أم تمتد لتشمل البحث العلمي الإدارة... الخ وتتمثل صفات هذا المفهوم في:

-وجود مهمة ورسالة ورؤية للجامعة والكلية تهدف إلى ضمان الجودة.

-وجود إدارة معلومات تساهم في أداء العمل بشكل فعال.

-متطلبات وإجراءات تبين كيفية إنجاز العمل لتحقيق قياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد.

-إجراءات تصحيحية ونظام إداري للمراقبة تطوير العمل.

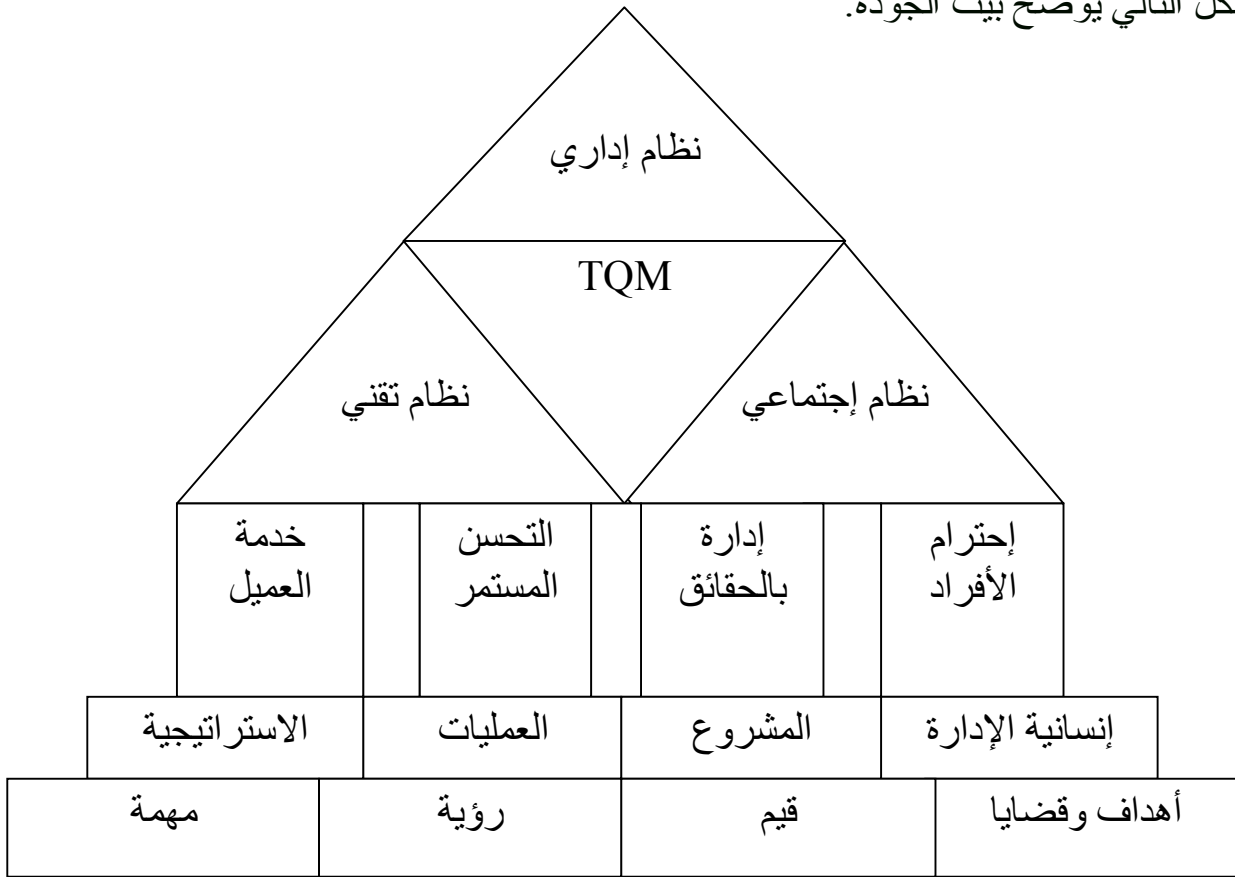
بيت الجودة The house of quality :تقوم فكرة بيت الجودة على تكامل مبادئ ديمينغ ويتكون مجازاً من :

1 - <http://www.highereder.gov.ly.com>

قمة البناء : ويضم ثلاثة أنظمة تؤثر في إدارة الجودة الشاملة وهي اجتماعية ، إدارية وتقنية.
-أعمدة الجودة : وعددها أربعة هي : خدمة العميل وإرضائه ، التحسن المستمر، احترام
البشر، الإدارة بالحقائق.

-الأصول والأركان : التي يركز عليها السقف والأعمدة ويتكون كل منها على أربعة عمليات
الأصول : الإستراتيجية ، العمليات ، مشروع إنسانية الإدارة.
الأركان : مهمة ، رؤية ، قيم ، أهداف وقضايا.

والشكل التالي يوضح بيت الجودة:

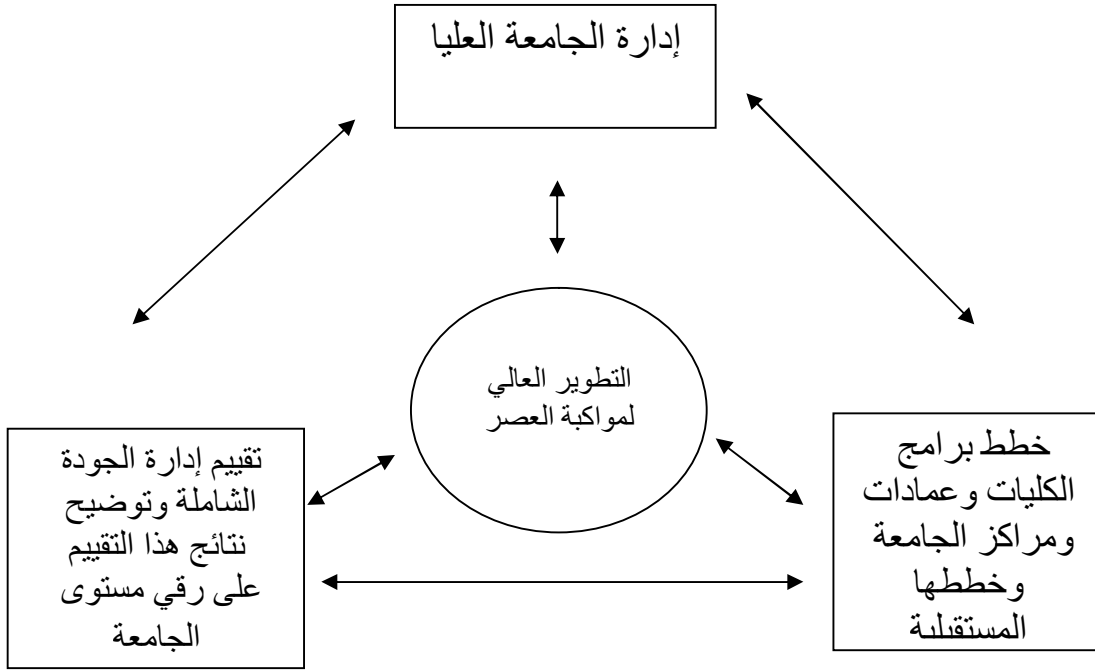


شكل رقم (01) يوضح بيت الجودة¹

إدارة الجودة الشاملة : تستخدم على نظام واسع في الجامعات وهو نظام أوسع وأشمل للجودة ويضم النظم السابقة وهو نظام متكامل للإدارة وطريقة تطوير وتحسين جودة مخرجات المؤسسة العالية.

تطوير الجامعة في ضوء منظومة الجودة الشاملة:

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة من الهموم العامة في التعليم العالي بالدول العربية، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم إعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، ومحدودية التمويل، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعليم الإلكتروني، والالتزام الأدبي والمهني، والهموم المرتبطة بنوعية وجودة التعليم، ومع ذلك فإن للجودة الشاملة طابع مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، فهناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة في هذا الجزء من العالم ومن بين هذه العوامل محدودية دعم الإدارة العليا للتغيير وخلق التنافس لاجتذاب الطلبة، والقصور في عملية التقييم المستمرة ، لذا نجد أن تطوير الجامعة يعتمد على ثلاث جبهات تبرزها المنظومة التي تربط كل من تقييم إدارة الجودة الشاملة و عمادات الكليات ، وإدارة الجامعة العليا حسب الشكل الآتي:



شكل رقم (02) يوضح ربط إدارة الجامعة بإدارة الجودة الشاملة¹

يلاحظ من الشكل:

-أن إدارة الجودة الشاملة هي حبل وصل بين إدارة الجامعة العليا والمراكز العالية والكليات والعمادات.

-كما تقوم TQM بتوجيه وإرشاد الكليات والعمادات في كيفية وضع البرامج والخطط المستقبلية للنهوض بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وبرامجه التي تحتاج إليها الجامعة من إداريين ، فنيين ، اقتصاديين.

-الاهتمام بمستقبل المستوى الأكاديمي والبحثي والمستوى العلمي والتطبيقي لطلاب الجامعة مع ضمان توعية جيدة ومتميزة من الخريجين لتغطية مجالات العمل المحلية من جهة ومواجهة تحديات عصر العولمة.

تتميز منظومة الجودة الشاملة في التعليم العالي في إطارها المنظومي في:

- توجيه التعليم العالي.
- زيادة كفاءة التدريس والتعلم .

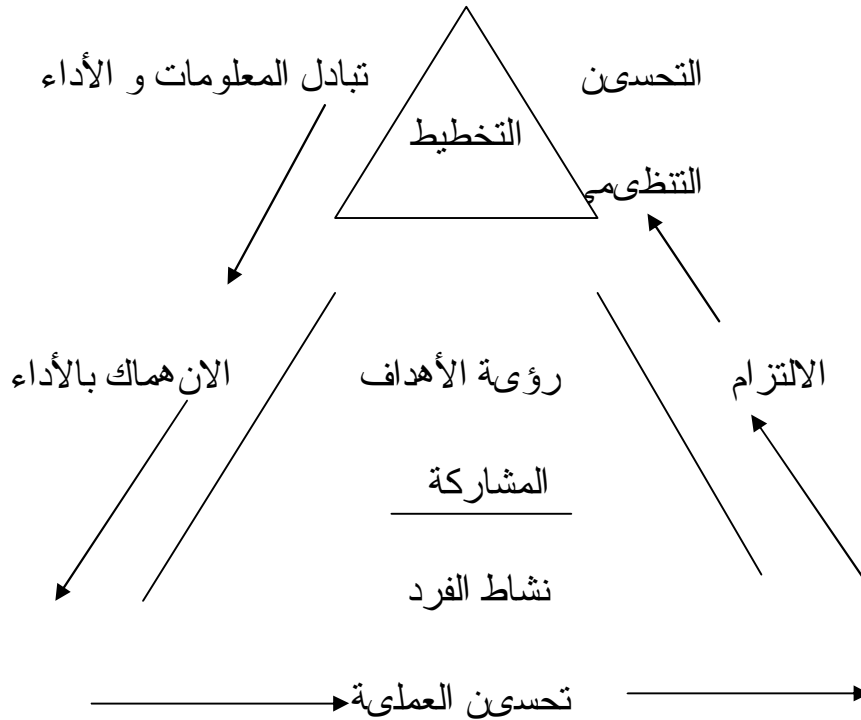
1 - www.gudesopener.edu/homepage/rubic/qualitydepartemen/qulityconference/pepars/session//bh.htm

- إنماء الفكر المنظومي الشامل عند التفكير في حل أي مشكلة .
- الارتقاء بمستوى التعليم في المستويات العليا مثل التطبيق ، التحليل ، التركيب ، وصولاً للإبداع¹

نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

هناك عدة نماذج معتمدة في نظام TQM من أبرزها

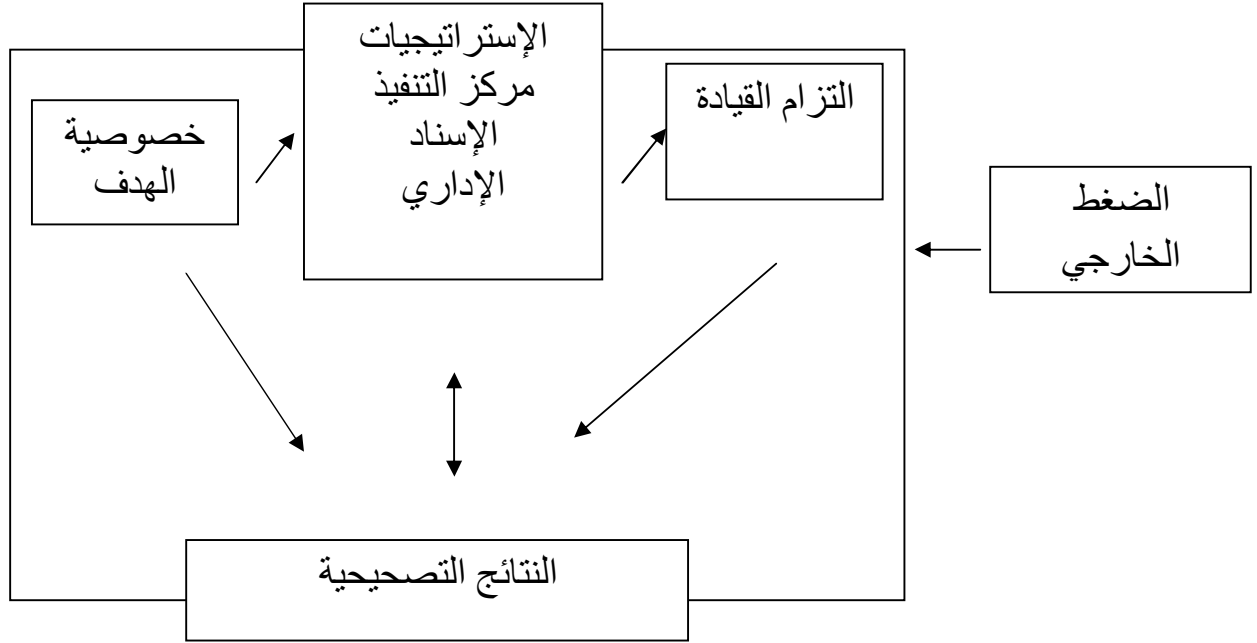
1-9-2- نموذج مونتغري (1991) : الذي يرى TQM تتضمن ثلاثة عناصر هي : التخطيط والمشاركة وتحسين العملية وهنا التحسين يقوم على مبادئ التحكم بالجودة ، أما التخطيط والمشاركة فيرتبطان بالبيانات الإحصائية المتعلقة بتحسين الجودة والشكل التالي يوضح تصور حول مخطط تنظيمي ثلاثي العناصر لنموذج مونتغري:



شكل رقم (03) يوضح نموذج مونتغري

1 - <http://www.highereder.gov.ly.com>

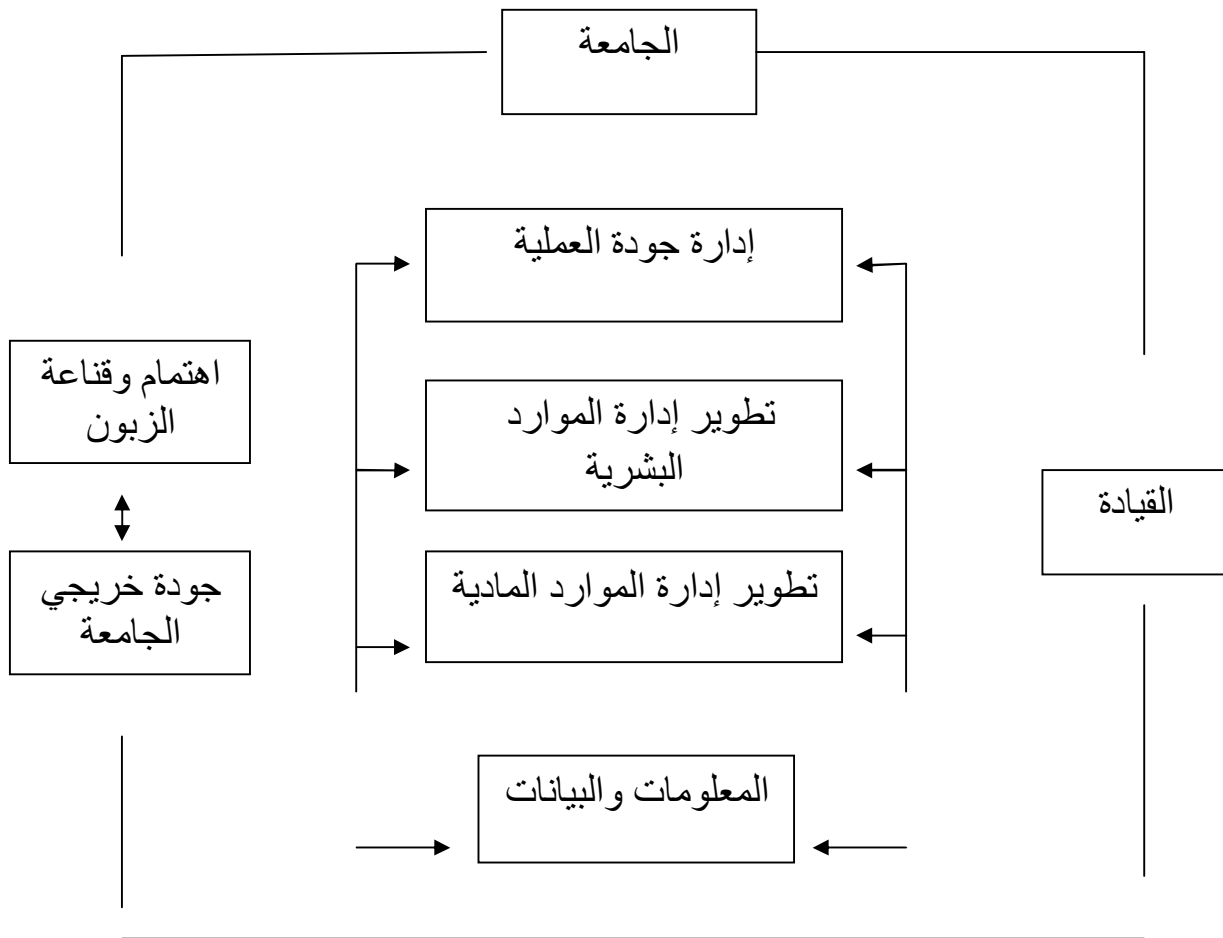
نموذج إرفن 1995 يقترح إرفن أبعاد تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتضم الضغط الخارجي للتغيير والتزام القيادة بال TQM وتنفيذها وإيجاد الخيارات الإستراتيجية للتغيير وإتباع النهج التقني في اختيار مؤشرات المؤسسة التعليمية لتقييم التقدم وخصوصا الهدف نحو TQM كما هو موضح في الشكل التالي¹:



شكل رقم (04) يوضح نموذج إرفن

معيار مكافأة بالدرج: ويتألف من أربعة عناصر هي القيادة العليا المكلفة بإحراز التحسين ، وإجراء التغيير الشامل من قبل المسؤولين عن عملية التغيير ، وابتكار القيم والأهداف والنظم المساعدة على تحقيق الجودة وإحراز التقدم ، أما هدف أنشطة النظام فهي تحسين قناعة الزبون وتحقيق نتائج جاهزة للعمل (خريج الجامعة) والشكل التالي يوضح إطار عمل مكافأة بالدرج.

1 - <http://www.highereder.gov.ly.com>

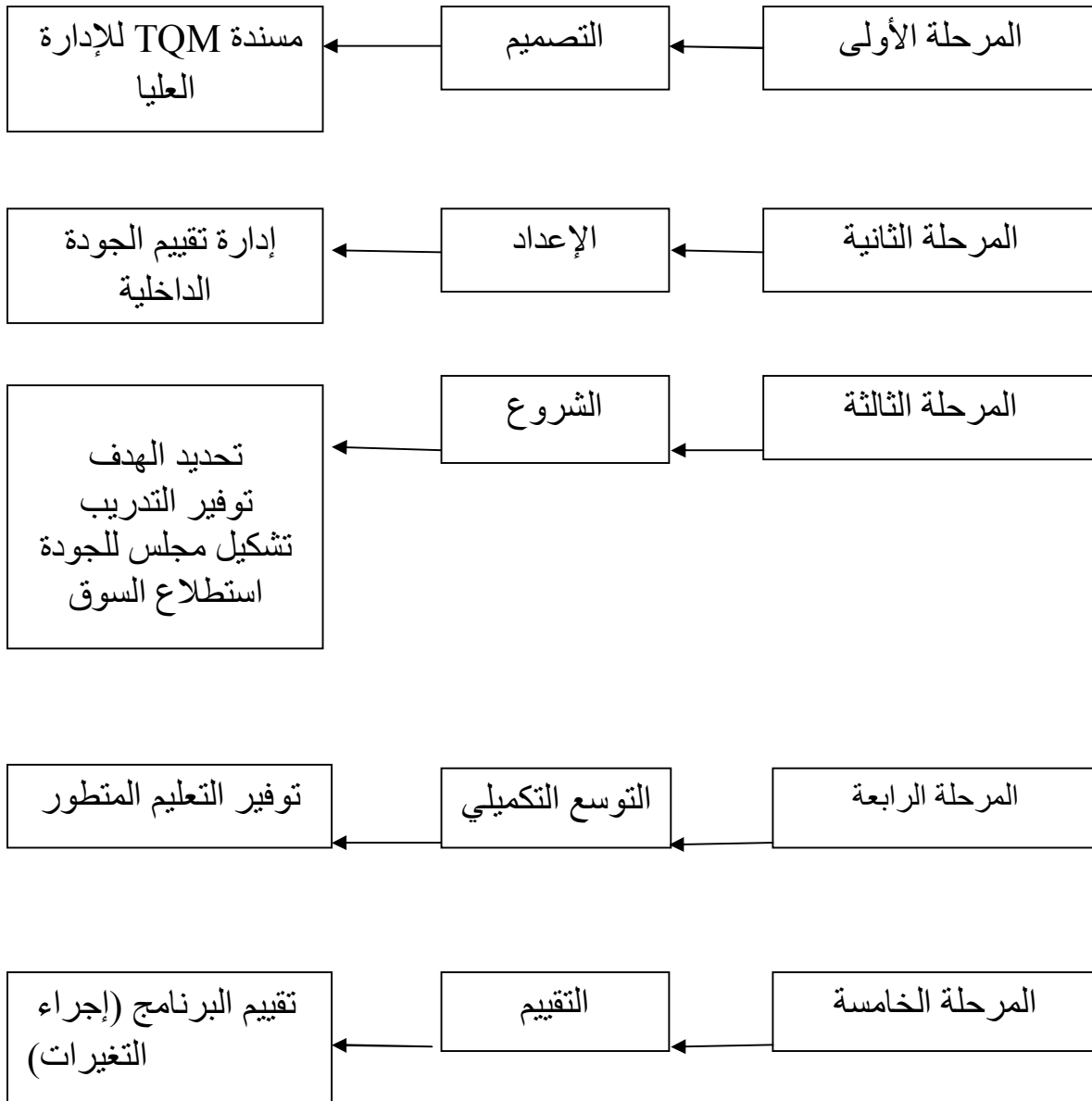


شكل رقم (05) يوضح عمل مكافأة بالدرج¹

نموذج MOTWEN & ASHOK : المكون من خمسة مراحل لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (الجامعة) وهي: التصميم، الإعداد، الشروع والتوسع التكميلي، التقييم كما هو موضح في الشكل الآتي:

1 - <http://www.highereder.gov.ly.com>



شكل رقم (06) يوضح نموذج MOTWEN & ASHOK¹

1 - www.gudesopener.edu/homepage/rubic/qualitydepartemen/qulityconference/pepars/session//bh.htm

الفصل الثاني:

معايير وعناصر ضبط الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

جاء في المعجم الوجيز أن "العيار" ما أتخذ أساسا للمقارنة والتقدير، ومنها "المعايرة" أي التقدير بالحجم بمحاليل قياسية ومعروفة قوتها، والمعيار في الفلسفة نموذج متحقق أو متصور لما يكون عليه الشيء، إذن المعيار مقياس للمقارنة والتقدير وجمعها معايير، أما المعيار في الاصطلاح فمعناه المقياس أو المحك الذي يمكن الرجوع إليه أو استخدامه أساسا للمقارنة أو التقدير.

أما في مجال التعليم فيشير مصطلح المعايير الى المستويات والمواصفات والخصائص التي تتميز بها مدخلان وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية مثل: البنية التحتية للمؤسسة والمناهج الدراسية والتجهيزات والحجم الزمني للمواد الدراسية والخدمات المتبادلة بين المجتمع المحلي والمؤسسة وكذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريون والمكاتب والتمويل وحرية المؤسسة في إتخاذ القرار.

تعمل الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة على تقادي ضيق النظرة والعمل لا على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخرجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى المؤسسات التعليمية.

إن المؤسسة التعليمية الفاعلة هي التي تعمل على توفير مداخلاتها بالجودة المناسبة، فبالرغم من أن المناهج الدراسية تتشابه محتوياتها بين معظم المؤسسات التعليمية إلا أن شموليتها وترابطها ووعاؤها الزمني وكيفية تدريسها وعلاقتها بحاجات المتعلم والمجتمع

ومدى الاستفادة منها بعد التخرج، كل ذلك يجعل المؤسسات التعليمية تتباين فيما بينها في مستوى تحقيق أهداف الجودة.

إن البنية التحتية للمؤسسة والتجهيزات المتوفرة لزيائنها ووسائل وتقنيات التدريس تعتبر أيضا معايير يمكن تقويمها كمؤشرات لمستوى جودة أداء المؤسسة وكذلك طرائق تقويم مستوى التحصيل العلمي ومعدلات الأنشطة الذاتية للطلاب فهي مدخلات وعمليات يمكن أن تكون معايير ومؤشرات على مدى توفير التعليم الفعال.

المبحث الأول: المحاور الرئيسية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

هذا من المحاور الرئيسية التي تعتبر مواصفاتها معايير يمكن تقويمها لتستخدم كمؤشر على مستوى أداء المؤسسة التعليمية مايلي: (1).

• معايير مرتبطة بالطالب:

- يعد الطالب أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية ويكون مؤثراً إيجابياً إذا عملت المؤسسة على انتقائه من خلال سياسات القبول بالمرحلة الجامعية التي تعتبر الخطوة الأولى نحو جودة التعليم العالي، إذا يجب أن تضع الجامعة معايير خاصة لقبول الطلبة في مختلف كلياتها، وتعتمد مبدأ المنافسة بين الطلبة حسب معدلاتهم في الثانوية العامة، وفي الكليات التي تحتاج إلى مهارات خاصة. ويتم القبول اعتماداً على نتائج امتحان القدرات الذي يؤديه الطلبة، إذ لا يكفي أن يستوفي الطالب شروط القبول من حيث معدله في الثانوية العامة، ولكنه يحتاج إلى قدرات خاصة تمكنه من دخول هذه الكليات، كما أن تفاعل الطلاب مع أساتذتهم ومع الإداريين والعاملين بالمؤسسة بتفهم وتعاون وإيجابية يعتبر أيضاً خطوة مهمة نحو تحقيق جودة الأداء الجامعي.

- تعتبر نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس عاملاً مهماً في تحقيق الجودة، حيث يؤدي الأستاذ عمله بأعلى كفاية وأقل تكلفة.

- متوسط تكلفة الطالب يعتبر أيضاً مؤشراً لجودة أداء المؤسسة، فإذا تم صرف المبالغ المالية بحكمة وتخطيط وأمانة وشفافية فستكون الجامعة ذات الكلفة العالية أكثر جودة من غيرها ذوي الكلفة المتدنية، غير أنه لا يعتمد على الكلفة لوحدها كمؤشر للجودة حيث قد تصرف الأموال هدراً دون مردود إيجابي.

(1) العابد أبو جعفر عبد الله (2009/11/01)، معايير الجودة ومؤشراتها في التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول جودة التعليم العالي، طرابلس.

- الخدمات المقدمة للطلاب يمكن أيضا أن تكون مؤشرا إيجابيا لمستوى جودة المؤسسة، فكلما كانت الخدمات الصحية والإقامة والمساعدات المالية عن طريق الأسعار الرمزية وخدمات التوجيه والإرشاد والمواصلات والاتصالات متوفرة للطلاب كل ما أتصف أداء المؤسسة التعليمية بالجودة.

- نسبة الخريجين من الطلاب الجامعيين والملتحقين منهم ببرامج الدراسات العليا تعتبر أيضا مؤشرا إيجابيا نحو تحقيق الجودة إذا كان عدد المتسربين والفاشلين قليل جدا.

- إن ملائمة تخصصات الخريجين مع متطلبات سوق العمل من حيث الوقت والعدد والكفاءة يعد مؤشرا رئيسيا لجودة المؤسسة الجامعية.

• معايير مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس:

- تعتبر خصائص ومواصفات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس من المتغيرات الهامة في تحقيق الجودة الشاملة للتعليم العالي، فعدد أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم وتطورهم المستمر في مجال تخصصهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع وإنتاجهم العلمي من بحوث ومنشورات هي المؤشرات الحقيقية لجودة أداء المؤسسة الجامعية.⁽¹⁾

- إن احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم وتقدير احتياجاتهم المعرفية والنفسية ومؤزرتهم على تحقيق أهدافهم التعليمية وتوجيههم تربويا ومهنيا ومعالجة مشكلاتهم السلوكية تعتبر أيضا مؤشرات إيجابية لجودة التعليم العالي.

- إن تفرغ عضو هيئة التدريس للتدريس وإجراء البحوث العلمية والمساهمة في أنشطة الجمعيات والمنظمات العلمية والمهنية والتربوية، يعتبر كذلك من المؤشرات الايجابية نحو تحقيق جودة أداء المؤسسة الجامعية.

(1) \ العابد أبو جعفر عبد الله ، نفس المرجع السابق.

• معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية:

- إن مستوى برامج الجامعة ومناهجها الدراسية من حيث المستوى والطريقة والأسلوب والترابط الأفقي والعمودي، وارتباطها بالأهداف العلمية والثقافية والاقتصادية الوطنية والإقليمية والقومية، وإثراء شخصية المتعلم وتنمية إمكانياته ومهاراته ومواكبة اتجاهاته يعتبر من المحاور الرئيسية لتحقيق جودة التعليم. فكلما كانت المناهج الدراسية محققة لأهداف الطلاب والمؤسسة والمجتمع كل ما اتصفت ببرامج المؤسسة بالجودة الشاملة.

- لكي تساعد المناهج في تحقيق الجودة يجب أن تكون ملائمة لحاضر الطلاب ومستقبلهم، ومراعاة ميولهم واحتياجاتهم واستعداداتهم وعاملا مساعدا لحل مشكلاتهم وتطوير سلوكهم، ومن ثم تكون المناهج الدراسية مرآة عاكسة لجودة التعليم الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التربوية.

• معايير مرتبطة بالإدارة الجامعية:

إن استقرار الإدارة وكفاءة العاملين بها وعلاقتهم بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والتزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة من خلال المحافظة على ممتلكات المؤسسة وصياغتها وتوفير الخدمات اللازمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس تعتبر من المتغيرات الفاعلة والمؤشرات المؤكدة لجودة أداء المؤسسة. (1)

معايير مرتبطة بالإمكانيات المادية:

- تتمثل الإمكانيات المادية في المباني الجامعية والمكتبات والمعامل والمختبرات والتمويل اللازم لكافة أنشطة المؤسسة، حيث يجب أن يتسم المبنى بالمرونة والقدرة على استيعاب الطلاب. ويعد موقعه الجغرافي في البيئة المحيطة من المؤشرات الإيجابية لتحقيق متطلبات الجودة، ومن خصائص الإيجابية للمباني التعليمية التي تدعم تحقيق الجودة تصميمه الصحي وبعده على المناطق الصناعية والأماكن

(1) العابد أبو جعفر عبد الله ، نفس المرجع السابق

المزدحمة ومدى ملائمته للطقس وسلامة مرافقه الصحية ونظافته وجماله، وتوفر الملحقات الخاصة بالأنشطة الطلابية الاجتماعية والرياضية والترفيهية.

- تشمل متطلبات جودة المؤسسة الجامعية أن تكون المكتبة شاملة لمصادر المعرفة المتخصصة والعامة من كتب مرجعية ومقررات دراسية ومجلات ودوريات وقاعات للمذاكرة وتقنيات التصوير والنسخ ولوائح مرنة للاستعارة، وأن توفر لزبائنها كل ما يتعلق بالمستجدات العلمية والتقنية والفكرية المواكبة للعصر وأن تكون خدماتها متوفرة بوقت كافي.

• معايير مرتبطة بمؤسسة التعليم العالي والمجتمع:

إن ربط الجامعة بالمجتمع من خلال التفاعل مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية العامة والمنظمات والهيئات والمراكز التربوية والعلمية والبحثية، وتسخير القدرات العلمية والفكرية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس لإيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية من خلال وضع الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية، واستخدام الإنجازات العلمية لمواجهة تلك المشكلات يعتبر محورا مهما ومؤشرا رئيسيا لتحقيق جودة أداء المؤسسة الجامعية⁽¹⁾.

المبحث الثاني: معايير قياس الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:

من المعايير المستخدمة في قياس الجودة الشاملة وضبطها وبصفة خاصة في التعليم نذكر: معايير ديمينغ Deming، ومعايير بلدرج Baldrige، ومعايير كروسي Crosby، ومعايير سلسلة الايزو Iso، ومعايير الاعتماد الأكاديمي Accreditation، وفيمايلي توضيح موجز لكل معيار من تلك المعايير:

(¹) أحمد إبراهيم أحمد (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بالمدرسة، دار الوفاء، دنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 75.

• معايير الجودة الشاملة عند ديمينغ Edward deming :

يرتكز نموذج ديمينغ للجودة على تحسين مستوى الأداء في المنشأة أو المؤسسة من خلال مبادئه الأربعة عشر المشهورة التي أصبحت أساساً لمفهوم الجودة الشاملة، وهي على النحو التالي: (1)

- وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة.
- تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية.
- عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
- توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الطلاب خلال كل مرحلة وعند الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذه الانتقال.
- التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس من أجل تحسين الأداء لكل الأفراد.
- الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة وهيئة التدريس والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.
- الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانيات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع.
- تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية مناسبة.
- كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف الإدارات.
- التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه.

(1) الهلالي الهلالي الشربيني، (1998)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، رؤياً مقترحة مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 37، ص 152.

- تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.

- تحسين وتفعيل العلاقات من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم وزمالتهم لبعضهم البعض.

- إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.

- تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير نحو الجودة مسؤولية كل فرد في المجتمع.

ويشير ديمينج إلى أن نحو الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، لذا على كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء⁽¹⁾.

• معايير الجودة الشاملة عند بلدريج **Malcolm Baldrige**:

طور بلدريج نظاماً لضبط الجودة في التعليم وتم إقراره ضمن المعايير القومية المعترف بها لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة ومطالب المستفيدين من النظام التعليمي، ويعتمد نظام بلدريج بضبط جودة التعليم على مجموعة من القيم الأساسية التي توفر إطاراً للتطوير المتكامل وتتضمن 28 معياراً ثانوياً، وتتكون القيم الأساسية من 11 قيمة وتندمج في 7 مجموعات هي⁽²⁾:

- القيادة (90 نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتعليم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.

(1) الهاللي الهاللي الشربيني، نفس المرجع السابق.

(2) عبد الجواد، عصام الدين نوفل، (2000)، ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية. مجال التربية، مركز

البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، السنة 9، العدد 30، ص 26-28.

- المعلومات والتحليل (75 نقطة)، وشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
- التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (75 نقطة) وتشمل: التظير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.
- إدارة وتطوير القوى البشرية (510 نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.
- الإدارة التربوية (50 نقطة) وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.
- أداء الأستاذ ونتائج الطلبة (230 نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ التعليمي وتحسينه والنتائج، والأبحاث في مجال الأداء، والنظر إلى أداء المؤسسات التعليمية كعمل اقتصادي.
- رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (230 نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضاء الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المؤسسات التعليمية.

• معايير الجودة الشاملة الأيزو ISO 9000:

في ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة ليس فقط على مستوى السلع والمنتجات، وإنما أيضا بجودة الخدمات، وبعد أن تأكد للجميع أن الجودة ليست خيارا بل ضرورة لنجاح أي نظام، اهتمت المنظمة العالمية للتوحيد القياسي ISO، كهيئة دولية معيونة بقضية الجودة، وأصدرت سلسلة المواصفات العالمية المعروفة ب"أيزو 9000".

ايزو 9000 مصطلح عام لسلسلة من المعايير تم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (International standardization organization) ISO لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية، وكلمة ايزو مشتقة من كلمة يونانية isos والتي تعني equal، أي التساوي والرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار أو المواصفة وقد نالت مواصفة الايزو 9000 منذ صدورها عام 1987 اهتماما بالغاً لم تتله مواصفة قياسية دولية من قبل.⁽¹⁾

يضم هذا الاتحاد أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، ويهدف الى ترويج المواصفات القياسية والأنشطة المتعلقة بها من أجل تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات وتنمية التعاون في مجالات المعلومات، والعلوم، والتقنية والنواحي الاقتصادية، ومقر الاتحاد مدينة جنيف في سويسرا

يتكون الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة من 176 لجنة فنية رئيسية يتبعها 630 لجنة فرعية تضم 1827 مجموعة عمل بالإضافة إلى 18 فريقاً للبحث والدراسة، ويمثل الهيكل التنظيمي المنتجين والموردين والعلماء بالإضافة إلى المهن الهندسية ومعامل الاختبار والخدمات العامة وجماعات حماية المستهلكين، والهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء

إن عائلة iso 9000 تمثل إجماعاً دولياً على مجموعة من المبادئ تمثل الحد الأدنى لمتطلبات تطبيق منظومة إدارية تضع متطلبات العملاء في المقام الأول، وتعمل على منع المشاكل وخفض المفقود وتحسين سمعة المنظمة، وتهتم المواصفة iso 9000 بماذا يجب أن يتم what وتترك كيفية التنفيذ how إلى كل منظمة وفقاً لحجمها وطبيعة عملها. وتنقسم مطالب أنظمة الجودة ايزو 9000 إلى المستويات التالية:

(¹) عبد الجواد عصام الدين نوفل، نفس المرجع السابق.

✓ نظام ايزو 9001: نموذج تأكيد الجودة في التصميم، والتطوير، والتركيب، والخدمة.

✓ نظام ايزو 9002: نموذج تأكيد الجودة في الانتاج، التركيب، الخدمة.

✓ نظام ايزو 9003: نموذج تأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائي⁽¹⁾.

✓ نظام ايزو 9004: عناصر نظام إدارة وتأكيد الجودة "جزءان للمنظمات الخدمية والإنتاجية".

✓ نظام 10011: الدليل الإرشادي لمرجعات الجودة (ثلاثة أجزاء).

✓ نظام ايزو 10013: دليل إعداد وتطوير دليل الجودة.

تستخدم المواصفات iso 90001/2/3 في الأغراض التعاقدية وتمنح المنظمات الحاصلة عليها شهادة مطابقة، تؤكد للمتعاملين معها أن لديها نظام جودة يضمن جودة منتجاتها وخدماتها في كافة المراحل بدءاً من التصميم حتى خدمات ما بعد البيع.

بعد تطبيق المواصفة iso 9000 في العديد من المنظمات منذ عام 1994م، ظهرت عدة ملاحظات أدت إلى مراجعة المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس للمواصفة وتم تعديلها في 15 ديسمبر 2000 بما يحقق الآتي⁽²⁾:

❖ تكامل المواصفات في منظومة إدارية واحدة متكاملة (iso 9001) بدلا من (iso9001L2L3).

❖ إثبات التطوير المستمر.

❖ توفير التكامل مع منظومة iso14000.

(¹) عبد الجواد عصام الدين نوفل، نفس المرجع السابق.

(²) محمد رياض (2002)، دليل تاهيل المنظمات العربية بتطبيق نظام إدارة الجودة، مطابع التنمية العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 9.

- ❖ مراعاة أصحاب المصالح المشتركة (العملاء، والعاملين، والملاك، والموردين، والمجتمع).
- ❖ تطبيق نموذج العملية لتمكين المنظمة من تطوير وإحكام الرقابة على عملياتها.
- ❖ التركيز أكثر على رضا العملاء.
- ❖ التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ سهولة التطبيق في جميع الأنشطة ولجميع المنظمات أيا كان حجمها.
- ❖ لغة واصطلاحات سهلة ومفهومة.

كذلك تم تطوير المواصفة لنتضمن مبادئ وأسس نظام إدارة الجودة الشاملة المبني على الأسس الآتية⁽¹⁾:

1. **التركيز على العميل:** بما أن المؤسسات تعتمد على عملائها، وجب تفهم وتلبية مطالب العملاء الحالية والمستقبلية، والعمل الجاد لتحقيق أكثر مما هو متوقع لإسعاد العملاء.
2. **القيادة:** يقوم القادة بإنشاء وحدة الغرض وتحديد المؤسسة، بما يحقق المشاركة ويبين الثقة ويؤدي إلى وجود عمالة مستقرة ومحفزة.
3. **نظرية المشاركة الكاملة:** العاملون بكل المستويات هم طاقة المؤسسة، واندماجهم الكامل يسمح باستخدام قدرتهم لمصلحة المؤسسة ويجعلهم أكثر رضا بوظائفهم.
4. **أسلوب الإدارة بالعمليات:** يمكن تحقيق النتائج المرجوة بكفاية أعلى عندما تدار الموارد والنشاطات كعملية، فمثلا تصميم التوظيف يؤدي إلى ضبطها ومواءمتها مع احتياجات المؤسسة.

(¹) عماد الدين محمد زيمين محمد زين، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، (دراسة تطبيقية عن جماعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، العدد 10، السودان، ص 259-260.

5. استخدام أسلوب المنظومة المتكاملة: تحديد وتفهم وإدارة نظام يتكون من مجموعة عمليات ذات علاقة لتحقيق غرض معين سيؤدي إلى فاعلية وكفاءة المؤسسة، مما يعطي فرصة لمراجعة أشمل وتحديد أفضل للأدوار والمسئوليات.
6. التطوير المستمر: التطوير المستمر هو أساس التميز والريادة.
7. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: القرارات والأعمال الفعالة تستند إلى تحليل البيانات والمعلومات.
8. العلاقة مع الموردين علاقة شراكة ومصلحة مشتركة: تؤدي إلى زيادة مقدرة المؤسستين لتكوين قيمة مضافة لكل منهما، فتتكون روح المنافسة في التحالفات وتحسن إمكانيات الموردين بما يعود بأفضل النتائج على المنظمة.

للتقدم على نظام الايزو 9001-2000 يجب توفير المتطلبات التالية:

- التزام إدارة القطاع بتطبيق نظام الجودة.
 - أن لا يقل عمر الكلية أو الإدارة عن سنتين.
 - أن تكون الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي مفعلة بنسبة لا تقل عن 70%.
 - وجود تصنيف لوحدات القطاع محدودة.
 - أن تكون مهام الوحدات في القطاع محدودة.
 - وجود آلية واضحة للتعرف عن آراء المنسويين من القطاع.
- في سنة 2008 م تعديل المواصفة iso 9000 للمرة الثانية لتبدأ المواصفة الأيزو 2008/9001م بتعريف المتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة، ثم تعريف متطلبات التوثيق العامة والهامة وتتصدى لأربعة موضوعات غاية في الأهمية داخل أي منشأة صناعية كانت أو خدمية ترغب في تأكيد تطبيقها لنظام إدارة جودة عصري وفاعل أساس علمي، وتأكيد التحسين المستمر لفاعليته بما يعزز من رضا الزبون المتعامل مع هذه المنشأة

بشكل دائم لا ينقطع، وبما يعزز قدرة المنشأة على إثبات نفسها بالسوق بما تقدمه من (1). منتجات صناعية أو خدمات، ويعزز قدرتها التنافسية على تحقيق أكبر المكاسب المالية بتحقيقها ميزة تنافسية، ويعزز عملية غرس ثقافة الجودة وإتقان العمل والابتكار والإبداع في إيجاد الحلول لكافة المشكلات الإدارية وخلق تنظيمات جديدة بما يمنع تشتت جهود ووقت ومال العاملين بالمنشأة فيما لا يفيد للوصول إلى الصدارة في سباق التنافسية الإقليمية والدولية الطاحنة.

وهذه الموضوعات الأربعة ببساطة ووضوح هي:

- موضوع مسئولية الإدارة بالمنشأة.
- موضوع إدارة الموارد بالمنشأة.
- موضوع تحقيق المنتج والمقصود به كل ما يتعلق بعمليات إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة المنوط بالمنشأة إنتاجها وتقديمها للجمهور.
- موضوع القياس والتحليل والتحسين.

وسيلخص الجدول الموالي هذه المواضيع:

الجدول رقم 1: بنود المواصفة القياسية الدولية iso 9001/2008

وصف البند	رقم البند
Management representative	2-5-5
Internal communication	3-5-5
Management review	6-5
general	1-6-5
Reveiw inputs	2-6-5
Reveiw outputs	3-6-5

(1) عماد الدين محمد زين محمد زين، نفس المرجع السابق.

Resources management	إدارة الموارد	6
Provision of resources	توفير (تقديم) الموارد	1-6
human resources	الموارد البشرية	2-6
general	عام	1-2-6
Competence ;awareness and training	الكفاءة والنوعية والتدريب	2-2-6
infrastructure	البنية التحتية	3-6
Work environment	بيئة العمل	4-6
Product realization	تحقيق المنتج	7
Planning of product realization	تخطيط تحقيق المنتج	1-7
Customer-related	العمليات المرتبطة بالزبون (العميل)	2-7
Determination of requirement relating to the product	تحديد المتطلبات المرتبطة بالمنتج	1-2-7
Review of requirements relating to the product	مراجعة المتطلبات المرتبطة بالمنتج	2-2-7
Customer communication	إتصالات الزبون (العميل)	3-2-7
Design and development	التصميم والتطوير	3-7
Design and development planning	تخطيط التصميم والتطوير	1-3-7
Design and development inputs	مدخلات التصميم والتطوير	2-3-7
Design and outputs	مخرجات التصميم والتطوير	3-3-7

	development	
Design and development	مراجعة التصميم والتطوير	4-3-7
Design and development verification	التحقق من التصميم والتطوير	5-3-7
Design and development validation	سريان (صلاحية) التصميم والتطوير	6-3-7
Control of Design and development	مراقبة تعديلات التصميم والتطوير	7-3-7
purchasing	المشريات	4-7
Purchasing procees	عملية الشراء	1-4-7
Purchasing information	معلومات الشراء	2-4-7
Verifacation of purchased product	التحقق من المنتجات المشتراه	3-4-7
Producation and service	الإنتاج وتقديم الخدمة	5-7
Control of production and service operation	مراقبة الإنتاج وتقديم الخدمة	1-5-7
Validation of proceesses for production and service provision	صلاحية العملية الإنتاجية وتقديم الخدمة	2-5-7
Identifiction and tractability	التمييز والتتبع	3-5-7
Customer properry	ممتلكات الزبون (العميل)	4-5-7
Preservation of product	حفظ المنتج	5-5-7
Control of monitoring and measuring devices	مراقبة أجهزة المتابعة والقياس	6-7

Measurement ;analysis and improvement	القياس و التحليل و التحسين	8
general	عام	1-8
Monitoring and measurement	المراقبة و القياس	2-8
Customer satisfaction	رضاء الزبون (العميل)	1-2-8
internal	المراجعة الداخلية	2-2-8
Monitoring and measurement of procees	متابعة وقياس العملي	3-2-8
Monitoring and measurment of product	متابعة وقياس المنتج	4-2-8
Control of non conforming product	مراقبة المنتج الغير مطابق	3-8
Analysis of data	تحليل البيانات	4-8
improvement	التحسين	5-8
Continyal improvement	التحسين المستمر	1-5-8
Corrective action	الفعل التصحيحي	2-5-8
preventive	الفعل الوقائي	3-5-8

• معايير الجودة الشاملة عند كروسبي crosby:

- حدد فليب كروسبي أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقا لمبادئ الجودة الشاملة وهي⁽¹⁾:
- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.
- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء يمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
- تحديد مستويات أداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.

تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية، يؤخذ بالحسبان حساب تكلفة كل شئ لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى وحساب الفاقد وغيرها من المعايير الكمية والكيفية⁽²⁾.

• معايير الجودة الشاملة بالاعتماد الأكاديمي:

الاعتماد الأكاديمي نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها، وهو مفهوم أمريكي بحث يتصل بالعمليات الاختيارية الي يقوم بها فريق من المتخصصين من خلال جمعيات غير حكومية لإنجاز هدفين هما: جعل المؤسسات الأكاديمية مسؤولة أمام بعضها البعض على تحقيق أهداف محدودة وملائمة لها ولبرامجها التربوية، وفحص مدى وفاء هذه المؤسسات وبرامجها بمعايير محددة مسبقا.

(¹) Crosby, ph, (1979), Quality is free, the Art of Making Quality section. New York, Mc-Graw-Hill. Book, Cp 19

(²) خطيب محمد بن شحاتة، (2003)، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، تر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

الاعتماد الأكاديمي عبارة عن: "المكانة أو الصفة العملية التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي مقابل استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقويم التربوية".

والاعتماد الأكاديمي نشاط تطوعي غير حكومي تقوم به جمعيات الاعتماد الأكاديمي التي أنشأتها مؤسسات التعليم العالي الأمريكي بهدف تشجيع هذه المؤسسات ومساعدتها في عمليات تقويم وتطوير كفاءة برامجها التربوية ومنح اعتراف عام ومعلن بالمؤسسات أو البرامج الأكاديمية التي استوفت (أو تجاوزت الحد الأدنى) المعايير المحددة للكفاءة أو للجدارة التربوية.

والمعيار في الاعتماد هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسئولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشود من الجودة أو التميز.

يتم تقييم مدى تحقيق المؤسسة لهذه المعايير من خلال عملية التقييم الذاتي والخارجي وعلى ضوء ذلك يتخذ القرار المناسب بخصوص الاعتماد، ونذكر هذه المعايير المستخدمة من قبل هيئات الاعتماد في الولايات المتحدة وعدد من الدول الأوروبية⁽¹⁾:

1. رسالة الجامعة وأهدافها.

2. التخطيط والتقويم.

3. التنظيم والإشراف على المؤسسة.

4. البرامج والتدريس.

5. أعضاء هيئة التدريس.

(¹) أبو سنينة ربحي (3-4-2004/7/5)، تقييم المؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين، الانتقال من سياسة التفتيش والإذعان، إلى سياسة التحسين والتطوير، دراسة علمية مقدمة من مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.

6. الخدمات الطلابية.
 7. المكتبة ومصادر المعلومات.
 8. المصادر المادية والمبنى الأساسي.
 9. المصادر المالية.
 10. الانفتاح أمام الجمهور.
 11. النزاهة.
- والاعتماد على أنواع:
- الاعتماد المؤسسي: Institutional accreditation ويركز على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة.
 - الاعتماد التخصصي: subject accreditation ويركز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد.
- ويتجسد الاعتماد في التعليم بأنه:
- الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية يصل الى مستوى معياري محدد.
 - حافز على الارتقاء بالعملية التعليمية.
 - لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية.⁽¹⁾
 - تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية تضمن قدرا متفقا عليه من الجودة وليس طمسا للهوية الخاصة بها.
 - لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.

(¹) أبو سنينة ربحي، نفس المرجع السابق.

وقد تم تطوير هذه النماذج وتطبيقها في القطاع الصناعي منذ بداية الخمسينات من القرن العشرين، ومن ثم اعتمدت في قطاع إدارة الأعمال وقد كشفت الأديبات والدراسات السابقة على أن تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإدارة العامة لم يبدأ العمل به الا في بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين⁽¹⁾. ولكل معيار من هذه المعايير مميزاته وعيوبه، حيث انه لا يوجد معيار مطلق متفق عليه من الجميع كما أكدت اليونسكو على انه لا يوجد معيار مطلق متفق عليه الجميع ولكل معيار من المعايير مميزاته وعيوبه، وذلك بقولها: "يندر أن يكون هناك معيار مطلق يتفق عليه الجميع وهذا الأمر موضح بشكل جيد في أوربا مثلا إذا انه من بين ثمانية أقطار ذات اقتصاديات متشابهة وأنظمة تربوية ذات كفاءة بشكل متماثل نجد ان المخطط عند تحديد المعايير، لا يسعى لتحقيق حالة من الكمال الخيالي بل انه يقرر انسب الأمور لوضع بلاده⁽²⁾.

وأخيرا تجدر الإشارة إلى انه لا يوجد نموذج واحد ينصح بتطبيقه في مجال معايير الجودة الشاملة ولكن توجد العديد من المعايير يمكن الاستفادة منها، وتبقى هذه المعايير دون فائدة أن لم تدعم بعملية ضبط الجودة بمؤسسات التعليم العالي .

(¹) الخطيب محمد بن شحاتة، (2003)، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليمي، المرجع السابق، ص 72.

(²) اليونسكو (1998).

المبحث الثالث: ضبط وضمان جودة التعليم العالي

تعد قضية ضبط الجودة مهمة في المؤسسات والنظم التعليمية، بسبب ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية وضعف ارتباطها بسوق العمل، مما يؤثر سلباً على معدلات التنمية وقدرة المجتمع على تحقيق طموحاته وأهدافه.

ويعني ضبط الجودة وضع نظام واضح في التعامل مع معايير الجودة تلتزم به الأقسام والكليات وإدارة الجامعة، وهذا يشمل توضيح الأهداف وخطوات العمل والية التنفيذ. وضبط جودة التعليم في الحقيقة هو جزء من الإدارة الجود يركز على استيفاء تطلباتها ووسيلة للتأكد من أن العملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي في المؤسسات التعليمية تتم جميعاً وفق الخطط المعتمدة والواصفات القياسية. لذلك يرى بعض الباحثين أن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكون في إطار فلسفة تتضمن المبادئ التالية⁽¹⁾:

1. قيادة الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات متميزة .
2. مسؤولية كل فرد من الأفراد المؤسسة التعليمية عن تحقيق الجودة الشاملة لتعليم فيما يخصه.
3. أستاذ الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء.
4. اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من انجازها.
5. اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها .
6. الاهتمام بتدريب الهيئة التدريسية والإدارية.
7. يتبنى نظام متابعة لتنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي.
8. تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم .

(¹) عبد المجيد عصام الدين نوفل، مرجع سابق، ص 75-80.

أما ضمان الجودة فيعني تصميم وتنفيذ يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، والتي تضمنها المعايير التي تضعها منظمات الاعتماد كما يقصد بها:

- تقديم الضمانات لأصحاب المصلحة عن توفير المؤسسة التعليمية للحد الأدنى-على الأقل - من الجودة في برامجها.
- تشجيع الدراسات والتقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية .
- تشجيع تطوير وتحسين المؤسسة من خلال عمليات فحص وتقويم أنشطتها وإصدار التوصيات المتعلقة برفع كفاءة برامجها.
- وتتمثل معايير وعناصر ضبط الجودة في:
- 1-الأهداف:عامة خاصة معارف مهارات ...الخ.
- 2-المناهج:خطة الدراسة-وصف المقررات-التقويم..الخ.
- 3-التعليم والتعلم:الأساليب...الوسائل التكنولوجية....الخ.
- 4-هيئة التدريس والإدارة (القوة البشرية):الكم والكيف والتواصل والتأهيل والنسبة للطلاب.
- 5- مصادر التعليم:الأجهزة-المعدات-موقع الكتروني-خدمت انترنت.
- 6-تقويم الطلاب:الأساليب-العدالة-الشفافية..
- 7-انجاز الطلاب وتحصيلهم:الإرشاد الأكاديمي والنفسي-تخطيط تعليمي للطلبة الجدد-الخريج مع السوق العمل-تكافؤ فرص القبول والعمل. (1)
- 8-إدارة الجودة وتوكيدها:أدوات الإدارة لتطوير التعليم وحدة ضمان الجودة دليل الجودة نظام تقييم داخلي.
- 9-المرافق والخدمات المساندة:مكتبة قاعدة بيانات للكلية مختبرات أجهزة معامل.

(1) عبد المجيد عصام الدين نوفل، مرجع سابق،.

10- الإدارة: نشر ودليل تعريف رسالة الكلية وأهدافها أسلوب الإدارة الشفافية روح

الفريق مجالس ولجان توثق أعمالها وقراراتها وتتابعها.

و ضمان الجودة طريقة لتنظيم عمل الاعتماد ويتضمن:

- ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
- توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية وإنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى
- ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبى متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن، وكذلك حاجات الجامعة والطلبة، والدولة، والمجتمع.
- تعزيز سمعة البرنامج المقيمة والمعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعملية التقييم الخارجي والاعتماد الأكاديمي.
- توفير آلية بمساعدة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
- تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة. (1)
- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع، حيث أن التقييم الخارجي والاعتماد يتطلبان تعديل في الممارسات بما يلي حاجة ومتطلبات التخصصات والمهن.

(1) عبد المجيد عصام الدين نوفل، مرجع سابق.

المبحث الرابع: معوقات الجودة الشاملة في التعليم العالي

رغم السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلا أن تطبيقها يصادف العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات الخاصة، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر⁽¹⁾:

1. إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسئوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء من أجل الوصول الى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي.
2. عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى (فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي).
3. عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. 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 المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).
5. عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل).
6. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطي.

(¹) العاجز فؤاد، وجيمس نشوان، (18-19-20/2006)، تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة، المؤتمر الدولي السابق حول مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمون، كلية التربية جامعة الفيوم.

7. المركزية في اتخاذ القرار فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.

8. قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.

9. يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية.

10. الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل اهو جديد ومتطور.

المبحث الخامس: الخلاصة والتوصيات المقترحة لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وكيفية ضبطها توصلت الدراسة إلى أبرز المؤشرات التالية:

1. إن إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي تمثل إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية.

2. يعزى اهتمام النظام التعليمي بتطبيق الجودة الشاملة الى عدد من المعطيات⁽¹⁾ أبرزها: المنافسة الدولية، وارتفاع معدلات الالتحاق والإنفاق على التعليم، وظهور تقنيات جديدة في نظم المعلومات وأساليب الإنتاج، والنظر الى الخدمات التعليمية بروح المشروح التجاري.

3. إن أهم معايير الجودة الشاملة للتعليم العالي تتمثل في تلبية احتياجات الطلبة، ورغبات الهيئة التدريسية، وكفاءة القيادة التربوية، وتحسين الأداء ونوعية المخرجات.

(1) العاجز فؤاد، وجيمس نشوان ، مرجع سابق.

4. توجد عدة آليات يمكن تطبيقها لضبط الجودة الشاملة في التعليم ومن أهمها: التقويم الذاتي، والدراسات الذاتية، وتقويم إنتاج الطلاب التحصيلي.
5. توجد عدة نماذج للجودة الشاملة بعضها أمريكي والآخر ياباني والثالث أوروبي يمكن أن تستفيد منها النظم العربية عند تطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية.

وفي ضوء تلك المؤشرات المرتبطة بمدخل تطبيق معايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وبعد التعرف على المعوقات العامة لتطبيقها في الجامعات، يبدو جليا أن الوقت قد حان لكي تتبنى المؤسسات التعليمية الجامعية العربية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة فلسفة جودة التعليم الجامعي أو إدارة الجودة الشاملة، لما يحتويه من رسالة تحسين الأداء والمنتج التعليمي حتى الإلتقان، لذا ومن أجل تحسين جودة التعليم في الجامعات الجزائرية يمكن وضع تصور واضح لعدة من التوصيات للارتقاء بكفاءة ونظام التعليم العالي وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

1. زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا سواء كانت في وزارة التعليم العالي أو الجامعات بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بالجامعة بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.
2. تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة يتبع مباشرة لرئاسة الجامعة، وتمنح له الصلاحيات الكافية يضم مجموعة من الأكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة في الشؤون الجامعية وفي شؤون الجودة، ويجب أن يكون الجهاز قادرا على التطبيق والتنفيذ والتقويم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد فيه، حتى يكون التطوير الجامعي أكثر سهولة.

(¹) عماد الدين شعبان علي حسن، الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية، موقع الكتروني.

3. يتولى هذا الجهاز مهام مراقبة وضبط مدى قيام العاملين بتنفيذ واحترام العمليات والبرامج التعليمية والخدمات المساندة والجوانب الإدارية والمالية لضمان جودة التعليم، وعليه كذلك القيام بتهيئة الجو العام في الجامعة وخارجها لتقبل ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم وتقبل المجتمع ومؤسساته لهذا التغيير واستيعابه، والترويج لها بمختلف الوسائل، لأن الجودة في التعليم تختلف عن الجودة في موضوع الاقتصاد، فجودة التعليم لا تخص منتجا بعينه، أو سلعة التسويق، ولكنه يخص مواصفات الطالب الخريج وكيفية تقديمه للآخرين، وهنا يبرز عامل المنافسة بين الخريجين، وكيفية تقديم الطالب الخريج في المؤسسة التعليمية الى جهات العمل ويجعل من عمليات التحسين المستمر لجودة التعليم وتنفيذ إجراءات التقييم الذاتي سنويا أمرا ضروريا. (1)
4. أن يتصف لتعليم العالي بالمرونة وقابلية التجديد في برامج وأهدافه وبنيته التنظيمية وعملياته الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية للتطور المجتمعي.
5. تعديل الهيكل التنظيمي التعليمي بطريقة تحدد وظائف ومسئولية جهاز إدارة الجودة الشاملة، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب المطلوب للفريق تسهل عمليات التطوير والتحديث.
6. إتاحة الفرصة للمزيد من الديمقراطية في العمل والابتعاد عن المركزية المفرطة والروتين الذي يضعف أداء أعضاء التدريس في الجامعات.
7. التركيز على النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطلبة.
8. زيادة تمويل الجامعات وبرامجها التعليمية التي تعتمد على الجودة الشاملة والتي تقدم خدمات ملموسة للمجتمع.

(1) عماد الدين شعبان علي حسن ، مرجع سابق.

9. إنشاء مركز أو معهد للجودة الشاملة تابع لوزارة التعليم العالي يقوم بعمليات التطوير والتنفيذ والتقييم وإمداد المؤسسات التعليمية بالخبرة المطلوبة لمساعدة المجتمع ومؤسساته ومتابعة الأداء من أجل ضمان حدوث الجودة في التعليم.
10. منح جوائز مادية ومعنوية للكليات والأفراد الذين يسهمون في تطبيق الجودة الشاملة ضمن المعايير التي يتم الاتفاق عليها.
11. عقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المجتمع سواء في وسائل الإعلام وإقامة المزيد من المؤتمرات حول هذا المفهوم الجديد. (1)
12. تبني مفهوم الجودة الشاملة في مراحل مبكرة، وذلك في جميع الأطوار الابتدائي والمتوسط والثانوي حتى تزداد الخبرة والوعي لدى الطلاب في كيفية الاستفادة من تطبيقه في مراحل لاحقة.
13. التقييم والتصحيح المستمر لخطوات تطبيق الجودة الشاملة ومراقبة عملية الإنتاج التعليمي بما يحقق جودة أفضل.
14. وضع نظام واضح في التعامل مع معايير الجودة، تلتزم به الأقسام والكليات وإدارة الجامعة، وهذا يشمل توضيح الأهداف، وخطوات العمل، وآلية التنفيذ.
15. والأهداف تنقسم الى أهداف عامة، وأخرى خاصة، أما العامة، فهي أهداف تخص وزارة التعليم العالي والجامعة، بمعنى أو أن وزارة التعليم تحدد أهدافا عامة للجامعات الفلسطينية، والجامعات بدورها تحدد أهدافا تتسجم مع الأهداف التي تحددها وزارة التعليم العالي، بحيث تلتقي الأهداف جميعا في رسم سياسة واحدة، وتسعى وزارة التعليم العالي من جانبها لتطبيقها على الجامعات، وتسعى الجامعات بدورها لتطبيقها على الكليات والمراكز العلمية الموجودة فيها.

(1) عماد الدين شعبان علي حسن ، مرجع سابق.

16. تحديد واضح للأهداف يلتزم بها الجميع: وزارة التعليم العالي الأقسام والكليات وإدارة الجامعة، وتنقسم هذه الأهداف الى أهداف عامة، وأخرى خاصة، أما العامة، فهي أهداف تخص وزارة التعليم العالي والجامعة، بمعنى أو وزارة التعليم تحدد أهدافا عامة للجامعات الجزائرية بدورها تحدد أهدافا تتسجم مع الأهداف التي تحددها وزارة التعليم العالي، بحيث تلتقي الأهداف جميعا في رسم سياسة واحدة وتسعى وزارة التعليم العالي من جانبها لتطبيقها على الجامعات⁽¹⁾، وتسعى الجامعات بدورها لتطبيقها على الكليات والمراكز العلمية الموجودة فيها.

17. وضع معايير الجودة والنوعية التي يتم بموجبها تقييم برامج التعليم، ومدى ملاءمتها للمستجدات العلمية والفكرية وهذه المعايير تمثل خطة عمل تسير عليها الجامعات في متابعة الجودة، وهي معايير قد تختلف من جامعة الى أخرى ولكنها تلتقي في النهاية حول الأهداف التي تحددها وزارة التعليم العالي والجامعات التابعة لها، ويجب أن تكون آلية تطبيق هذه المعايير واضحة ومحددة للجميع ابتداء من الطالب، وانتهاء بلجنة الضبط العليا في الجامعة، ولضمان تطبيق هذه المعايير لابد من وجود تنسيق في تتابع هذه المعايير وتسلسلها، ومراجعتها من وقت لآخر.

18. تطبيق مبدأ القياس المرجعي (المقارنة بالغير) مع بعض المؤسسات العالمية للتعليم العالي المشابهة في مقماتها، والاستفادة من الخبرات العالمية في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير على النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي فنأخذ منها ما يتناسق مع قيمنا وثوابتنا.⁽²⁾

(1) عماد الدين شعبان علي حسن ، مرجع سابق.

(2) عماد الدين شعبان علي حسن ، مرجع سابق.

المبحث الأول: دراسة فنية عن الجامعة

عرفت جامعة محمد خيضر ببسكرة كمؤسسة جامعة فنية منذ نشأتها تحولات واقعية وجذرية، سواء من حيث كلياتها، ونظامها ككل وتبعاً لذلك سندر من خلال تحديد الجانب التاريخي للجامعة أولاً ونبذة عن كلية الحقوق العلوم السياسية ثانياً.

أولاً: الجانب التاريخي للجامعة

الجامعة مؤسسة عمومية و إحدى المرافق العامة للدولة، إذ تتمتع بالشخصية المعنوية و تكتسي طابع اداري و مستقلة مالياً و تخضع لأحكام المرسوم 544/83 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983، لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالشكل التي عليها اليوم، و هذه المراحل هي:

1- **مرحلة المعاهد (1984-1992):** تم انشاء جامعة محمد خيضر من خلال

المعاهد الوطنية التي تضمنت:

-المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 245-84 المؤرخ في: 18/8/1984)

-المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 5/8/1984).

بالإضافة الى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم رقم: 169-86 المؤرخ في: 18/8/1986).

2- **مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):**

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية، و مالية و تتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، تحولت هذه المعاهد الى المركز الجامعي بمقتضى المرسوم

رقم 92-295 المؤرخ في: 1992/7/7 منذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى و هي على التوالي:

- معهد العلوم الدقيقة.

- معهد الهندسة المدنية.

- معهد الالكترونك.

- معهد الاعلام الآلي.

- معهد الأدب العربي.

- معهد علم الاجتماع.

- معهد الإنجليزية.

3-مرحلة الجامعة 1998 الى يومنا هذا:

و على أثر صدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 1998/7/7 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم 6 معاهد:

- معهد العلوم الدقيقة.

- معهد الري.

- معهد العلوم الاقتصادية.

- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- معهد الهندسة المعمارية.

-معهد الكهرباء التقنية.

وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في 1998/12/2 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتم للرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 1983/9/17 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة بحيث تشكلت الجامعة من 3 كليات، وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.

- كلية الآداب والإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 255/4 المؤرخ في 29 أوت 2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 والمتضمن انشاء جامعة بسكرة المعدل.

بحيث أصبحت الجامعة تتكون من 4 كليات واختصاصها كما يلي:

• كلية العلوم وعلوم الهندسة.

• كلية الآداب العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

• كلية الحقوق والعلوم السياسية.

• كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وحاليا تضم الجامعة 4 كليات:

• كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة.

• كلية العلوم و التكنولوجيا.

• كلية الآداب و اللغات.

- كلية العلوم الاقتصادية و التسييلر و العلوم التجارية.

كيفية التدريس:

• النظام الكلاسيكي:

النظام الكلاسيكي في حالة الزوال التدريجي لكافة الجامعات الجزائرية، ماعدا الأقسام التحضيرية، و المدارس الكبرى، منشور رقم 6، المؤرخ في 11 اكتوبر 2010 المحدد لشروط الالتحاق بدراسات الماستر لحاملي شهادة النجاح الكلاسيكية، ليسانس شهادة دراسات عليا مهندس.

فالجامعة محل الدراسة لم تعد تدرس النظام الكلاسيكي، زال و حل محله نظام LMD.

• نظام LMD:

1/تعريف LMD: هو نظام للتكوين العالي يرمي الى:

- بناء الدراسة على ثلاث رتب: ليسانس-ماستر-دكتوراه.

- محتويات المنظمة الميادين تضم مسالك محددة و مسالك منفردة.

- تنظيم التكوين على أساس سداسيات و وحدات تعليم قابلة للترصيد.

حيث وجدت الجزائر كبقية البلدان نفسها في مواجهة تحدي فرضته حركة العولمة نظام

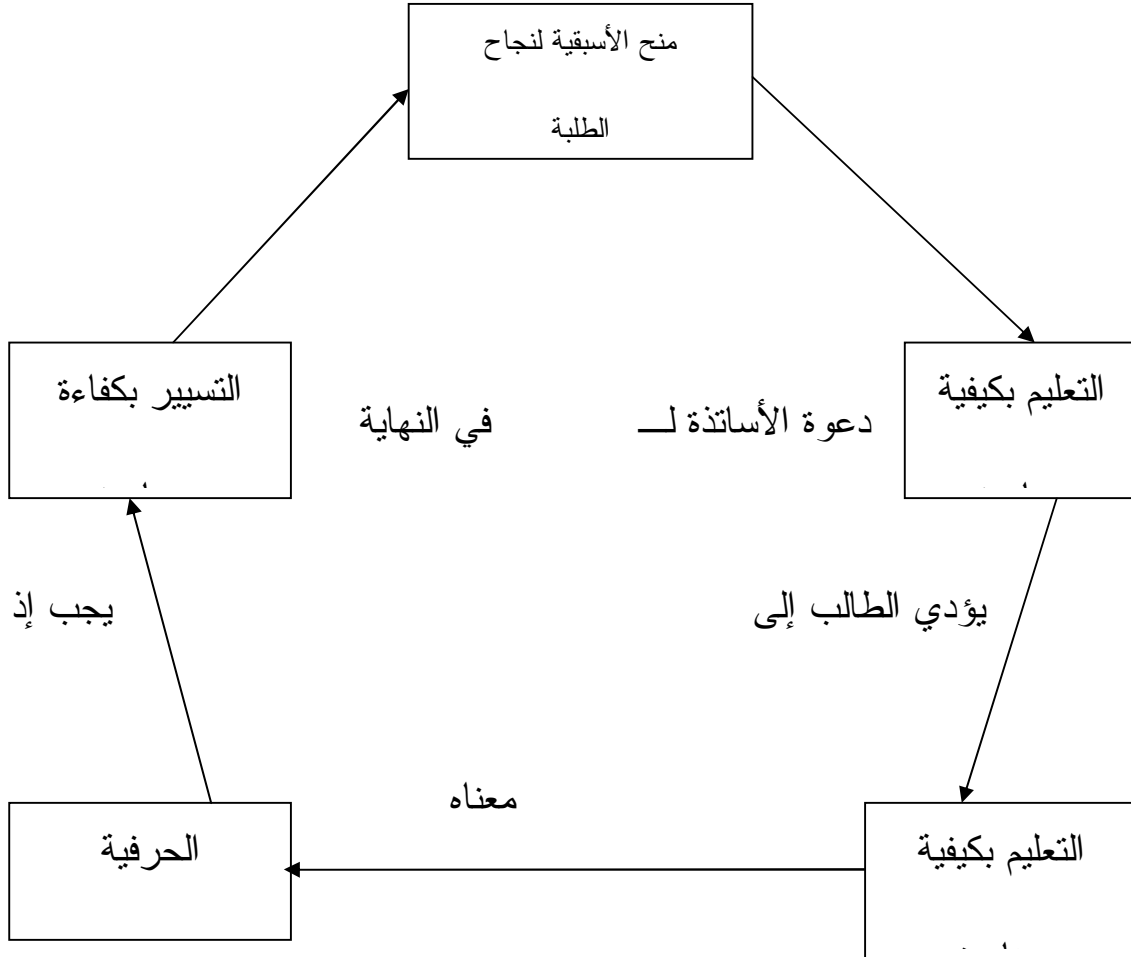
التكوين الجامعي الذي فضل LMD، فكان التجديد للتعليم هو إدخال سلوكات جديدة

وتوسيع نطاق الفرص والتفتح على العالمية هي الأسباب الرئيسية لـ LMD.

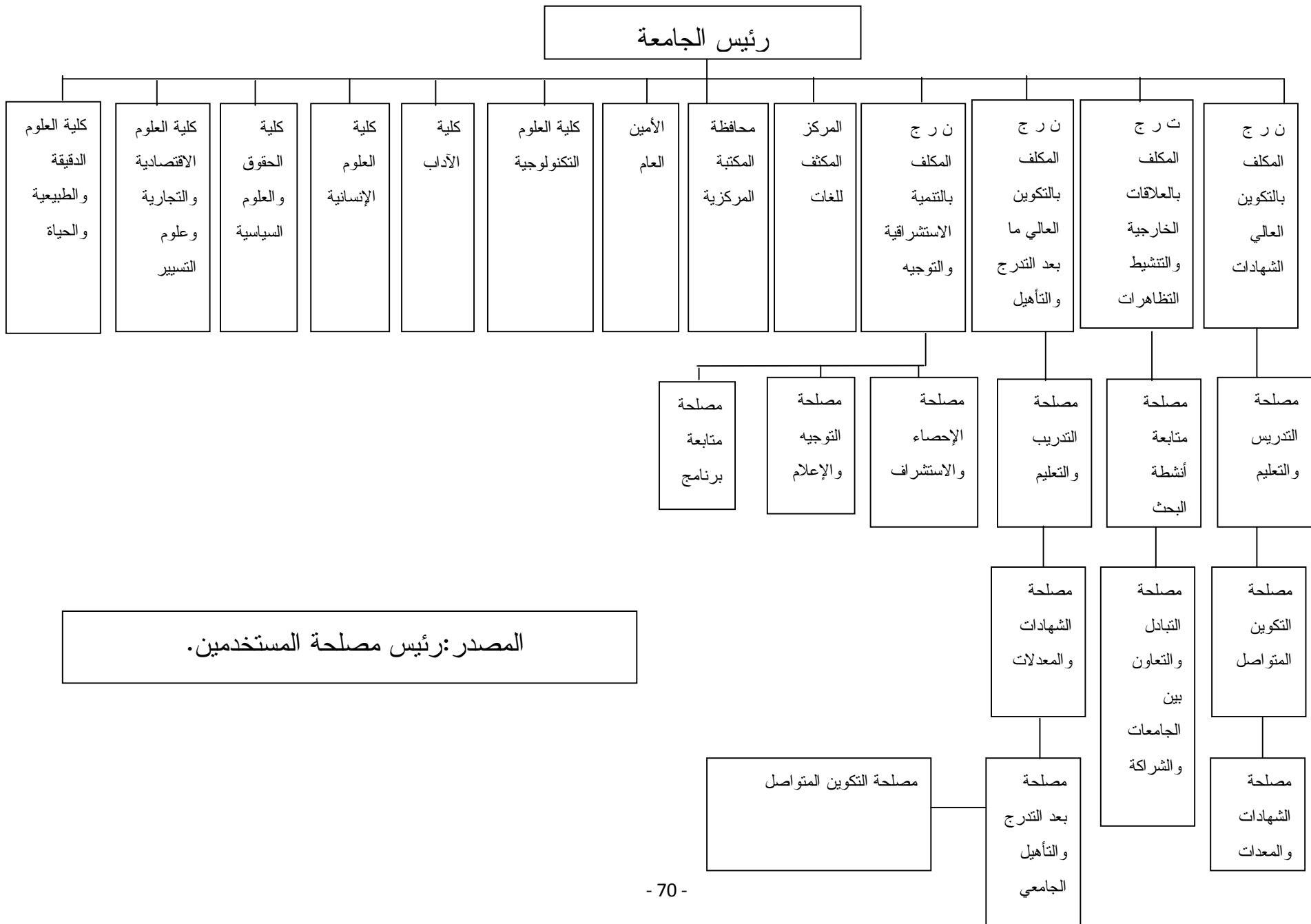
تمحورت السلوكيات الجديدة التي تسهم في نجاح الطلبة التي يمكن أن ينظر إليه من

خلال الدورة التالي:

شكل: دورة نجاح الطلبة



المصدر: الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة ل م د، جوان 2011



الفرق بين الكلاسيك و LMD:

الكلاسيك: 4 سنوات ليسانس أو شهادة الدراسات العليا — سنتين ماجستير 4 سنوات دكتوراه.

مهندس 5 سنوات ← ماجستير ← 4 سنوات دكتوراه

LMD:

ليسانس 6 سداسيات و 180 رصيد، ماستر 4 سداسيات و 120 رصيد، دكتوراه 3 سنوات.

التعريف بالكلية:

1/ نشأة كلية الحقوق والعلوم السياسية:

أنشأت كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بموجب مرسوم 219-98 المؤرخ في 7 يوليو 1998 المتضمن إنشاء جامعة بسكرة، ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم 255-04 مؤرخ في 29 أوت 2004 حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد وتمت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم السياسية، وتشمل قسمين: قسم الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

2/ تعريف الكلية:

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب، وتضمن على الخصوص ما يلي:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.

- نشاطات البحث العلمي.

- أعمال التكوين وتجديد المعارف.

كلية الحقوق والعلوم السياسية يشرف على تسييرها عميد الكلية ويسهم في تسييرها مجلس الكلية، والمجلس العلمي للكلية، وتتكون من أقسام تنشأ بموجب قرار الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويضم كل قسم تخصص، كما يضم مخابر عند الاقتضاء، وتساعد رئيس القسم اللجنة العلمية في المجال العلمي:

- التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج.

- نشاطات البحث العلمي.

- أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

3/ الهيكل الإداري للكلية:

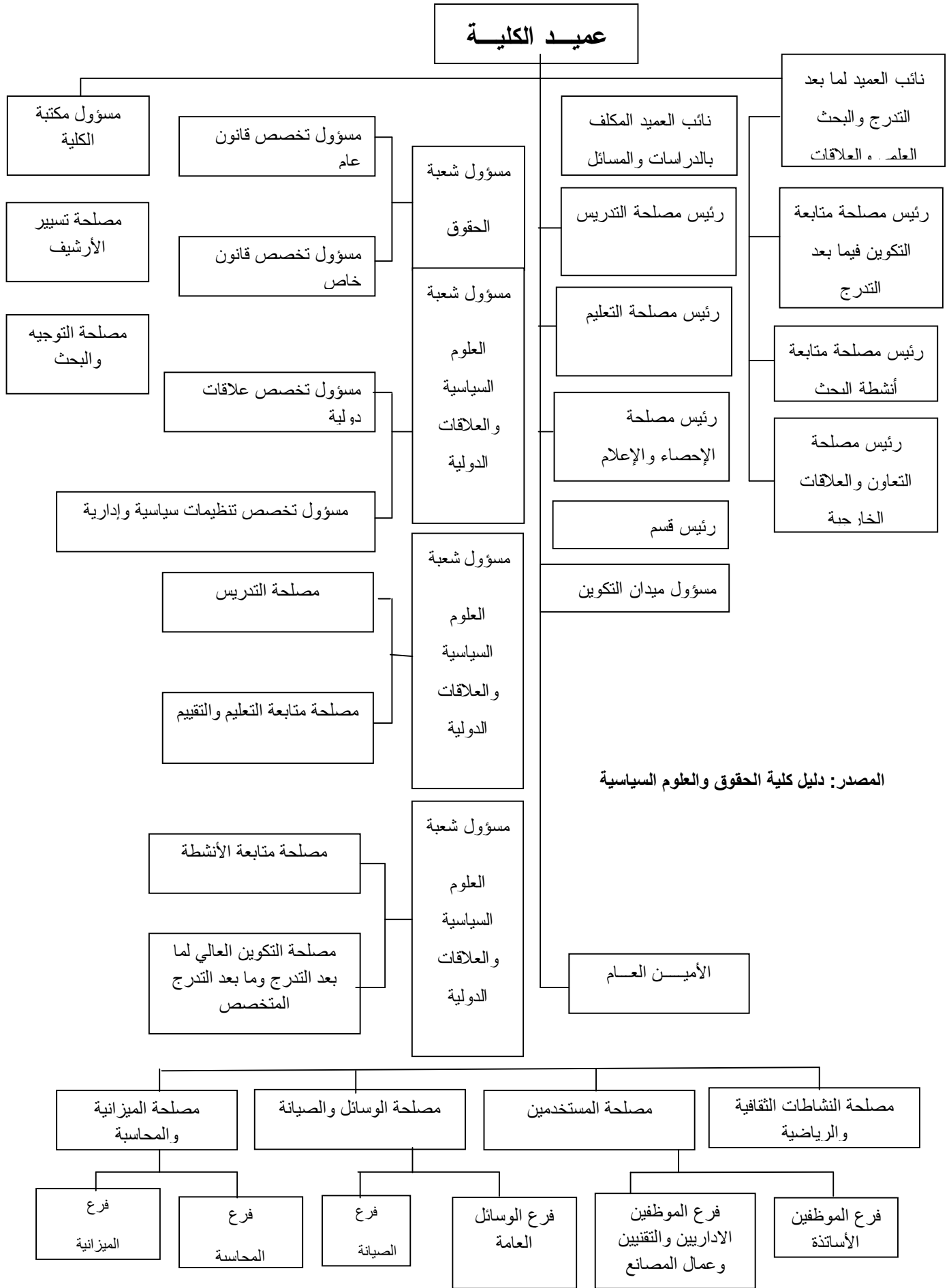
يشرف على كلية الحقوق والعلوم السياسية عميد الكلية ويساعده كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام للكلية.
- مسئول مكتبة الكلية.
- رؤساء الأقسام.

4/ الشهادات التي تمنحها كلية الحقوق والعلوم السياسية:

- شهادة الليسانس في الحقوق (نظام كلاسيكي).
- شهادة الليسانس في الحقوق (نظام ل م د).
- ليسانس حقوق شعبة القانون العام = تخصص قانون إداري.

- ب- ليسانس حقوق شعبة القانون العام = وتخصص قانون جنائي.
- شهادة ماستر في الحقوق شعبة القانون العام - قانون إداري وتخصص قانون جنائي.
- شهادة الليسانس في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (نظام كلاسيكي).
- تخصص علاقات دولية، تخصص تنظيمات سياسية إدارية.
- شهادة الليسانس في العلوم السياسية (نظام ل م د) = تخصص نظم الحكم والإدارة الإقليمية، تخصص إدارة الموارد البشرية.
- ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص السياسة العامة والإدارة المحلية.
- شهادة الماجستير حقوق.
- شهادة الماجستير في العلوم السياسية.
- شهادة الدكتوراه في الحقوق.
- شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية.
- شهادة الكفاءة المهنية للمحاماة.
- شهادة التأهيل الجامعي حقوق.



الهيكل البيداغوجية في الجامعة

تضم كلية الحقوق والعلوم السياسية مجموعة من المرافق البيداغوجية تهتم بالسير الحسن للدراسة:

المدرجات:

المدرجات	القدرة الإستيعابية
مدرجان (2)	300 مقعد
4 مدرجات	200 مقعد

القاعات:

العدد	القاعات
66	قاعات الأعمال الموجهة
07	قاعات الدراسة
01	محكمة تجريبية
02	قاعة مطالعة
01	قاعة الانترنت
01	قاعة الانترنت للأساتذة
01	نادي الطلبة
	نادي الأساتذة

تسعى جامعة محمد خيضر لتأهيل موظفيها الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وبتاحة الفرصة أمامهم لحضور دورات تأهيلية متعددة لتمكينهم من الأداء المطلوب.

ولتجديد التعليم والعمل الإداري وهي أعضاء هيئة التدريس وكذا الطلبة.

وقد سعت العديد من الكليات الجامعة ومنها كلية الحقوق والعلوم السياسية إلى اعتماد وضمان جودة التعليم العالي لتحقيق ما يلي:

- وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة.
- إشراك كافة مؤسسات التعليم في تحقيق أهداف الكلية لتطوير التعليم العالي وتحسين نوعيته.
- توفير المرافق الأكاديمية وقاعات التدريس والمدرجات والمرافق العامة للقاعات الانترنت.

وقد قامت باعتماد إستراتيجية لتحقيق جودة التعليم من خلال ما يلي:

- 1- هيئة التدريس.
 - بالنسبة للمدرسين.
 - بالنسبة للمتمدرسين.
 - قاعات للمحاضرات
 - قاعات التدريس.
 - مواقف السيارات.
 - الأجهزة والوسائل التعليمية.
 - قاعات الانترنت: حيث تحتوي الكلية على ثلاث قاعات للانترنت قاعتين للطلبة وقاعة للأساتذة.
 - عدد الأجهزة: 91 جهاز.
 - نوعية الخط بهذه القاعات: ADSL Wi-Fi

الجودة نموذج نوعي للتسيير يعتمد على مجموعة معايير أهمها : نوعية المنتج _ نوعية الموارد البشرية المؤهلة_ نوعية التسيير الفعال. ولكي تتأهل المؤسسة للحصول على الايزو "ISO" أن تتبع المواصفات الخاصة بالنظم والمتمثلة في التصميم -جودة التطابق- سهولة استخدام الفحص والاختبار. كما أصبح التعليم العالي أحد المجالات المثيرة للاهتمام والتحديات لتطبيق نظام إدارة الجودة وذلك لتحقيق أقصى درجة من درجات الاستثمار في الموارد البشرية وخاصة في مجال تطوير رأس مال الفكري والمعرفي وكذا زيادة فاعلية المؤسسات والارتقاء بجودة برامجها ونشاطاتها وخدماتها ، إذن تصنيف الجامعات مرتبط ارتباطا وثيقا بالجودة فالفئة المستهدفة تريد التعرف على الجامعات المتميزة ومن ثم الأقل تميزا وهكذا .

وعليه توجب على الجامعة التكيف مع المستجدات في مجال ثورة التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات لتكون قادرة على تلبية الاحتياجات التعليمية المتجددة للطلبة بمحاولة منها تطبيق نظام الجودة وذلك بهدف تعديل المسار الأكاديمي وتحقيق التميز في التعليم كونه من أهم المعايير للمنافسة من أجل إعداد وتكوين القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج وإجراء البحوث والدراسات وتطبيق التكنولوجيا ومبادئ الكفاءة والفعالية والابتكار والإبداع لخدمة المجتمع وتنميته.

إن الجودة باتت ميزة تنافسية ، الأمر الذي جعل فيها هدف استراتيجيا يحوز على قدر عالي من اهتمام المؤسسات التعليمية بما أنها إستراتيجية من استراتيجيات رضا الطالب والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .

تعمل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على الأخذ بالتقنيات الحديثة في إدارة الجامعات وتأسيس نظام معلومات تكنولوجي لحفظ وتسهيل نقل وتداول المعلومات وإيصالها لصانعي القرار بدقة وبسرعة وفي الوقت المناسب ، وتطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

قائمة المراجع:

- 1- العابد أبو جعفر عبد الله (2009/11/01)، معايير الجودة ومؤشراتها في التعليم، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول جودة التعليم العالي، طرابلس.
- 2- احمد ابراهيم أحمد (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بالمدرسة، دار الوفاء، دنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 3- الهاللي الهاللي ، الشرييني، 1998، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، رؤيا مقترحة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة.
- 4- عبد الجواد عصام الدين نوفل (2000)، ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية، مجال التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، العدد 30.
- 5- محمد رياض (2002)، دليل تأهيل المنظمات العربية بتطبيق نظام إدارة الجودة، مطابع التنمية العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 6- عماد الدين محمد زمنين محمد الزين (2005)، إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية عن جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية)، العدد 10، السودان.
- 7- خطيب محمد بن شحاتة (2003)، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 8- أبو سنة ربحي، (3-4-5/07/2004)، تقييم المؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين، الانتقال من سياسة التفتيش والإذعان إلى سياسة التحسين والتطوير، دراسة علمية مقدمة من مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
- 9- اليونسكو (1998).

- 10- العاجز فؤاد وجيمس نشوان (2006)، تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة، المؤتمر السابق حول مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمون، كلية التربية جامعة الفيوم.
- 11- عماد الدين شعبان علي حسين، الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الاكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية، موقع الكتروني.
- 12- سامي سلطاني عريفج، الجامعة والبحث العلمي، ط1، دار الفكر ، عمان، 2001.
- 13- سعاد بسيوني عبد النبي، بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2001.
- 14- صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية-التطبيق ومقترحات التطوير، 14 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 15- بوفجة غياث، التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 16- جوزيف جابولونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الجيزة، 1996.
- 17- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري، إدارة المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
- 18- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة هومة، الجزائر، 2000.
- 19- زاهر ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 20- زين الدين فريد عبد الفتاح، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، ط1، القاهرة، 1996.

- 21- حسين سلامة، ضمان الجودة واعتماد التعليم، الدار الصوتية للنشر والتوزيع، الرياض ، 2005.
- 22- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي، دراسات في الإدارة التعليمية، ط1، مكتبة النهضة المصرية، 2003.
- 23- رولاند راست وآخرون: عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركائك، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع القاهرة.
- 24- خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض: الكبيبات للنشر والتوزيع، 1998.
- 25- خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، 2000.
- 26- الخطيب أحمد، البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003.
- 27- جلبي أحمد إسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارية المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.

المراجع الأجنبية

- 1- Clemont Branabe : la gestuantoale de la qualité en education , les etudiants logiques, Paris, 1998.
- 2- Crosby , Ph , 1979, Quality is free the art of moking qualité section. New York mi. Craw .Hih. Bouk , CP 19.

المواقع الالكترونية:

1- [www.qudesopener.edu/homepage/rubic/qualitydepartemen/qulityconferenc
e/pepars/session//bh.htm](http://www.qudesopener.edu/homepage/rubic/qualitydepartemen/qulityconferenc/e/pepars/session//bh.htm)

2- <http://www.highereder.gov.ly.com>