مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
ISSN: 2352-9849 EISSN: 2602-6929
المجلد 12 العدد 03/ ديسمبر2021
ص ص:39-48

تطوير وتحسين آليات ومعايير تطبيق الجودة الشاملة لضمان حسن سير مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

العنوان باللغة الأنجليزية

Develop and improve mechanisms and standards for the application of total quality to ensure the proper functioning of higher education institutions in Algeria

د. مامي هاجر*
كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

د. درامشية سارة*
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، البليدة2

تاريخ الإرسال:2019-12-26 تاريخ التقييم: 2019-12-28

تاريخ: القبول: 2020-03-08

*مامي هاجر، hadjer.droitpriv2018@gmail.com
*درامشية سارة، Sara.deramchia@at.dz

الملخص:

يهدف هذا المقال العلميإلى تسليط الضوء على المفهوم و المعنى الحقيقي للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، و كذا تحديد الآليات التي تطبقها هذه الأخيرة لتكريس مبدأ الجودة الشاملة على مستوى هياكلها، و التي تهدف من خلال تطبيقها، تجديدها و تحيينها إلى الارتقاء بالأداء و زيادة الفاعلية التنظيمية، و تبني الأساليب المستحدثة في الإدارة لتحديث و تطوير معايير الجودة الشاملة التيتدخل ضمن الثقافة المؤسساتية المعاصرة التي تعمل مؤسسات التعليم العالي على تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، جودة الطلبة، كفاءة هيئة التدريس، القيادة المؤهلة.

Abstract:

This article aims to shed light on the concept and true meaning of total quality management in higher education institutions, as well as to identify the mechanisms applied by them to establish the principle of management. total quality in terms of its structures, which, through its application, renewal and updating, aims to improve performance. And the adoption of new methods within the administration to modernize and develop the global quality standards which are part of the contemporary institutional culture applied by higher education establishments.

Keywords: total quality, higher education institutions, student quality, faculty efficiency, qualified command

المقدمة:

يعود مفهوم الجودة بمعناها الحقيقي إلى عصور غابرة، والاهتمام بتجسيدها و تطبيقها له تاريخ طويل و عريق لدى الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية، الرومانية و الصينية. أما في الإسلام فيوصينا ديننا الحنيف بالجودة و الإتقان في العمل، لقوله صبحانه و تعالى في سورة التوبة: " فقل إعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنين"، و قوله صلى الله عليه و سلم:" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"[1].

أما عند الغرب، فكانت بداية القرن العشرين، الثورة التي تجسدت معالمها من خلال المنافسة الحادّة بين الأمريكيين و اليابانيين، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تأسست أول هيئة للجودة، سنة 1949، باسم اللجنة القومية لإعتماد الجودة " national commission on accréditation"، حيث تبنت هذه الهيئة مفهوم اللا- أخطاء zero-defect للتطوير الإنتاجي و الأداء السليم، أما في اليابان أعتمد مفهوم "الجودة"، كمفهوم متكامل على نطاق الشركة أو المؤسسة "company widequality control".

فكان العالم " إدوارد ديمينغEdward Deming"، أول من وضع البنود التي تساعد على تحقيق الجودة الشاملة لأي منشأة في هياكلها الإدارية، كذلك العالم (Kauro Ishikawaكورو اشيكاوا)، و الذي وضع ما يعرف بحلقات الجودة الشاملة، و التي تقوم على تتبع شكاوى الزبائن عن الجودة و تحديد مصادر الخطأ و القصور.

و قد عرف مفهوم الجودة تطورا كبيرا عبر مراحل، منذ سنة 1900 إلى يومنا هذا، أين تمّ إبراز مفهوم تأكيد الجودة كوظيفة أساسية للإدارة في المؤسسات و برزت أهمية تطبيقه في مجالات متعددة أهمها الصحية، البيئية و على رأسها الخدمات الجامعية.

تعتبر آليات و أدوات تطبيق الجودة الشاملة، أكثر ما يوجب الاهتمام به، و مراعات حسن تطبيقه على مستوى جميع هياكل مؤسسة التعليم العالي، من أجل مواكبة النمو السريع في مجال المعرفة و العلوم و التطور الكبير في نظم الاتصالات و وسائلها و الثورة المعلوماتية و التكنولوجيا و التغيرات المفاجئة، حيث أصبح من الضروري على مؤسسات التعليم العالي إدخال تلك النظم الحديثة على جميع هياكلها، حتى تضمن مكانتها في مجال المنافسة الداخلية و الخارجية التي يعرفها القطاع، و لذلك تتمحور الإشكالية العلمية لهذا المقال حول: **ما هو مفهوم الجودة الشاملة و كيف يمكن تطوير و تحيين آليات و أدوات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي لضمان جودة الجامعة الجزائرية؟**

أولا: مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يختلف مفهوم الجودة الشاملة، في مؤسسات التعليم العالي، عن ذلك المفهوم المطبق في المؤسسات الإنتاجية و الشركات، ذلك أنّ المصطلح يتسم بنوع من الحداثة، خاصة في الدول النامية مثل الجزائر، و تعتبر جودة التعليم العالي من البرامج ذات الأولوية التي تعمل الدولة على تحقيقها، ذلك أن هذا المفهوم يعتبر مطلبا عالميا لا غنى عنه في كلّ المجتمعات. فالاهتمام بتطوير التعليم الجامعي يعتبر أحد المظاهر المهمة للنهضة الحضارية.

ضّف إلى ذلك، إعطاء تعريف شامل و مانع للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يعتبر تحديا في حدّ ذاته، و ذلك لتعدد الزوايا التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم و تعدد الأطراف المتعلقة به و تطوره المستمر.

لذلك و قبل التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و لأجل تحديد أوضح لهذا المفهوم و أكثر دقّة، ارتأينا التطرق إلى مفهوم مصطلح الجودة الشاملة بصفة عامة:

1. تعريف مصطلح "الجودة الشاملة- Totale Qualité " بصفة عامة:

تعرف الجودة في المعجم الوسيط على أنها: "كون الشيء جيدا"، و فعلها "جاد".

أما المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة فقد نظر إليها البعض على أنها إتخاذ الجهود و إستثمار الطاقات لتحسين المنهج الإداري و مواصفاته.

و تقوم الجودة الشاملة على تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق و بأقل جهد و تكلفة، و تهدف إلى تحقيق الاتصال الجيد لأن الجودة لا تعترف بالانفصال بين الأنظمة[ii].

و الجودة كمصطلح " Quality"، كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities " و التي معناه طبيعة الشيء و درجة صلاحه، و هي مفهوم نسبي يختلف النظر إليه لإختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (مؤسسة، العميل، المجتمع و غيرها)[iii].

و جاء تعريف الجودة في المنظمة الدولية للتقييس ISO : "بإعتبارها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرة و الضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا"[iv].

كما عرّفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها:" أداء العمل الصحيح و بشكل صحيح من المرّة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستهلك في مدى تحسين الأداء"[v].

فيتضح من خلال هذه التعاريف أن الجودة الشاملة هي تطبيق لمجموعة من الخصائص و المواصفات المحددة مسبقا، من شأنها جعل المنتج أو الخدمة مطابقة لرغبات المستهلك أو المستفيد.

2. الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

من خلال التعريف السابق و العام لمصطلح الجودة، حاولنا إعطاء بعض التعاريف لمفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أهمها:

- تمّ الاتفاق في **مؤتمر اليونيسكو للتعليم**، المنعقد في أكتوبر1998 بباريس، على مفهوم للجودة في مؤسسات التعليم العالي على أنه:" للجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم و أنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني و المرافق و الأدوات، توفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي و تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا"[vi].
- تعرف الجودة في التعليم العالي بالنسبة للأطراف المتعلقة به، على أنها التنمية المهنية المستمرة و الأداء المتميز، العمل المشترك و المترافق مع الزملاء و الإدارة و إنشاء علاقات طيبة مع الطلبة، هذا بالنسبة **لهيئة التدريس**،أما **الطلبة** فينظرون إلى الجودة في التعليم على أنها الطريقة التي يتم بها التدريس و البيئة المتاحة للتعليم، أما **أصحاب الشركات و أرباب العمل** فهي بالنسبة لهم ما يكتسبه الطالب من مهارات تأهله دخول عالم

الشغل من معارف و مؤهلات، أما بالنسبة **للمجتمع** فهي النتائج الإيجابية المتوقعة من أداء مؤسسات التعليم العالي، و التي تنعكس على أداء و سلوك الطالب.

- يمكن تعريف الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي على أنها : " استراتيجيه إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية ، النفسية ، الاجتماعية والخلقية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج"[vii].

ومن كل هذا نستخلص أن مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مبني على مدى تحقيق التوازن و التكافل و التكامل بين كلّ من الإدارة من خلال حسن التسيير، الأساتذة من خلال العطاء و الإلقاء الجيد للمعلومات و الإتقان في العمل، الطلبة من خلال قابلية التحسن و الرغبة في النجاح. و هنا يمكن القول أن جودة التعليم العالي تعني قدرة مجموعة من الخصائص و المميزات التي يتسم بها المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، سوق العمل و المجتمع و كافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، و يتطلب تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي توجيه كل الموارد البشرية، النظم، المناهج و البنى التحتية، من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار و الإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ مستوى مرغوب فيه عالميا.

3. عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم هي:

تقوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، على مجموعة من العناصر، أهمها:

- ✓ **جودة التصميم**: و تعني تحديد المواصفات و الخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل،
- ✓ **جودة الأداء**: يعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة،
- ✓ **جودة المخرج**: و تعني الحصول على منتج تعليمي و خدمات تعليمية وفق الخصائص و المواصفات المتوقعة[viii].

و للتوضيح أكثر لمفهوم الجودة الشاملة و ما تجسده من مبادئ و متغيرات، أدرجنا هذا الجدول[ix] للمقارنة بين مفهوم الجودة الشاملة التقليدي و مفهومها الحديث:

المفهوم التقليدي للجودة الشاملة	المفهوم الحديث للجودة الشاملة
الإنتاجية و الجودة هدفان متعارضان	الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة
تعريف الجودة هو تأكيد لمعايير و مقاييس معينة	تعرف من خلال إشباع و إرضاء احتياجات و توقعات العميل
تقاس الجودة بدرجة التطابق مع معايير و مقاييس الإنتاج	تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و مستوى رضاء العميل
تتحقق الجودة من خلال التفتيش المكثف على المنتجات	تتحدد الجودة بتصميم المنتج و تتحقق بالرقابة الفنية الفعالة للوقاية من الأخطاء
يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة	تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة

وظيفة الجودة وظيفة مستقلة و تركز على تقييم الإنتاج	الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج و بكافة مستويات النشاط بالمؤسسة
يتحمل العاملون مسؤولية الجودة المتدنية	الإدارة هي المسئول الأول عن الجودة

ثانيا: آليات و أدوات تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة بمعناها الحقيقي في مؤسسات التعليم العالي، لابد من توفر مجموعة من الآليات و الأدوات الرئيسية، التي يجب حسن انتقائها و تسييرها لضمان الجودة الشاملة في القطاع، و التي تتلخص أهمها في جودة عضو هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة البرامج التّعليمية وطرق التدريس، جودة المناهج، جودة المباني التّعليمية و التجهيزات، جودة الإدارة التّعليمية و كفاية الموارد المالية و غيرها.

و لكّل من هذه الآليات و الأدوات معايير و شروط خاصة يجب تطبيقها من أجل ضمان حسن فاعلية هذه الأخيرة و جعلها مكملة و متجانسة مع باقي الآليات، لضمان تطبيق فعّال و حقيقي للجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي عن طريق الاتصال و التواصل فيما بينها:

1) جودة هيئة التدريس:

و يقصد بهم الأساتذة الدائمين منهم و المؤقتين و مستوى تأهيلهم العلمي، الأمر الذي يسهم في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

و يحتلّ عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطوّر في الخدمات التربوية والتعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم تتوافر مجموعة من الصفات لدى عضو هيئة التدريس، أهمها تلك المتعلقة بالشخصية و الحضور و القدرة على الاتّصال، بالإضافة إلى الالتزام بالمنهج العلمي والعمل على تنمية المهارات الفكرية و المعرفية و التنافسية لدى الطلبة. و يمكن تلخيص أهم المؤشرات المتعلقة بجودة هيئة التدريس كما يلي:

- حجم أعضاء هيئة التدريس و مدى كفايتهم لتغطية جميع الجوانب المنهجية لتتخصص،
- نسبة الحاصلين على جوائز و شهادات التقدير الوطنية و العالمية،
- نسبة المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية،
- الكفاءة التدريسية و الخبرة لهيئة التدريس،
- نسبة الحاصلين على براءات الاختراع،
- القدرة على تلبية حاجيات الطلبة و الالتزام بالمنهج العلمي،
- مقدرا الإنتاج العلمي من كتب و مؤلفات، البحوث المنشورة و الإشراف على الطلبة في الرسائل الجامعية و غيرها.

ضّف إلى ذلك، يجب على عضو هيئة التدريس، أن يكون منفتحا و متطلعا من خلال تجديد معلوماته العلمية، منفتحا إتجاه الطلبة بتقبل مستواهم العلمي الذي لا يرقى إلى مستواه و التواصل معهم بأسلوب بسيط و مرن يهدف من خلاله إلى إيصال المعلومة لجميع الطلبة بإختلاف مستواهم، شخصياتهم و اهتماماتهم. و تعتبر خاصية الاتصال و التواصل من أهم الخصائص التي يجب الاهتمام بتطويرها لدى عضو هيئة التدريس من خلال دورات تكوينية، اجتماعات دورية توعوية، إذ للأسف مشكل التواصل بين الأساتذة و الطلبة يعتبر من أكثر المشاكل المطروحة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، و التي من شأنها الوقوف حائلا أمام تطبيق الجودة الشاملة.

2) جودة الطالب:

بإعتبار الطلبة هم الأساس، و أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية، و وجدت مؤسسة التعليم العالي في الأصل من أجلهم، وهم من أبرز عوامل تحسين جودة الخدمة التعليمية، إذ يمثل عدد الطلبة المسجلين فيالتعليم العالي أهم عنصر من مدخلات العملية الإنتاجية للقطاع، فهو يتحكم بشكل كبير في توسيع الشبكة الجامعية سواء من ناحية البنى التحتية أو من ناحية عدد الفروع والتخصصات. و لتحقيق هذه الآلية لابد من تحقيق مجموعة من العناصر، أهمها:

- ✓ **انتقاء الطلبة** :تتمثل عملية انتقاء الطلبة لقبولهم للالتحاق بالتعليم العالي سواء على مستوى الجامعات والكليات، أول خطوة تقوم بها هذه الأخيرة، و الذي يميزها عن باقي المؤسسات المماثلة، و يعتبر انتقاء الطلبة وقبولهم الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، إذ يجب أن تضع الجامعة معايير و شروط خاصة بها لإنتقاء طلبتها على مستوى جميع كلياتها، و تعتمد مبدأ المنافسة بين الطلبة حسب معدلاتهم في الثانوية[x].
- ✓ **عدد الطلبة** :و ذلك مقارنة بعدد الأساتذة، الأقسام، حجم المؤسسة و الإمكانيات المتوفرة و غيرها، إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق فعالية العملية التعليمية، فكلما كان عدد الطلبة قليلا كان ذلك أفضل في رفع حيوية الدرس و الاستيعاب وإتاحة فرصة أكبر للمشاركة وتبادل الأفكار.
- ✓ **دافعية الطلبة**: و هو عنصر مهم يتمثل في مدى اهتمام الطلبة واستعدادهم للتعلم وسعيهم للمعرفة و حبّ الاطلاع و الاستكشاف و الرغبة في الحصول على ثراء معلوماتي، و ينبع هذا الاهتمام من الرغبة في الإنتماء إلى مؤسسة تعليمية معينة دون غيرها.

3) جودة المناهج و البرامج العلمية:

تعدّ المناهج و البرامج العلمية من أهم المؤشرات و الآليات التي تقف عندها جودة مؤسسات التعليم العالي، و ذلك من حيث جودة المستوى، المحتوى، الطريقة و الأسلوب و الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في إعدادها، مع ضرورة تحيينها و تجديدها في كلّ مرّة مع ما يستجد في إطار البحث العلمي.

و ترتبط جودة المناهج و البرامج العلمية بالمدى الذي تستطيع فيه هذه الأخيرة أن تعمل على تنمية قدرة الطالب على تحديد المشكلات وحلّها، و تقوم جودة الخدمات التعليمية على تحسين المناهج، و تعرف جودة البرامج التعليمية على أنها: "تلك البرامج التي تتميز بشمولها و عمقها و مرونتها و استيعابها لمختلف التحديات العلمية و المعرفية، و مدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، و إسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين و مثيرة لأفكار و عقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج و طرق تدريسها"[xi].

و لتحقيق جودة البرامج في مؤسسة التعليم العالي، لابد من التحول من المعتقدات و التعاملات القديمة التقليدية إلى أخرى حديثة تساعد في تحقيق الجودة الشاملة، و يكون ذلك من خلال التحول من[xii] :

منالى ←

البرامج ذات المحتوى الهامشي	البرامج التي تواكب متطلبات سوق العمل
مقررات أحادية المعلومة	مقررات ذات معارف تكاملية
التعليم وفق مناهج تقليدية	التعليم المنفتح على المعرفة العالمية
برامج تهدف إلى تخريج إطارات مستسلمة و ملتزمة بحرفية القواعد	تهيئة و تكوين مبدعين و مبتكرين
التعليم بالكتب و المحاضرات	التعليم بالمناهج و الوسائط المتعددة
برامج تعتمد على الحفظ و التلقين	اكتساب الخبرات و الكفاءات للتعامل مع الواقع

4) جودة القيادة الإدارية:

تعتبر الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، همزة الوصل بين الطلبة و هيئة التدريس، لذلك فإن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يعتمد بدرجة كبيرة على التزام كامل من الإدارة و توفير النوع المناسب من القيادة، و يجب أن تخضع عملية إختيار قادة إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة، و أن تّناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص على وعّي تام بمفهوم الجودة الشاملة، و ضرورة حسن تطبيقها على مستوى المؤسسة.

يرى العالم "ديمينج Deming"، أن الإدارة هي المسئولة عن بناء الأنظمة بما في ذلك المتعلقة بالجودة، حيث يؤكد في هذا المجال بأن 80% من الفشل في عدم الوصول إلى الجودة المطلوبة يعود للنظام و الذي يمكن تغييره من قبل الإدارة، و أن 20% من الفشل يعود للعاملين"[xiii].

فالقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ الأهداف الجماعية و تحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ على تماسك الجماعة، وتسيير مواردها، إذ يجب على القيادة الجامعية امتلاكهم مجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية كي يتمكّنوا من القيام بأدوارهم الأكاديمية والإدارية و التربوية بحيث يجب أن تكون هذه الأدوار مقنعة وواضحة. إضافة إلى ذلك تتلخص جودة القيادة الإدارية في المعايير الأكاديمية و مناهج جديدة مواكبة لتغيرات البيئية، وتنمية وترقية البحث العلمي، و كذلك المعايير التربوية المتمثلة في انخفاض معدلات المشاكل سواء للطلبة أو الأساتذة أو الاثنين معا، وأيضا معايير الإدارة المتمثلة في انخفاض معدلات المخالفات الإدارية، عنصر التحفيز و سهولة تنفيذ المعاملات الإدارية....

فالمؤسسة التعليمية تستطيع أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة للدخول في المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم على بعض مسائل الأخلاقية، السلوكية و العلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوك الطالب اتجاه المسؤولية والإخلاص.

و لقد تطور مفهوم القيادة الإدارية عبر مرحلتين متعاقبتين:

المرحلة الأولى: القيادة الإدارية التقليدية :والذي يرتبط بفكرة السلطة السلّمية داخل التنظيم الإداري، فالقائد الإداري هو كل رئيس إداري يتمتع بحق إصدار أوامر السلطة، والتي يتعيّن على التابعين تنفيذها وطاعتها، دون التساؤل عن نتائجها وإلا تعرضوا للجزاء.

المرحلة الثانية: القيادة الإدارية الحديثة: و تعتمد على فكرة العلاقات الإنسانية التي تربط بين القائد وأعضاء التنظيم ليس بوصفهم أتباعا بل شركاء و مساعدين، فتتحدد سلطة القائد في قدرته على التأثير على العاملين من أعضاء المؤسسة، خلق الولاء بينهم و غرس روح الفريق الواحد من أجل بلوغ الأهداف المشتركة للمؤسسة.

يدخل في إطار جودة إدارة و قيادة مؤسسة التعليم العالي، مجموعة من العناصر التي يتحقق من خلال تطبيقها خلق و تكريس مبدأ و ثقافة الجودة، و هي كالتالي[xiv]:

- **التخطيط**: يعتبر التخطيط الجامعي من أهم وسائل تحقيق أهداف التخطيط العام، إذ يجب أن يتضمن التخطيط كلا من الشمولية بحيث يتضمن تخطيط التعليم الجامعي جميع مكونات نظام مؤسسة التعليم العالي، الاندماجية، و هي ضرورة إندماج التخطيط المتعلق بمؤسسات التعليم العالي بالتخطيط الاجتماعي و الاقتصادي، و ضرورة ارتباطه بالتصميمات المختلفة بالقطاعات الأخرى، كما يجب أن يتضمن التخطيط الجوانب الكمية كالمتعلقة بعدد الطلبة، الأساتذة و الأقسام، و الجوانب الكيفية المتعلقة بتحقيق أهداف و مضمون التعليم الجامعي و البحث العلمي و وضع البرامج و المناهج.
- **التنظيم**: و التي تتعلق بعملية تحديد المسؤوليات، الأولويات، تفويض السلطات، توزيع المهام و غيرها، و التي تهدف إلى تحقيق و تجسيد الأهداف و الغايات المرسومة مسبقا.

5) جودة الموارد المالية:

تتمثل جودة الموارد المالية المخصصة للجامعة في وجود مصدر تمويل مالي دائم، يكون كافيا لتحقيق احتياجاتها، فجودة الموارد و جودة الإنفاق هو الذي يعكس مدى جودة مؤسسة التعليم العالي.

يعدّ تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام هذه الأموال سيؤدي إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي و الذاتي، وعائد الخدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب و غيرها.

وتتعدّد الإمكانيات المادية في مؤسسات التعليم العالي حيث تشمل جميع أنواع الأثاث، التجهيزات الحديثة، المختبرات، المكتبات، معدات الإعلام الآلي و التكنولوجيا ... و التي من شأنها تسهيل تقديم الخدمة بالنسبة للإدارة و هيئة التدريس من

جهة، و تحفيز الطلبة على الاستيعاب و تشجيعهم على الانتماء إلى المؤسسة التعليمية من جهة أخرى. و يظهر ذلك من خلال:

- المظهر الخارجي و الداخلي للمؤسسة التعليم العالي،
- جودة المباني التعليمية و حداثة تجهيزاتها،
- حداثة الأجهزة و المعدات المستخدمة في أداء الخدمة و الحصول على المعلومات،
- توفر الاتصالات و الموارد الإلكترونية،
- المرافق و التسهيلات المادية المتاحة للطلبة من ساحات و قاعات.

و للتوضيح أكثر، اعتمدنا من خلال هذا الجدول[xv]المقارنة بين المؤسسة التعليمية التي تعتمد على الإدارة التقليدية و بين تلك التي تعتمد على تحقيق الجودة الشاملة:

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهياكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	مرن أو أقل تعقيدا، أفقي شبكي
التوجه	نجو الإنتاج	نحو الزبون(المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل،تبنى على الأحاسيس،و المشاعر التلقائية	طويلة الأجل،تبنى على الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث خطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة و التركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي و التركيز على الإيجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل و السيطرة	الاعتماد المتبادل و الثقة و الالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناءا على الصلاحيات	نظرة المسير و المدرب و المعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العملاء
النظر لعناصر العمل و التدريب	عناصر كلفة	عناصر إستثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل و تحليل النتائج و إجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

الخاتمة:

يعتبر تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ضرورة حتمية خاصة في إطار ما يعرفه القطاع من تغيير وتطوير، و يكون هذا التطبيق بالكفاءة و الفعالية و التخطيط الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بتحسين أداء جميع العناصر

و الهياكل التي تدخل في تكوين مؤسسة التعليم العالي، على رأسها الطلبة، هيئة التدريس، المناهج و الموارد. ومن أجل تحقيق ذلك يجب توفر عدة شروط أهمها:

- توفر الرغبة الصادقة في كل الأطراف ابتداء من الطالب وانتهاء بالمؤسسة التعليمية للعمل من اجل تطبيق معايير تمثل استراتيجية دائمة وليست مرحلية، فالجودة ليست وليدة لحظة أو مرحلة محددة،
- الوعي بالمفهوم الحقيقي للجودة الشاملة، و ما تمثله من مبادئ و آليات و أدوات يجب تطبيقها بكل مصداقية و شفافية،
- تعاون الجهات المعنية ذات الشأن في عملية ضبط معايير الجودة والنوعية وفق أسس ثابتة وواضحة يتم تطبيقها على المجتمع،
- عدم الاكتفاء بوضع المعايير النظرية وإنما الانتقال من المعيار النظري إلى التطبيق العملي حتى تكون عملية الضبط عملية جادة،
- مراجعة المعايير من فترة إلى أخرى حسب متغيرات العمل ومما يجد من ظروف مستحدثة،
- ضرورة تنمية و تحقيق الاتصال و التواصل بين هيئة التدريس، الإدارة و الطلبة من أجل تحقيق الأهداف المرجوةمن نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

***قائمة المراجع:**

[i]- حديث صحيح، رواه الطبراني في المعجم الوسيط.
[ii]- د/إبراهيم جابر المصري و من معه، "الجودة الشاملة في التعليم"، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، 2010، الصفحة 07.

[iii]- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة –مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، 2004، الصفحة 32.
[iv]- محمد عبد الوهاب العزاوي،"أنظمة إدارة الجودة البيئية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، الصفحة 18.
[v]- جباري فادية،" تأثير جودة الخدمة على رضا العميل"، مذكرة شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تلمسان،السنة الجامعية 2011/2010، الصفحة 08.
[vi]- صليحة رقاد، "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري- دراسة ميدانية لمؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2014/2013، الصفحة 36.
[vii]- جيم كورتوا،"الطريق إلى القيادة و التنمية الشخصية"، ترجمة سالم لعيسى، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، دمشق، 1999.الصفحة 22.

[viii]- د/إبراهيم جابر المصري و من معه، "الجودة الشاملة في التعليم"، المرجع السابق، الصفحة 08.
[ix]- عميرة أسماء، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة جامعة جيجل-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، السنة الجامعية 2013/2012، الصفحة 10.
[x]- عميرة أسماء،" إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة جيجل"، المرجع السابق ،الصفحة 61.
[xi]- هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي،"إدارة التعليم العالي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر" ،عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2008، الصفحة528.
[xii]- صفيح صادق –جامعة معسكر- و قرومي حميد-جامعة البويرة-،"آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: عرض و تقييم للتجربة اليابانية"، مقال بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد2017/51، الصفحة 214.
[xiii]- بوحرود فتيحة، "الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية"، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، السنة الجامعية 2013/2012، الصفحة 20.
[xiv]- صليحة رقاد، "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري- دراسة ميدانية لمؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري"، المرجع السابق، الصفحة 51.
[xv]- يزيد قادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تلمسان، السنة الجامعية 2012/2011، الصفحة 14.