

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

د. سليمة بوطوطن

جامعة سكيكدة

الملخص:

تشكل مؤسسات التعليم العالي محورا أساسيا في سبيل تنمية المجتمعات و الدول ،ذلك لأنه يقع على عاتقها تزويد كافة و مختلف المؤسسات الأخرى بكوادر و طاقات بشرية مؤهلة تسمح لها بتحقيق مستويات عليا من التقدم و التطور. و في ظل التحديات التي يشهدها و يعيشها المجتمع المعاصر، كان لابد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،و أهمية الموضوع تكمن في أنه في جودة الجامعات تميز لباقي المؤسسات . و في هذا الصدد جاءت هذه الورقة البحثية لتبحث في أهمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعلم العالي، و إسهامات رواد الجودة فيها ،كما تسلط الضوء على أهم مؤشرات تطوير الأداء الجامعي. الكلمات المفتاحية: الجودة ، رواد الجودة ، مؤشرات لتطوير الأداء الجامعي.

Abstract :

The institutions of higher education are central to the development of societies and countries since it is incumbent on them to provide all the different institutions

With qualified human resources that allow them to achieve even higher levels of progress and development. In light of the challenges faced by contemporary society, it was necessary to carry out TQM and the importance of the topic lies in the fact that in the quality of universities a distinguish to the rest of institutions and this paper came to explore the importance of applying the quality system in the institutions of higher education and the contributions of the pioneers of quality in them , as well as highlighting the important indicators of the development of university performance.

Key words; the quality- the pioneers of quality - difficulties of the quality application - indicators of the development of university.

مقدمة:

اتسم القرن الواحد والعشرون ب بروز مفاهيم و مواضيع جديدة تناول الجودة ،و تدور حول البحث عن طرق تجسيدها ،و إدارتها و كيفية ضمائها ،و أصبحت هذه الأخيرة الميدان الأكثر حسما في تحقيق أهداف المؤسسات الإنسانية المختلفة ،الإنتاجية منها و الخدمية على حد سواء ، و غدت تمثل فلسفة معاصرة ، و مدخل تطوير شامل تتبناه أي مؤسسة تبحث عن تحقيق الحد الأقصى من المرامي ، فانطلقت بحوث الجودة من المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي - بعد أن حققت نجاحات مذهلة - إلى أخرى ذات طابع خدمي، تأتي مؤسسات التعليم العالي في مقدمتها ، حيث بدأت عملية إعادة بلورة المفاهيم المتعلقة بهذه المؤسسات ضمت السياسات و البرامج الدراسية و المناهج وكل عناصرها ، كما مست عملية التجديد برامج التقييم و التقويم.

أولا. ماهية الجودة : يأخذ مفهوم الجودة دلالات كثيرة و معان متعددة و هذا يمكن ملاحظته من خلال ما يلي:

1. الجودة تعني تحسين العملية : عندما يتم الحديث عن تحسين الجودة يكون السؤال المهم كم تكلف ؟ إن الحكمة التقليدية تشير إلى أن المزيد من الجودة يعني تكلفة أعلى . و لكن (فيليب كروسبي F.Crosby) في كتابه "الجودة مجاناً" أشار إلى أن الجودة لا تكلف شيئا بل هي لها مردود. عندما نقوم بتحسين الجودة فإن هذا سيعني تلقا أقل و هذا ينتج عن تحسين العملية ، و خفض التلف يحسن الجودة و يؤدي إلى خفض التكلفة .

2. الجودة تعني تحسين المنتج: إن إضافة خصائص المنتج يزيد التكلفة ولكن السعر الأعلى قد لا يعني أن الجودة أعلى من منظور الزبون. إذا كان هدف الزبون إنفاق الكثير من المال ، فإن المنتج قد ينظر إليه على أنه الجودة الأعلى (Top Q) و لكن الزبائن عادة ما يبحثون عن المنتج الذي يفي بحاجاتهم بأسعار أدنى.
 3. الجودة تعني امتلاك الوقت: إن الجودة الجيدة بقدر ما تتطلب الوقت الكافي لعملها بشكل سليم فإنها توفر الكثير من الوقت ، فالجودة الرديئة في الإنتاج تقود إلى إعادة العمل ، وتوريد الجودة الرديئة يقود إلى استبدال و أعباء الاستبدال و زبائن مفقودين و سمعة أقل . وهذه كلها هدر في وقت العمل و التسليم بعد فوات الأوان .
 4. الجودة هي الابتكار: إن الابتكار هو الذي يأتي بالمنتجات الجديدة ، و مع أن بعض المنتجات الجديدة هي ابتكار زائف و حاجات مفتعلة ، إلا أن المنتجات الجديدة التي أصبحت لها دورة حياة أقصر هي الاستجابة الجديدة الأفضل لحاجات الزبون سواء في ظل التأكيد على أن "الحاجة أم الابتكار" أو عن طريق منتجات أصغر أو أجمل أو أفضل في الاستخدام بما يتلاءم و يرضي الزبون .
 5. إن الجودة يمكن أن تثير في الأذهان دلالات عديدة منها : أن الجودة هي عدم التلف ، و مطابقة المواصفات، و درجة القدرة على تحقيق رضا المستهلك ، و تحقيق كلفة مناسبة لمواصفات المنتج ، و مجموعة الخصائص التركيبية (المواد المستخدمة) أو الشكلية (الحجم و الأبعاد) أو الوظيفية (تأدية ما تم شراء المنتج من أجله)أو الجمالية (المظهر و الملمس و الألوان).
 6. ومع تنوع التعريفات التي قدمت للجودة فإن هناك تعريفين نالا اعترافا و عبرا عن نظريتين سائدتين في التعامل مع مفهوم الجودة ، الأول قدمه " فيليب كروسي" حيث عرف الجودة بأنها "المطابقة للمواصفات" . وهذا التعريف يمثل المدخل الإنتاجي الذي يخضع الجودة لمتطلبات التصميم و العملية الإنتاجية. حيث أن المواصفات هي جوهر الجودة التي يجب تحقيقها من خلال النظام الإنتاجي التشغيلي . و الثاني قدمه "جوران" و عرفها بأنها "الملائمة للاستعمال" أو الغرض و حيث أن الاستعمال و الحكم الأخير عليها يتم من قبل الزبون ، فإن الجودة هي الملائمة للزبون و حاجة توقعاته . و هذا التعريف يمثل المدخل التسويقي الذي يفترض أن الجودة تبدأ من السوق و ليس من النظام التشغيلي ومن الزبون و ليس من مهندس الجودة أو مديره. (1)
- نلاحظ أن كل واحد من رواد الجودة عرف هذه الأخيرة من جانب معين و بالتالي من أجل الإحاطة بتعريف شامل و قريب من المعنى الحقيقي للجودة يجب الإحاطة بكل التعريفات التي أعطيت للجودة و التي تصب كلها في أربعة أبعاد: رضا المستهلك عند أقل تكلفة ، المطابقة مع المتطلبات ، الملائمة للغرض ، الملائمة للاستخدام. (2) أما بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي فإن إدارة الجودة الشاملة تتضمن بعض المفاهيم يمكن تحديدها فيما يلي :
1. النظام : و هو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط و السياسات و العمليات و الأساليب و الأفراد و الأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة .
 2. العملية التعليمية : وتشمل السياسات و المناهج و المراحل و الحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية ، و البحث بصورة متميزة داخل الجامعة و خارجها .
 3. الهيكل الجامعي : و يشمل البناء الإداري و التنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة و وظائفها .
 4. الأساليب : و هي مجموعة المناهج النظامية و الأساليب المعرفية و التكنولوجيا المتعلقة بها، الضرورية للوظيفة التعليمية .
- و الواقع أن أزمة الفكر التربوي في الوطن العربي تكمن أساسا في غربة هذا الفكر عن محيطه الاجتماعي و في محدودية نتائجه التنموية ، فرغم كل الإصلاحات في النظم التربوية ، و رغم كل الجهود و المبادرات في مجال تعميم التعليم و توسيع قاعدة

انتشاره، إلا أن هناك شرحاً عميقاً لا يزال قائماً يخرق مناهج التكوين و أنظمة التربية العربية ، و ذلك بفعل الفجوة الكبيرة التي تفصل السياسات عن الأهداف المعلنة و الشعارات عن الإنجازات الفعلية . (3)

يتبين مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات ، و هي تهتم بالعناصر التالية :

- 1- التركيز على الطلاب و المستفيدين و احتياجاتهم .
 - 2- اعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجية الجامعة.
 - 3- التركيز على مشاركة العاملين و المديرين ، و تقوية الطاقات و الإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
 - 4- التركيز على الاستمرارية في التحسين .
 - 5- اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة.
 - 6- شمولية العمليات و الأنشطة التي تطور و تغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة . (4)
- ثانياً. الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

هناك العديد من الأسباب التي دعت و تدعو إلى الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم منها:

- 1- إن غالبية دول العالم المتقدم أخذت بالمفهوم في أنظمتها التعليمية و من شأن هذا أن يزيد الفجوة بين هذه الدول و دول العالم النامية .
- 2- إن أغلب دول العالم أخذت تعمل بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق المزيد من الأطفال في المدارس ، و إن هذه الإستراتيجية أدت إلى التضحية بالتنوع في العملية التربوية مما يستلزم معالجة سريعة تتبنى مبادئ الجودة الشاملة.
- 3- ما يترتب على نتائج الثورة التكنولوجية الشاملة من تدفق علمي و معرفي أدى إلى تحد للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في عملية الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمتها التربوية بوصف التربية الوسيلة الرئيسية لإعداد الأجيال و تشكيل الحياة.
- 4- لما كان الطالب هو المستهلك في العملية التربوية فإنه عميلها الأول لذلك ينبغي توفير السبل التي تؤدي إلى جذبه و إرضائه و هذا مرهون بتبني إدارة الجودة الشاملة .
- 5- بما أن الحياة متطورة و متغيرة فلا بد أن يلازم ذلك التطور و التغيير تطور و تحسين في العملية التربوية من خلال جمع المعلومات و البيانات الخاصة بمظاهر التطور و التغيير و تحليلها ووضع البرامج اللازمة لمواكبتها .
- 6- إن استثمار إمكانيات و طاقات جميع العاملين في المؤسسة التربوية استثماراً فعالاً يؤدي بالضرورة إلى نتائج مميزة في عمل المؤسسة و هذا ما توفره فلسفة إدارة الجودة فيها .
- 7- العمل بروح الفريق يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي و إذا ما تبنت المؤسسة ذلك فإنها تحتاج إلى تفويض السلطة و الصلاحيات لفرق العمل و من شأن هذا الإجراء توسيع قاعدة المشاركة في تحمل المسؤولية.
- 8- إن تطبيق إدارة الجودة في عمل المؤسسة التربوية يوفر اتصالاً فعالاً بين العاملين في المؤسسة على المستوى الأفقي و المستوى العمودي فيها.
- 9- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني خفض الهدر في الجهد و المال و الوقت و هذا أمر مطلوب في عمل كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية فتبني إدارة الجودة في التعليم يعني الإقلال من حالات الفشل (الرسوب) أو منعها مع الحفاظ على الجودة.
- 10- إن تبني إدارة الجودة الشاملة يحقق، رضا المستفيدين الداخليين و الخارجيين المباشرين و غير المباشرين. (5)

ثالثاً. رواد الجودة و جودة النظام التعليمي :

1. أهم رواد الجودة:

1.1 العالم "كروسي Crosby" :استخدم "كروسي" المدخل الضيق للجودة من خلال تركيزه فقط على أن تكون السلعة المنتجة مطابقة للمواصفات .و تجدر الإشارة إلى أن الحديث عن فكرة الشمولية في إدارة الجودة أدت إلى توسيع المفهوم الخاص بالعملاء ليشمل :

1- عملاء الداخل : و هم العاملون من جميع الإدارات و الأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال و النشاطات التي تسهم في إنجاز السلع و الخدمات ، فقد يكون العميل هو أحد الأفراد من قسم داخل المؤسسة يتعامل مع قسم آخر لإنجاز مهام معينة ، لذلك فالعملاء الداخلون هم الذين يساهمون في إنجاز المنتجات التي تشبع رغبات العملاء .

2- عملاء الخارج: و هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة و يتلقون المخرجات النهائية منها سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو منظمات بأكملها ، و قد يكون العميل هو مؤسسة حكومية تتعامل مع المنظمة.

2.1 العالم "إدوارد ديمينج Deming" :هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل و كجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي ، و يعتبر "ديمنج" أول من أوضح أهمية التركيز على الأمور التالية ، و هي :

1- أن الإدارة مسؤولة بشكل دائم عن جودة الأداء كجزء أساسي من أعمالهم اليومية و كجزء من وظيفة الإدارة .

2- ضرورة تعليم و تدريب الأفراد على كيفية التحسين الدائم و العمل الجماعي في المنظمة

3- ضرورة توفر الدوافع الداخلية لدى جميع العاملين لتحسين الجودة و تدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة .

4- أن النظم التي يسير عليها العمل تعتبر مسؤولة عن حوالي 85% من الأخطاء و العيوب التي تحدث في العملية الإنتاجية ، و الإدارة هي وحدها القادرة على تغيير هذه النظم بينما الأفراد العاملين مقيدون بهذه النظم ، و هذا الأمر يعني كما أوضح Deming أن الفكر التقليدي الذي يرى أن عمال الإنتاج هم المسؤولون بشكل دائم عن كل المشاكل التي تحدث في الإنتاج هو غير صحيح .

5- يؤمن "ديمنج" بنظرية (y) في السلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الأفراد و رغبتهم في العمل و ميلهم للمعرفة و حبهم للعمل و إمكانية حفزهم من خلال الحاجات المعنوية. (6)

و قد أكد Deming بعد إشارته لمبادئ الجودة الأربعة عشر إلى ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة و هي :

1- عدم ثبات الأهداف .

2- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأمد و المتمثلة في تحقيق الأرباح السريعة.

3- تقييم الأداء لأن هناك انحراف للأداء المحقق عن الأداء المخطط .

4- عدم ثبات الإدارة ينعكس أكثر على تحقيق الأهداف القصيرة الأمد.

5- اعتماد الإدارة على المؤشرات الرقمية المدركة فقط . (7)

3.1 العالم جوران (juran):

يعتبر جوران من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد العالم Deming و قد قدم في عام 1986 طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها اصطلاح ثلاثية الجودة (Quality Trilogie) و هي تعالج موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات :

- 1- التخطيط للجودة : و هي تصميم و إنشاء العملية التي تحقق الأهداف الموضوعية، و بعدها يأتي التنفيذ الفعلي و الذي يعمل على تشغيل العملية بأفضل مستوى فعالية ممكن حسب المقاييس المحددة.
- 2- الرقابة على الجودة: وفي هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس التي تقيم من خلالها عملية التنفيذ.
- 3- عملية تحسين الجودة: و هي الإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم نظم و أساليب إدارية جديدة يكون لها هدف محدد و هو تحسين الجودة. كما كانت للعالم إسهامات في مجال الملاءمة للاستخدام و التي يقصد بها أن تكون السلعة أو الخدمة قادرة على تقديم الشيء الذي يريده العميل منها و قد وضع لهذا المفهوم خمسة أبعاد أساسية:

1- جودة التصميم : و هي الجودة في المواصفات و الخصائص التي يتم وضعها قبل بدء العملية الإنتاجية بحيث يراعي تحقيقها أثناء هذه العملية لتصل إلى أيدي المستهلكين على شكل سلع ذات مواصفات محددة وفقا لرغبات المستهلكين .

2- جودة مطابقة المواصفات أي أن تكون السلع المنتجة مطابقة للمواصفات المحددة مسبقا بحيث يراعي تحقيقها أثناء هذه العملية لتصل إلى أيدي المستهلكين على شكل سلع ذات مواصفات محددة وفقا لرغبات المستهلكين .

2- جودة مطابقة المواصفات أي أن تكون السلع المنتجة مطابقة للمواصفات المحددة مسبقا.

3- أن تكون السلعة متاحة .

4- أن يتوفر فيها الأمان في الاستخدام.

5- الأداء عند الاستخدام: أي أن تكون السلعة قادرة على تقديم الفائدة للعميل .

4.1 العالم (Shwhart) :

قام (Shwhart) و (Deming) بإعادة العناصر السابقة التي وضعها (juran) على شكل دورة متتابعة أطلق عليها (PDCA) و هي تتكون من :

1- التخطيط للجودة (Plan) و تتعلق برسم الملامح الأساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات و المقاييس التي ستكون عليها السلعة أو الخدمة في ضوء متطلبات و رغبات و توقعات العملاء في السوق ، و ما تقتضيه ظروف المنافسة مع المنتجين الآخرين.

2- التنفيذ (Do) : و تتعلق ببدء سير العمليات التشغيلية في ضوء المخطط له و الوصول بالتالي إلى مجموعة من السلع و الخدمات المنتجة.

3- التقييم (Check) و يتعلق بتقييم السلع و الخدمات المنتجة من خلال مقارنتها بمعايير و مواصفات الجودة الموضوعية في النقطة.

4- التحسين و التطوير (ACT) و يتم هنا تحسين السلع و الخدمات المقدمة للجمهور من خلال تقييمها و ذلك الحصول على تغذية راجعة (Feed back) من العملاء و السوق حول مستوى جودة هذه الخدمات و السلع .

5.1 العالم كاورو إيشيكواو kaoru ishikawa :

يطلق عليه لقب أب حلقات الجودة و تتمثل أهم أفكاره في :اقتراحه تحليل عظمة السمكة و الذي يستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة و تحديد مصادر الخطأ و القصور .و قد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة و كبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل المديرين و تساعد الموظفين في فهم العلاقات السببية ، التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة (العمال، طرق العمل، الموضوع المتمثل في الآلات ، و المواد الأولية).⁽⁸⁾

2. رواد الجودة و تحسين جودة التعليم العالي: إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري و التنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية و معدات و قوى بشرية و معلوماتية و إدارة و إستراتيجية و معايير و مواصفات ، بحيث تسهم جميعا في السعي لتحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع و الخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة .⁽⁹⁾ و من الرواد الذين كانت لديهم إسهامات في مجال تحقيق جودة الجامعات نذكر:

1.2 إدوارد ديمينج: اقترح برنامجا من 14 نقطة كالتالي:

- 1- خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي .
- 2- تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر .
- 3- منع الحاجة إلى التفتيش 100 % .
- 4- عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط .
- 5- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .
- 6- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية .
- 7- توفر قيادة جامعية واعية و ديمقراطية .
- 8- القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة .
- 9- إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين و القيادات
- 10- منع الشعارات و التركيز على الإنجازات و الحقائق .
- 11- منع استخدام الحدود القصوى للأداء -لا حدود للتفوق - أطلقوا العنان للأداء و الإنتاجية .
- 12- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز و الثقة .
- 13- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات .
- 14- توفيق التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل (دورة ديمينج).

2.2 جوران : تؤدي فلسفته في هذا الإطار إلى ما يلي :

- 1- تخطيط الجودة - مراقبة الجودة - تحسين الجودة - إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية .
- 2- تحقيق وفرة ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس و حل مشكلات تدهور الجودة .
- 3.2 كروزبي: ينتج عن تطبيق مبادئ الجودة في التعليم الجامعي ما يلي :

1- الجودة الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقا .

- 2- تعني منظومة الجودة منع و تجنب الانحرافات .
 - 3- قلة الوقوع في الأخطاء في معدل الأداء الجامعي .
 - 4- قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق .
 - 4.2 بالدريج : تقوم فلسفته على أهمية ما يلي:
 - 1- التركيز على إرضاء الطلاب و المستفيدين .
 - 2- الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي .
 - 3- تنمية الموارد البشرية الجامعية.
 - 4- تطوير القيادات الجامعية.
 - 5- الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي الجامعي: (10) فعلى أي مؤسسة تريد لنفسها البقاء و النمو و الاستقرار لابد أن تكون لديها إستراتيجية ، و هذا يعني:
 - أن هذه الإستراتيجية تلعب دور الجهاز المناعي داخل المؤسسات.
 - الإستراتيجية تعمل وفق أهداف واضحة و محددة بدقة.
 - الإستراتيجية تعمل وفق خطط مسبقة ، و هذا لأن الإستراتيجية لها أدوات و مناهج خاصة
 - تعتمد الإستراتيجية على التحليل البيئي الخارجي و التحليل التنظيمي الداخلي أين تحدد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف و هذا ما يعرف بنظام « SWOT ».
 - الإستراتيجية تحدد الهيكل المناسبة .
 - الإستراتيجية تعمل وفق خطط قصيرة، متوسطة، و بعيدة المدى كما تستشرف المستقبل. (11)
- رابعا. مؤشرات لتطوير الأداء الجامعي :إن عملية البحث عن التميز تستدعي معرفة جوانب القوة و الضعف في كل عنصر من عناصر الأداء الجامعي ، و من المؤشرات التي تتطلب التركيز ضمن برنامج الجودة الشاملة ما يلي :
1. تطوير العملية التعليمية :والتي تضم العناصر الأربعة التالية :
 - 1.1 الطالب :
 - توخي العدالة و الموضوعية في اختيار طلاب المرحلتين الجامعية و الدراسات العليا .
 - مراجعة شروط القبول للمرحلتين بصفة دورية .
 - وجود خطة لجذب و اختيار الطلاب المتميزين و تشجيعهم على الالتحاق بالجامعة ، أو برنامج الدراسات العليا
 - العناية بنشاط الإرشاد المهني لطلاب المرحلة الجامعية و مساعدتهم في اختيار التخصص.
 - العناية بنشاط الإرشاد الأكاديمي للطلاب.
 - العناية بالخدمات الطلابية (غذاء، سكن، ترفيه، رعاية طبية).
 - العناية بالنشاط اللاصفي للطلاب .
 - متابعة و مراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلاب في كل مادة أو مقرر.
 - دراسة اتجاهات الطلاب نحو العملية التعليمية قبل التخرج.
 - الأخذ بنظام التقييم الطلابي لدراسة و تدريس كل مقرر أو مادة.
 - مساعدة الطالب في الحصول على عمل ، و دراسة أسباب البطالة و خفض معدلاتها بين الخريجين.

-دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية و مستوى خريج الجامعة في جميع التخصصات لتحديد جوانب النقص في المهارات و العمل على معالجتها و تصحيحها.

2.1 عضو هيئة التدريس:

-وجود نظام الاختيار المتميز ، فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقياسا كافيا.
-توخي الحياء و الموضوعية في اختيار المعيد.
-متابعة أوضاع المعيد و المحاضرين و التأكد من سرعة التحاقهم بالدراسات العليا.
-إيفاد المعيد و المحاضرين إلى جامعات معتمدة مهنيًا و أكاديميًا في التخصصات المنتمين إليها.
-التزام المعيد و المحاضرين بالخط الأكاديمي المرسوم من قبل القسم سواء بالنسبة للتخصص أو الجامعة.
-إلحاق العائد بدرجة الدكتوراه بدورة تدريبية في طرق التدريس قبل تعيينه ، فالحصول على درجة الدكتوراه لا يعني التميز في التدريس .

-تطوير قدرات عضو هيئة التدريس عن طريق المشاركة في المؤتمرات و الندوات و الدورات المتخصصة.

-تشجيع عضو هيئة التدريس على البحث العلمي الجاد (تخصيص جائزة لأفضل بحث سنوي).

-تشجيع عضو هيئة التدريس على النشر في مجالات علمية دولية متخصصة.

-تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية .

-وجود نظام فعال لتقييم أداء عضو هيئة التدريس (على أن يكون أحد عناصره التقييم الطلابي)

-مراجعة نظام ترقيّة أعضاء هيئة التدريس.

-دراسة أوضاع أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية و العمل على تحفيزهم لأداء أفضل .

-إعادة النظر في جملة الحوافز المادية و المعنوية لأعضاء هيئة التدريس و العمل على تصحيح مساراتها و أهدافها بصفة دورية(12)

أما عن البروفسور أحمد شبشوب فإن الأستاذ الجامعي هو الذي يتمتع بعشر -10- كفاءات و هي :

ممارسة الدرس بفعالية، تصميم و تخطيط الدرس ، العمل على معرفة الطلبة واستشارة دافعيّتهم للدراسة، مهارة الاتصال مع الطلبة ، إتقان مناهج و تقنيات التدريس، التقييم الموضوعي للطلبة ، تقويم الدروس و تحسينها ، إدارة النظام و السيطرة على الطلبة في القاعة،التعلم و التدريب المستمر لتحسين الأداء،التعرف على المؤسسة للإندماج فيها والسعي نحو تحقيق أداء أفضل . (13)

3.1 الكتاب و المكتبة :

-استخدام أحدث الكتب و المراجع و الدوريات في المقررات الدراسية و العمل على تحديثها كلما تقادمت.

-زيادة حجم أوعية المعلومات في المكتبة المركزية و مكتبة الكلية إن وجدت.

-تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة من الكتب و الدوريات و الفهارس ...و غيرها.

-توفير إمكانية الاتصال بقواعد المعلومات المحلية ، و الإقليمية ، و الدولية.

4.1 المنهج الدراسي :

-مراجعة و تطوير المنهج الدراسي للقسم و التخصصات الفرعية فيه كل 4-5 سنوات.

-مراجعة محتويات المقررات الدراسية بصفة دورية لتحديثها.

- احتفاظ القسم بملف خاص لكل مقرر لمتابعة ما يجري على المقرر من تعديلات .
 - مقارنة ما يدرس في كل مقرر بما يدرس في الجامعات المتميزة ، مع التأكد من احتواء كل مقرر على البعد البيئي للمجتمع .
 - مدى انفتاح أو انغلاق المنهج الدراسي على مقررات من أقسام أو تخصصات أخرى .
 - هل أهداف و هيكل المنهج الدراسي و محتوياته تشكل المهارات المطلوبة في سوق العمل ؟
 - هل اشترك في تصميم المنهج المتخصصون الممارسون أو غيرهم من المستفيدين ؟
 - هل تتم مراجعة المنهج بواسطة لجنة خارجية مهنية متخصصة بصفة دورية؟
 - هل يتطلب المنهج وسائل تعليمية مساندة لتطبيق المفاهيم النظرية؟
 - هل هذه الوسائل متوفرة و مستخدمة بواسطة أعضاء هيئة التدريس؟
 - هل يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل العرض الحديثة؟
 - هل يحتوي المنهج على برنامج للتدريب التعاوني ؟
 - هل لدى الجامعة خطة لغربلة المناهج بصفة دورية ، بما في ذلك التخصصات و الأقسام ، بل و ربما الكليات ، لغرض التعديل و التطوير و الدمج و الإلغاء أو إنشاء تخصصات جديدة؟
- 5.1 الخدمات المساندة: إن للهيئة الإدارية أو لهيئة الإدارة الأكاديمية ، مسؤولية مباشرة عن توفير كافة الخدمات المساندة للعملية التعليمية ، و البحث العلمي ، و ذمة المجتمع ، و ذلك من خلال :
- توفير قاعات المحاضرات ، و المختبرات ، و المعامل ، و الورش، و تجهيزها بأحدث الوسائل و التقنيات المتاحة بالتنسيق مع الأقسام و الكليات .
 - توفير وسائل تقنية المعلومات و الاتصالات الحديثة (هاتف ، فاكس، بريد إلكتروني، حاسب شخصي ، حاسب مركزي...).
 - توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالخدمات المساندة (مساعدي باحثين ، فنيين ، كتبة، ، نسخ،...)، و المعيار المقبول في المؤسسات الأكاديمية هو سكرتير لكل خمسة من أعضاء هيئة التدريس .
 - العناية بتدريب و تأهيل القوى الإدارية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل وجه .
 - توفير الوسائل التعليمية المساندة و صيانتها و تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها .
 - مراجعة و تقويم الهيكل الإداري للجامعة و التأكد من مناسبتها لرسالتها و أهدافها .
 - مراجعة النظم و القواعد و الإجراءات و أساليب العمل و تطويرها بصفة دورية .
- 2- تطوير البحث العلمي :يجب على الهيئة الإدارية و هيئة الإدارة الأكاديمية توفير الموارد و المناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي في الجامعة و ذلك من خلال :
- العمل على توفير الموارد المالية الكافية سنويا سواء من إعانة الدولة و مخصصات الميزانية ، أو التبرعات و المنح و الوصايا و الأوقاف ، أو إيرادات البحوث و الاستشارات .
 - تجهيز المعامل و المختبرات و الورش بأحدث المعدات و التقنيات المتطورة و صيانتها دوريا .
 - تعيين فنيين و مساعدي باحثين أكفاء لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز أبحاثهم .
 - توفير أساليب و أدوات تقنية المعلومات المتطورة . (14) حيث تعد التكنولوجيا أحد المرتكزات الأساسية المساهمة في إحداث التغيير الإداري ، لدورها الفعال في دفع عملية التنمية، من خلال ما توفره من إمكانيات للإدارة و عملها ، و

الاعتماد على التكنولوجيا لم يأت بصورة عشوائية ، بل هناك ضغوطات كثيرة أصبحت تواجهها الإدارة في العصر الحديث ، نذكر منها تعقد عملياتها و زيادة المتعاملين معها ، بالإضافة إلى عملها في بيئة متغيرة تسودها المنافسة الشديدة. (15)

- دعم البحوث المبتكرة التي تفتح آفاقا علمية أو تطبيقية جديدة ووضع نظام لمنح جائزة لأفضل بحث.

-تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور و المشاركة البحثية في المؤتمرات الدولية لإبراز اسم الجامعة في المحافل الدولية المتخصصة ، و كذلك تشجيعهم على نشر أبحاثهم في مجالات دولية محكمة.

3. التفاعل مع البيئة : إن رفع مستويات مخرجات التعليم العالي كما و نوعا يتطلب تنمية و تطوير سياسات بأهداف مبنية على المعرفة الأدق لمكونات المجتمع و توجهاته الثقافية ، الاقتصادية و الاجتماعية و توجهات التنمية فيه.غير أنه لا يخفى على أحد حقيقة وجود توافق صوري فقط بين مخرجات التعليم العالي و المؤسسات الاقتصادية. (16) و تسعى الجامعات المتطورة دوما إلى بناء جسور راسخة مع المجتمع المحيط ، و ذلك من خلال:

-عقد المؤتمرات و الندوات التي تعالج مشاكل البيئة المحلية، بالإضافة إلى المؤتمرات و الندوات العلمية

-العناية بالتدريب و تقديم الاستشارات للقطاعات المختلفة .

-العناية بشكل خاص بالتعليم المستمر لمن فاتهم ركب التعليم أو من الراغبين في تطوير أدائهم .

-إجراء البحوث و الدراسات ذات العلاقة بمشاكل البيئة المحلية. (17) و هذا يتماشى مرة أخرى مع مفهوم الإستراتيجية حسب

بورتر و التي تهدف إلى خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة و التكيف مع البيئة ، وإن نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة و بشكل جيد و ليس فقط تحقيق التكامل بينها و في حالة عدم وجود المواءمة فليس هناك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة . (18)

- تقديم الرعاية المتميزة لكافة قطاعات المجتمع ، بالإضافة إلى منسوبي الجامعة.

- الحضور الدائم و المتواصل للجامعة في الفعاليات المجتمعية .

-الاهتمام بالإعلام الجامعي مع التركيز على تحسين الصورة الذهنية للجامعة كهدف محليا و إقليميا و دوليا.

و غني عن التأكيد أن التفاعل مع البيئة المحلية شارع ذو اتجاهين ، فكما تسعى الجامعة إلى التأثير في البيئة من خلال عناصر التفاعل المذكورة سالفا ، فلا بد و أن تسمح الجامعة لبعض قطاعات المجتمع بالمشاركة أو المساهمة في الفعاليات الجامعية مثل المساهمة في تصميم المناهج الدراسية ، العضوية في المجالس الأكاديمية ، تقديم بعض المحاضرات العامة المتخصصة ضمن مناهج بعض المقررات ، المساعدة في الإشراف على الرسائل العلمية و غير ذلك من النشاطات التي يمكن أن يسهم فيها ذوو الخبرة و التأهيل العالي. (19)

لقد فرضت التغيرات التي يعيشها هذا العصر على الجامعة مهامها جديدة في مجال إعداد القوى العاملة و المؤهلة وفقا لحاجات المجتمع المتطورة و الجامعة بصفتها نظاما اجتماعيا مفتوحا ، من أهم سماته التفاعل مع البيئة المحيطة فمن البيئة و المجتمع تشتق الجامعة قيمتها و أهدافها و مواردها و معلومتها و إلى البيئة و المجتمع تعاد هذه القيم و الأهداف و الموارد و المعلومات في شكل إنجازات علمية و خدمات بحثية أو قوى عاملة مؤهلة و مدربة من هذه الأهمية حظيت الجامعة بالقيمة الثابتة في سيرورة الدول. (20)

خاتمة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من مواضيع الساعة و البؤرة التي سلط عليها الضوء من طرف الباحثين في العصر الحديث ، لما لهذه المؤسسات من أدوار تناط بها في دفع عجلة التنمية ،غير أن تجسيد هذه الفلسفة على أرض الواقع

، لا يؤتي نفس الثمار بالضرورة، و من الصعب تصور هذا ، فبعض التجارب في الميدان حققت نجاحات مذهلة ، في حين كانت النتائج تتسم بالمحدودية في أخرى ، و تأتي الإيديولوجيات و القيم هنا و الواقع السياسي و الاجتماعي لتلعب دور المتغير الوسيط في سياسات الإصلاح الجامعي ، لذا كان الأنسب في عملية الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي التطرق و البحث أولاً في معوقات و عراقيل التنمية المادية و المعنوية و محاولة تخطيطها و التغلب عليها كمرحلة تمهيدية لتحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة و تحقيق التميز و الريادة .

قائمة المراجع :

- 1- نجم عبود نجم : إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر ، ط1، عمان -الأردن ، 2010.صص 27-29.
- 2- كريمة سلطان : من التركيز على الجودة إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث و الدراسات الاجتماعية، عدد05، منشورات جامعة 20أوت 1955 سكيكدة -الجزائر ، 2010، صص 304 - 305.
- 3- فوزي بومنجل : واقع التكوين الجامعي العربي ورهاناته المستقبلية ،مشكلات و قضايا المجتمع في عالم متغير ،سلسلة الدراسات الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر ،الجزائر ، 2007، صص 36-37 .
- 4- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات ، دار المسيرة ، ط1، الأردن ، 2006، صص 77-79.
- 5- محسن علي عطية :الجودة الشاملة و المنهج ، در المناهج للنشر ،الأردن ، 2008، صص 128-129.
- 6- مأمون سليمان الدرادكة : إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار صفاء للنشر ، ط1، الأردن ، 2006 صص 26-31.
- 7- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة و خدمة العملاء ، دار المسيرة ، ط1، الأردن ، 2002، صص.23.
- 8- العمري فنتازي:تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتأهيل المنظمة الجزائرية، مجلة البحوث و الدراسات الاجتماعية ، منشورات جامعة سكيكدة 20أوت 1955 سكيكدة - عدد06، الجزائر ، 2010 صص 274-275.
- 9- عبد الفتاح محمد : إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، 2008، صص.171.
- 10- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، صص 112-113.
- 11- ابراهيم سلهاط :الإستراتيجيات التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية ، مجلة البحوث و الدراسات الاجتماعية ، منشورات جامعة 20أوت 1955 سكيكدة -عدد02، الجزائر ، 2008، صص.204.
- 12- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان ، مرجع سابق، صص 97-102.
- 13-Ahmed Chabchoub ;quelles competences pedagogiques pour enseigner au supérieur?l'Atured,edition 1,tunis p20.
- 14- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان ، مرجع سابق، صص 97-102.
- 15- سميرة طراد خوجة : الثورة المعلوماتية و تحديات الإدارة الحديثة : مجلة البحوث و الدراسات الاجتماعية ، منشورات جامعة 20أوت 1955 سكيكدة عدد04، -الجزائر ، 2009، صص.168.
- 16- سليمان بومدين و العلمي عبد الفتاح :الاتجاهات العلمية للتعليم العالي بين العولمة و التنمية،الملتقى الدولي حول: التشغيل و الإدماج المهني لخريجي التعليم العالي، بيجي الدين للنشر،قسنطينة ، الجزائر 2008 صص130.
- 17- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان ، مرجع سابق، صص 97-102
- 18- عبد العزيز صالح بن حبتور :الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2004، صص.35.
- 19- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان ، مرجع سابق، صص 97-102.
- 20- علال بن عيسى :الجامعة الجزائرية في ظل التحولات السياسية و الاقتصادية الوطنية و الدولية ، مجلة البحوث و الدراسات الاجتماعية ، منشورات جامعة سكيكدة 20أوت 1955 سكيكدة - عدد03،الجزائر ، 2008، صص.111.