



الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر  
الجامعات الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة وضمان الجودة  
28-29 جانفي 2020

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

منصوري رقية

جامعة محمد خيضر بسكرة

[roqiya.mansouri@univ-biskra.dz](mailto:roqiya.mansouri@univ-biskra.dz)

خبيزة أنفال حدة

جامعة محمد خيضر بسكرة

[anfel.khoubaiza@univ-biskra.dz](mailto:anfel.khoubaiza@univ-biskra.dz)

**Abstract**

This study aims to identify the reality of the application of total quality management in higher education institutions, we have focused on the quality of educational service provided by higher education institutions as a human development institution, and the extent of its contribution in preparing the frameworks capable of leading the community towards sustainable development.

**key words:**

Quality, total quality management, higher education institutions, educational service quality, human development.

**الملخص**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فقد ركزنا على جودة الخدمة التعليمية المقدمة من طرف مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسة للتنمية البشرية، ومدى مساهمتها في إعداد الإطارات القادرة على قيادة المجتمع نحو التنمية المستدامة.

**الكلمات المفتاحية:**

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، جودة الخدمة التعليمية، التنمية البشرية.

## 1. المقدمة

يجب أن يحتوي المقدمة على تمهيد مناسب للموضوع، والاشكالية فرضيات، بالإضافة إلى تحديد أهداف البحث ومنهجيته.

يعرف قطاع التعليم العالي العديد من الاصلاحات من أجل مواكبة التطور الذي يشهده العالم والتحديات التي يواجهها، وذلك لجعل مؤسسات التعليم العالي منارة لإشعاع العلم والمعرفة وانفتاحها مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي ومساهمتها في تنمية البلاد والنهوض بالاقتصاد. فنجد أن مؤسسات التعليم العالي لم تعد تلك المؤسسات التي تقدم خدمات محلية فقط، بل أصبحت تقدم خدمات وطنية ودولية (بفعل انتقال الطلبة للدراسة من دولة إلى أخرى)، وهذا ما يجعلها تخضع للمنافسة الدولية والعالمية مع العديد من المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة لاستقطاب أفضل الطلبة وتحسين حصصها السوقية، فضلا عن خضوعها للتقييم والتصنيف من قبل مراكز وهيئات التصنيف الدولي للجامعات باعتماد معايير جد متعددة تختلف من مركز أو هيئة لأخرى.

ونجد من جهة ثانية أن هذه المؤسسات أصبحت ترتبط مع العديد من المؤسسات والهيئات الخارجية، والتي نذكر منها: الهيئات الوطنية (وزارات التعليم العالي، الهيئات الوطنية لضمان الجودة) ...، الهيئات الاقليمية (هيئة ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، الجمعية الأوروبية لضمان جودة التعليم العالي) ...، والهيئات العالمية (هيئة تصنيف جامعة شنغهاي، مجلة تصنيف التايمز، مخبر تصنيف اليوميترس) ...، والتي يفرض كل منها إطارا مرجعيا وعمليا (خاصا بطريقة العمل وأداء الأنشطة وتقييمها) يختلف عن الآخر.

وعلى إثر ذلك أصبحت مؤسسات التعليم العالي عموما والجزائرية خص وصا مطالبة بالبحث عن السبل الكفيلة استجابة للتحديات الداخلية والخارجية، وقد يشكل التوجه نحو تحقيق الجودة في جميع مظاهر العمل وتحسينها باستمرار لتصبح جزءا من ثقافة أفراد هذه المؤسسات أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحدى هذه السبل، والتي يمكن أن تضمن الاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة المختلفة وأداء مختلف الأنشطة الأكاديمية، الإدارية والمجتمعية بالمستوى المطلوب، وصولا إلى مصاف الجامعات الدولية والعالمية بل ومنافستها.

وعليه جاءت هذه الورقة البحثية لتلقي الضوء على جودة مؤسسات التعليم العالي، وذلك بالإجابة على الإشكالية التالية:

كيف لإدارة الجودة الشاملة أن تعتبر كمدخل لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

← تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى السعي لإرضاء الزبون من خلال تلبية حاجاته بدرجة عالية من الجودة.

← ترتبط جودة خدمات التعليم العالي بمدى مقدرة مؤسسة التعليم العالي على تقديم مخرجات تلي توقعات الأطراف الخارجية في سوق العمل.

← يمكن لعضو هيئة التدريس تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي، من خلال تطوير كفاءته بالاطلاع على المزيد من المصادر العلمية الحديثة واستخدام تقنيات المعلومات، التي تتيح له الفرصة للاطلاع على آخر المستجدات العلمية.

وتهدف هذه الورقة البحثية للتعرف على مدى وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وشروط تطبيقها للوصول إلى أفضل النتائج من خلال مخرجات مؤسسات التعليم العالي.

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، وتفسيرها والوقوف على دلالتها بالاعتماد على المراجع المتاحة.

ومن أجل الإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى المحاور التالية:

← مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

← جودة مؤسسات التعليم العالي.

← مؤسسات التعليم العالي وإدارة الجودة الشاملة.

## 2. مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الأساليب الإدارية التي تنتهجها المنظمات سعياً منها لتحسين أدائها واستجابة لمطالبات زبائنها في السوق، وتعد إدارة الجودة الشاملة من بين هذه الأساليب التي يؤدي تطبيقها إلى تحسين الميزة التنافسية لهذه المنظمات. وقبل أن نتطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، يجب أن نورد أولاً أهم المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، التطور التاريخي لها، وأهم الاتجاهات المتعلقة بها.

### 1.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

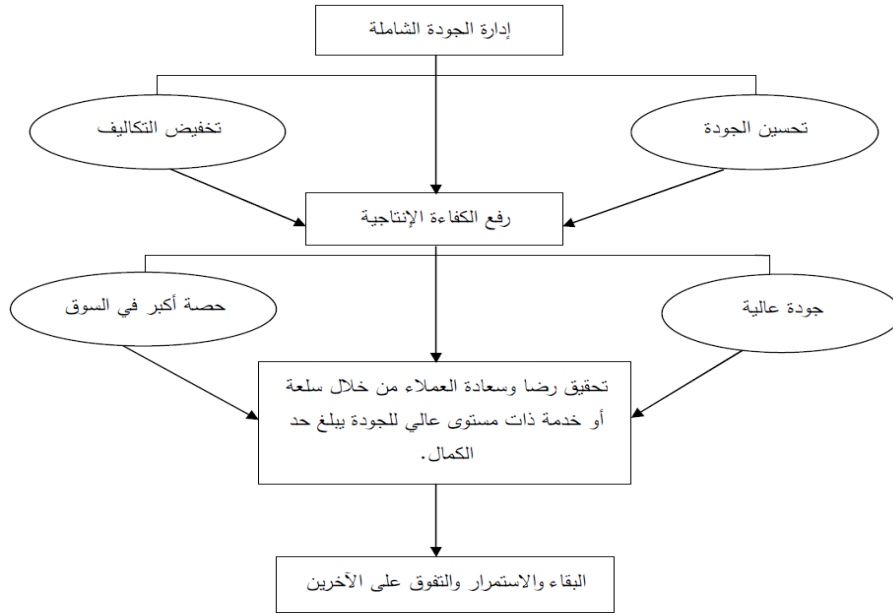
نظراً لوجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد متطلباتها ومبادئها فإننا لا نجد تعريفاً محدداً وشاملاً لها، وسنتطرق إلى أهم هذه التعاريف:

عرفها William J. بأنها: "فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعبر عن تأسيس منظمة مستمرة التحسين". (الحداد، 2009، صفحة 20)

ويعرفها Jens J. Dahlgard et al. بأنها "ثقافة مشتركة تختص بزيادة رضا الزبون بواسطة التحسين المستمر، ويكون الأفراد فيها كعناصر فاعلة في المنظمة". (Hallberg & Sipos-Zackrisson, 2010, p. 89) فإدارة الجودة الشاملة تعبر عن ثقافة أكثر منها مجرد أسلوب إداري أو فلسفة إدارية أو أسلوب للتحسين المستمر. فهي نظام متكامل يضم مجموعة من القيم الجوهرية مثل: التركيز على الزبون والعمل الجماعي، والأساليب، والأدوات مثل: خرائط ومخططات ضبط الجودة، تستهدف التحسين المستمر للمنظمة ككل للاستجابة للتغيرات التي تفرضها البيئة وتحقيق رضا الزبائن. (شرقي، 2016/2015، صفحة 7)

ويتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء الزبون، وتلبية رغباته بدرجة عالية من الجودة، وتخطيطها بشكل دائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالٍ لمنتجاتها، من أجل تحقيق رضا وسعادة الزبائن، بغية ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

### الشكل 1: أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، مراجعة: سعد زناد دروش، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن: 2010، ص، 2.

## 2.2 التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة: (شريقي، 2016/2015، صفحة 8، 9)

يشير العديد من الباحثين أن نشأة الجودة كمفهوم علمي تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين، الذي ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعا علميا من خلال إسهامات المهندس الأمريكي Frederic W. Taylor في المنظمات والورش الصناعية، واعتبر أن مراقبة الجودة هي عملية سهلة ومستقلة عن عمليتي التصميم والإنتاج، تقوم على أساس ضبط جودة العمليات بتقليل الفاقد في الزمن من خلال الحد من الممارسات والحركات غير الضرورية.

تلت هذه الأفكار إسهامات Walter A. Shewhart الذي يعد الرائد الأول في الرقابة المعاصرة للجودة، حيث أثبت من خلال كتابه "السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية" أن مختلف العمليات (الإنتاج والتصميم والجودة) ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقا، وأن المصطلح التقليدي للجودة الذي يقوم على التأكد من جودة المنتج بعد انتهاء عملية الإنتاج لا يمكن أن يسهم في تحسين الجودة، وقدم بذلك نظريته التي تقوم على أساس التخلص من أخطاء الإنتاج والبحث عن أسبابها، وذلك عن طريق السيطرة على الجودة بأساليب إحصائية. وتطور بعد ذلك الإطار الفكري للجودة بفضل إسهامات العديد من الرواد الأوائل لها أمثال Armand Joseph M. Juran، William E. Deming، Kaoru Ishikawa، V. Feigenbaum، وغيرهم ممن ساهموا في تطوير نظريات إدارة الجودة الشاملة.

وعموما نجد أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تطورت عبر عدة محطات تاريخية متمثلة أساسا في:

➤ مرحلة التفتيش (بداية الثورة الصناعية-1940): بدءا بالتفتيش الذي يقوم به الحرفي بنفسه في الورشة، ثم التفتيش الذي يقوم به رئيس العمال مع ظهور المصنع الحديث، إلى أن أصبح التفتيش مسؤولية فرقة من العمال نظرا لتزايد حجم الإنتاج، عرف التفتيش في هذه المرحلة بأسلوب المقارنات، أي مقارنة المواصفات المحددة سابقا مع كل المنتجات النهائية، فالتفتيش لا يمنع وقوع الأخطاء؛

➤ مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (1940-1960): مع تزايد كميات الإنتاج عرفت هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية والعينات، بدلا من فحص كل المنتجات، حيث ساعدت نمطية المنتج وفق قياسات

موحدة على استخدام الأساليب الإحصائية في مجال الرقابة، ويعد Walter A. Shewhart من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائيا؛

➤ مرحلة ضمان الجودة (1960-1980): شهدت هذه المرحلة تطور في أساليب الرقابة على الجودة، حيث انعكست عن مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي طوره Armand V. Feigenbaum، فضلا عن اعتماد أساليب أخرى مثل: حلقات الجودة وأسلوب حل المشاكل، وكلها تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، وذلك من خلال المسؤولية الجماعية في تحقيقها بدءا بعمال الخط الأول وانتهاء بالمدير العام؛

➤ مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980-2010): تحولت مفاهيم ضمان الجودة إلى المدخل الإداري الذي يركز على الجودة، ومساهمة جميع العاملين في المنظمة بهدف تحقيق نجاح طويل الأمد، وذلك من خلال الاستجابة لتطلعات الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين والمجتمع، ومن خصائص هذه المرحلة التركيز العالي على العمليات، وظهور المواصفات العالمية التي تهم بتحديد خصائص ومعايير الجودة العالمية.

أما Shoji Shiba فقد أشار أنه يمكن توزيع هذه المراحل التاريخية إلى ستة مراحل أساسية، مختصرة في الجدول الموالي:

#### الجدول 1: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

المفهوم	الفترة	النطاق والعملية
المطابقة للمواصفات	قبل الستينيات	الإحصائيات في خدمة الإنتاج، التفتيش النهائي، الطلب يفوق العرض، تجاهل احتياجات السوق.
الملاءمة للاستخدام	بداية الستينيات	تلبية حاجات الزبون، العرض يفوق الطلب، بحوث التسويق، والتفتيش النهائي.
الملاءمة للتكاليف	منتصف السبعينيات	تحرير الأسواق، الارتفاع السريع للأسعار، ترشيد التكاليف، المراقبة الذاتية والمساءلة، أسلوب حل المشاكل، وحلقات الجودة.
الملاءمة للحاجات الضمنية	منتصف الثمانينيات	تحديد حاجات الزبون رغم عدم إدراكه لها، التمكن من التقنيات: أدوات إدارة الجودة، الاستماع للزبون، الحاجات الكيفية، وظيفة نشر الجودة.
الملاءمة مع قيم المنظمة	بداية التسعينيات	الترويج للمنظمة بصورتها العامة وقيمتها وثقافتها، إرضاء الزبون، والتقارب بين القيم الذاتية والتي تحملها المنظمة.
الملاءمة مع البيئة	منتصف التسعينيات	تكامل الحاجات البيئية والاجتماعية، احترام الإطار المعيشي والبيئة.

المصدر: شرقي خليل، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر:

2016/2015، ص، 10.

### 3.2 أدوات إدارة الجودة الشاملة:

يصف Joseph M. Juran إدارة الجودة بأنها ثلاثية الجودة: تخطيط Planification، مراقبة Contrôle، وتحسين Amélioration، والتي يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من الأدوات تساعد على اتخاذ القرارات وتسهيل عملية تحليل البيانات، حيث يعتمد معظمها على الأساليب الإحصائية.

لقد ذكر الباحثان Hellsten و Klefsjö بعض الأدوات على سبيل المثال فقط، والمتمثلة أساسا في: (شرقي، 2016/2015،

صفحة 17، 18)

- مخطط الصلة: يقوم على أساس تمثيل الروابط المنطقية والتتابعية لفكرة مركزية، حيث يتطلب أن تجتمع مجموعة من 6 إلى 8 أفراد لمناقشة هذه الفكرة، ويتم تسجيل الاستجابات وتنظيمها وفقا لصلتها أو علاقتها ببعضها البعض.
- مخططات المراقبة: اقترحها في الأصل Walter A. Shewart سنة 1924، حيث تتضمن فصل الأسباب العامة عن الأسباب الخاصة في التغيير الذي يحدث للعملية، وذلك لتعريف تأثيرات الأسباب المحددة.
- خرائط التدفق: تعتبر كتمثيل للخطوات التي يجب إتباعها خلال عملية معينة باستعمال رموز وأشكال متفق عليها، ويكون من الأفضل أن يطورها أفراد مشمولون في العملية (العاملون، المشرفون، الزبائن....).
- مصفوفة التصميم: هي صفحات انتشار تعرض العلاقات بين الخصائص، الوظائف والمهام بيانيا بطريقة توفر نقاط اتصال منطقية بين كل عنصر.
- مخطط Ishikawa: يعرف كذلك بمخطط السبب والأثر، حيث يقوم على تمثيل الأسباب الفرعية لكل سبب في شكل عظمة سمكة لمعرفة أسباب أي مشكلة من المشاكل المتعلقة بالجودة.
- مخطط الشجرة: يمثل المسارات والمهام المراد إنجازها لإتمام مشروع معين، أو لتحقيق هدف معين. يستخدم المخطط هذا الأسلوب للإجابة على أسئلة مثل: ما المسارات اللازم اتباعها لإتمام مهمة معينة؟
- الإيزو 9000: هي مجموعة من المعايير العالمية والتي تعتبر كدليل إرشادي تغطي تتبعه المنظمات لإرساء نظام الجودة الشاملة، أنشأت من قبل المنظمة العالمية للتقييس، حيث ينتهي الالتزام بها بالحصول على شهادة التقييس التي تساعد على تسويق المنتجات في السوق العالمي.
- معايير MBNQA: أو معايير جائزة الجودة الوطنية مالكوم بالدريج، أسسها الكونغرس الأمريكي في 20 أوت 1987، لتكون كأداة لقياس أداء المنظمات الأمريكية ورفع روح التنافس بينها في مجال الجودة، وعلى العموم فإن الالتزام بمعاييرها يساعد على إرساء نظام الجودة.
- ويمكننا تقسيم هذه الأدوات إلى: أدوات تخطيط الجودة (مخطط الصلة، مصفوفة التصميم ومخطط الشجرة)، وأدوات تنظيم وتحليل بيانات الجودة (مخططات المراقبة، خرائط التدفق ومخطط Ishikawa)، وأدوات تحسين الجودة وإرساء نظامها (إيزو 9000 ومعايير MBNQA).

### 3. جودة مؤسسات التعليم العالي:

يشكل تحديد مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي تحديا كبيرا بذاته، إذ يصعب تحديد تعريف محدد له أو النظر إليه من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي متطلبات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، أرباب العمل، المجتمع).

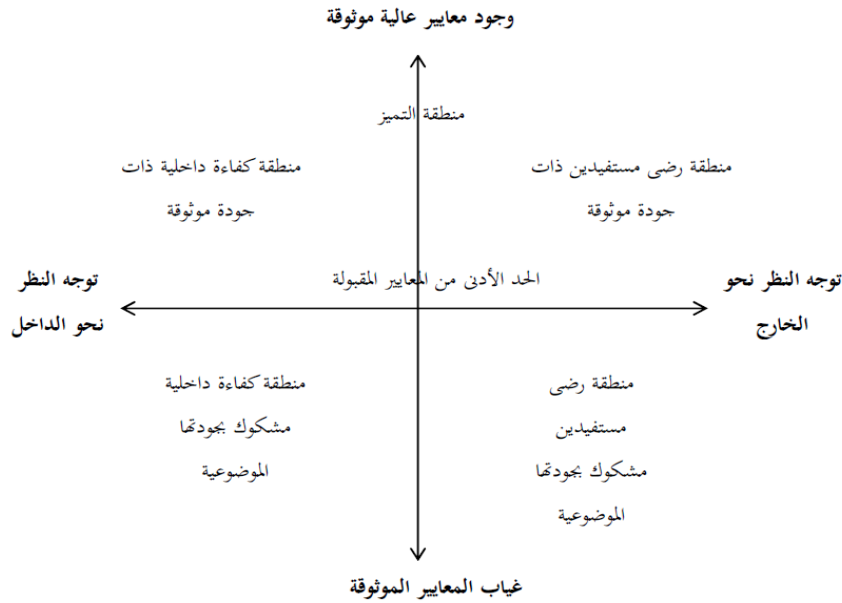
#### 1.3 المقاربات المتعددة لمفهوم الجودة في التعليم العالي:

تشير أدبيات البحث في مجال الجودة في التعليم العالي إلى أنه يمكن تعريفها من عدة مداخل على النحو الآتي:

- الجودة بمعنى التميز: يعتبر هذا المدخل هو المفهوم التقليدي السائد في التعليم العالي على اعتبار أن مؤسسة التعليم العالي مؤسسة لها ما يميزها، وذات مستوى عال وطبيعة خاصة. وتقوم فكرة التميز في التعليم العالي بالتركيز على مدخلات ومخرجات النظام التعليمي، من تحديد متطلبات الدخول إليها أو التخرج منها، مثل الشروط القياسية لقبول الطلبة فيها، صعوبة مقرراتها والامتحانات التي يخضع لها الطلبة. وفي هذا المدخل، لا ينطبق مفهوم الجودة إلا على المؤسسات والبرامج التي تمارس مثل هذه الاصطفائية.

- الجودة بمعنى الموازنة مع الغايات (الكفاءة الداخلية): يتمتع هذا المدخل برواج كبير، إذ أنه ينطلق من غايات وأهداف المؤسسة أو البرنامج، ويحاول ضمان الجودة من خلال التأثير على العمليات التي تجرى داخل المؤسسة بالنظر إلى الموارد المتاحة لجعلها تحقق بشكل أفضل الغايات والأهداف المعتمدة. وبذلك يوازي هذا المدخل الجودة بالكفاءة الداخلية. وعلى الرغم من ما يتميز به هذا المدخل من ضرورة إشهار المؤسسة لغاياتها وأهدافها وتحديدتها بشكل دقيق، إلا أنه يعاب عليه عدم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستفيدين من التعليم العالي سواء كانوا طلبة، أصحاب مؤسسات التشغيل، حكومات وسائر أصحاب الشأن المعنيين من المجتمع ككل. (سلامة، 2005، صفحة 77)
- الجودة بمعنى تأمين رضى المستفيدين وأصحاب المصلحة: ظهر هذا المدخل على إثر الانتقادات الموجهة لمدخل الجودة من منظور الكفاءة الداخلية. وقد عمد إلى مساواة الجودة بقدرة المؤسسة أو البرنامج على الاستجابة لتوقعات المستفيدين وسائر أصحاب المصلحة. وبذلك، يهتم هذا المدخل بالتوجه نحو الخارج والنظر إلى مجمل عناصر المؤسسة أو البرنامج من هذا المنظور، بما في ذلك تقييم الغايات والأهداف لقياس مدى ملاءمتها مع الاحتياجات المجتمعية، وتقييم العمليات من وجهة نظر الطلبة وتوسيع نطاق التقييم ليشمل جودة المخرجات ومدى ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل.
- الجودة بمعنى تأمين معايير الحد الأدنى: يعتبر هذا المدخل بمثابة الضمانة للسلطات الحكومية والمجتمع ككل، بشأن احترام مؤسسات التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة. ويتميز هذا المدخل عن بقية المداخل، من جهة، بأنه يعتمد على سلسلة من المعايير المحددة مسبقا بشكل واضح والواجب احترامها؛ ومن جهة ثانية، يقضي هذا المدخل بأن تجرى عمليات ضمان الجودة تحت إشراف جهات خارجية مستقلة عن مؤسسة التعليم العالي لتأمين الثقة المجتمعية هذه العمليات وبنائها. ويمكن تمثيل المداخل الأربعة السابق عرضها في الشكل التالي:

الشكل 2: مناطق الجودة بناء على متغيري وجهة النظر وقبول المعايير



المصدر: رقاد صليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر: 2014/2013، ص، 32.

نلاحظ من خلال الشكل وجود خمس مناطق للجودة: اثنتان منها تتسمان بجودة متدنية ومشكوك فيها لعدم تحقيقهما للحد الأدنى من المعايير المقبولة، على الرغم من تحقيق إحداها لدرجة عالية من رضى المستفيدين، ومن الأمثلة على ذلك المؤسسات المدعوة بـ "طواحين الشهادات" التي تصل إلى درجة عالية من رضى المستفيدين الذين يكتفون بدفع الأموال لقاء حصولهم على الشهادة؛ وتحقيق الأخرى لدرجة عالية من الكفاءة الداخلية، وتدخل في هذا الإطار المؤسسات التي تحقق درجة مقبولة من الكفاءة الداخلية بالنظر إلى المعايير التي تعتمد عليها من ناحية الغايات والأهداف والتي لا تجاري الحد الأدنى المعترف به من أصحاب الاختصاص. واثنتان منها تتمتعان بدرجة عالية من الجودة نسبة إلى تحقيق المعايير المتعارف عليها، إما بالنظر إلى رضا المستفيدين أو بالنظر إلى الكفاءة الداخلية. أما منطقة التميز، فتتخصص بالحالات التي تحقق المعايير بمستويات عالية جدا لا يصل إليها سوى القلة، وهذا بالنظر إلى رضا المستفيدين وإلى الكفاءة الداخلية في آن واحد.

ويعد مفهوم جودة التعليم العالي من المفاهيم التي تتباين حولها وجهات النظر والأفكار وذلك وفقا لوجهات نظر الباحثين واختلاف عقائدهم الفكرية والإدارية. وفي هذا الصدد، أعطيت عدة تعريفات لمفهوم جودة خدمة التعليم العالي، نستعرض أهمها فيما يلي: بسام فيصل محبوب، يعرف جودة خدمة التعليم العالي على أنها: "تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف اكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة". (المحمد، 2008، صفحة 26) ونلاحظ من خلال هذا التعريف، أنه ربط تحقيق جودة خدمة التعليم العالي بمدى قدرة مؤسسة التعليم العالي على تقديم مخرجات تلي توقعات الأطراف المستفيدة منها.

مفهوم الجودة وفقا لما تم الإنفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي انعقد في باريس في أكتوبر 1998، فينص على ما يلي: "للجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا". (UNESCO, 1999, p. 126) ويشير هذا التعريف، إلى أن مفهوم الجودة في التعليم لا بد أن يشمل جودة جميع عناصر نظام التعليم العالي من مدخلات، عمليات، مخرجات وتغذية عكسية.

وبناء على ما تقدم عرضه من تعريف لبعض الباحثين والمختصين في مجال الجودة في التعليم العالي، يمكننا تعريف جودة خدمة التعليم العالي على أنها: "ترجمة احتياجات وتوقعات الأطراف المستفيدة من خدمات مؤسسة التعليم العالي إلى مواصفات محددة والالتزام بتطبيقها لتحقيق رضاهم". (رقاد، 2014/2013، صفحة 37)

فجودة التعليم العالي تعني قدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوقا لعمل و المجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنى التحتية، من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئها لطلاب بلوغ المستوى الذي نسعى جميعا لبلوغه.

### 2.3 أهداف جودة خدمة التعليم العالي وفوائدها:

إن لتطبيق الجودة في التعليم العالي أهداف عديدة، سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهمها، هذا بالإضافة إلى تبين الفوائد الناتجة عن تحقيق أهدافها.



1.2.3 أهداف جودة خدمة التعليم العالي: جاء في عدد من الدراسات أن لجودة التعليم العالي أهداف عدة، نذكر منها: (سليم، 2014، صفحة 127)

- ← التأكيد على أنّ الجودة واتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري، وواجب وطني، تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة؛
- ← تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة؛
- ← ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح، الوقاية خير من العلاج والتعليم مدى الحياة؛
- ← تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستوى الطلبة؛
- ← الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة، مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي؛
- ← اتخاذ كافة الاجراءات والتدابير التي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من وقوع الأخطاء في التدريس؛
- ← الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها؛
- ← فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة بينهما، والتعاون مع المنظمات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجه وتطويرها؛
- ← ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

2.2.3 فوائد جودة خدمة التعليم العالي: ينجم عن تحقيق أهداف جودة خدمة التعليم العالي العديد من المزايا والفوائد للطلبة، سوق العمل، أعضاء هيئة التدريس، العاملين، النظام الإداري والتنظيمي وفيما يلي استعراض لتلك الفوائد: (سلمان، 11/9 جانفي 2010، صفحة 185)

- **محور الطلبة وسوق العمل:** ينجم عن تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي تلبية رغبات وطموحات الخريج، التي تساهم بدورها في سد حاجة سوق العمل من الموارد البشرية المطلوبة وبالمواصفات المطلوبة، وهذا بدوره سيحقق مزايا للطلاب الخريج الذي سيحصل على فرصة عمل بعد تخرجه مباشرة وعلى المنظمة التي سيعمل بها لأنه سيكون عنصرا فعالا في تحقيق أهدافها وتنفيذ سياستها وبرامجها المرسومة؛
- **محور أعضاء هيئة التدريس:** يمكن تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي عضو هيئة التدريس، من تطوير كفاءته من خلال الاطلاع على المزيد من المصادر العلمية الحديثة واستخدام تقنيات المعلومات، التي تتيح له الفرصة للاطلاع على آخر المستجدات العلمية للإيفاء بمتطلبات المناهج الجديدة، التي تم صياغتها لتناسب مع حاجات ومتطلبات الطلبة وسوق العمل، فضلا عن المزايا المادية والمعنوية التي قد يحصل عليها والتي تعد من متطلبات توفير المناخ التنظيمي المناسب لأداء مهامه التدريسية، كما أنه سيتعلم أساليب وتقنيات جديدة في تقديم وعرض المحاضرات بشكل يساهم في إيصالها لذهن الطالب بشكل أفضل؛
- **محور العاملين:** يتطلب تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي رفع كفاءة أداء العاملين للإيفاء بالمتطلبات الجديدة التي تفرضها جودة المنتج التعليمي، وهذا ما سيدفع صانعي القرار بمؤسسة التعليم العالي إلى توفير فرص لتدريب العاملين للحصول على الخبرة الكافية في مجال أعمالهم مثل تدريبهم على كيفية تشغيل التقنيات الجديدة، وكيفية تبني مفاهيم جديدة مثل الادارة الالكترونية والمكتبة الالكترونية وكل ذلك سيعود عليهم بالنفع المادي والمعنوي؛
- **الحوار الإداري والتنظيمي:** يتطلب تحقيق الأهداف خلق ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي جيد يتسم بمبايلي:

- إيجاد نوع من التعاون والتفاعل بين رئاسة الجامعة والعمادة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالشكل الذي يخدم تحقيق أهداف الطلبة؛
- استخدام نظام معلومات يلبي حاجات الكلية وأقسامها من المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب؛
- إحداث هيكل تنظيمي من بحيث تسهل عملية إعادة تنظيمه بدون معوقات كلما دعت الحاجة لذلك؛
- الاسهام في تحسين سمعة الجامعة وكلياتها محليا واقليميا وعالميا؛
- تحديد رؤية ورسالة مؤسسة التعليم العالي واستراتيجيتها التي تستقر بموجبها ما يحدث في المستقبل وهذا من شأنه أن يحقق لها التطور والبقاء؛ ورفع شعار التحسين المستمر والمعالجة الوقائية لتقليل الهدر والتكلفة.

### 3.3 أبعاد جودة خدمة التعليم العالي:

تتباين آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة، غير أن مؤسسة التعليم العالي بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون وخاصة تلك الأبعاد ذات الصلة الوثيقة بالعملية التعليمية وبحاجات الطالب لدخول سوق العمل. وقد عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة ومن بينهم الباحث (Lovellock)، على تحديد عشرة أبعاد لجودة الخدمة التي ينبغي على إدارة مؤسسة التعليم العالي صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتحقيق كل بعد منها، وهي تتمثل في: الإعتمادية؛ الإستجابة؛ الكفاءة؛ سهولة الحصول على الخدمة؛ اللباقة؛ الإتصال؛ المصدقية؛ الأمان؛ معرفة وتفهم العميل؛ الجوانب المادية الملموسة. وفيما يأتي إيضاحات مختصرة لدلالات كل بعد من هذه الأبعاد في مؤسسة التعليم العالي: (الفراني،، 4/3 أبريل 2014، صفحة 77)

- **الاعتمادية:** ونعني بها، قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة والإتقان، وفي مجال الخدمة التعليمية، فإنه ينبغي على القائمين في مؤسسة التعليم العالي توفير خدمات بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الإتقان وفي المواعيد المحددة؛
- **الكفاءة:** وتعني، امتلاك مقدمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، ويمكن لمؤسسة التعليم العالي كمؤسسة تعليمية تحقيق هذا البعد، من خلال الحرص على توفير الخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل مؤسسة التعليم العالي قادرة على تقديم خدماتها بمستوى مرتفع من الجودة، كما ينبغي أن توفر أعضاء هيئة تدريس يمتلكون تأهيلا عاليا، معرفة علمية كافية، مهارات البحث العلمي والقيم الأخلاقية التي تتواءم مع أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها المجتمعية من أجل تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية للطالب في مجال اختصاصه وإعداده إعدادا جيدا؛
- **الاستجابة:** وتشير إلى رغبة واستعداد مقدمي الخدمات لخدمة ومساعدة الزبائن، مهما كانت الظروف. ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التعليمية، نذكر: التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي يتطلب من مؤسسة التعليم العالي أن تمتلك المرونة الكافية للاستجابة لها، وذلك من خلال توفير عدد كاف من الكوادر الأكاديمية والإدارية وجميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف؛
- **الأمان:** ونعني به، غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة. ويستخدم هذا المؤشر، للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفي من يقدمها. وحتى توفر مؤسسة التعليم العالي الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر، فإنه ينبغي عليها أن تخصص قوة أمن خاصة بمؤسسة التعليم العالي، تشكلها الإدارة لتوفير جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء والمتاجرة في الممنوعات، هذا بالإضافة إلى اعتماد برنامج صحي متكامل يوفر للطلبة أطباء وصيدليات وسيارات إسعاف مع توفير تأمين صحي وخدمات بريد؛

- **المصدقية:** ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة التعليمية على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطلاب قبل وأثناء التحاقه بها. ويتضح ذلك جليا وبصورة خاصة في المحاولات التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي الخاصة لاستقطاب الطلبة الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الاعلام المختلفة، حول ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من معارف وخبرات ومهارات، وما تتميز به مؤسسة التعليم العالي من امكانيات وتسهيلات مادية وبرامج تعليمية رائدة، وتبرز مصداقية مؤسسة التعليم العالي هنا في تحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها للطلبة أثناء زيارتهم لها؛
- **إمكانية وسهولة الحصول على خدمة:** والمقصود بها، سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون كتقصير فقرة انتظار الحصول على الخدمة، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها. ويمكن تحقيق هذا البعد في مجال التعليم العالي، من خلال اختيار الموقع المناسب للجامعة بحيث يمكن وصول الطلبة إليها بيسر، كما تحاول مؤسسة التعليم العالي أن تراعي مجموعة من العوامل في اختيارها للموقع كالهواء وتوفير المساحات الكافية التي تتيح امكانية التوسع مستقبلا، هذا بالإضافة إلى توفير الحافلات إلى المناطق المختلفة والسكنات الداخلية للطلبة. وتلجأ بعض مؤسسات التعليم العالي إلى عدم تركيز كل كليتها في مكان واحد وتوزيعها في عدة أماكن بهدف عدم الضغط على منطقة جغرافية واحدة ولتحقيق أهداف أخرى تتعلق بالتنمية الاجتماعية؛
- **الاتصال:** ويقضي هذا المؤشر، تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها. ويعدّ تحقيق عملية الاتصال بين مؤسسة التعليم العالي والطلاب من أهم الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة خدمة التعليم العالي، فالالاتصال يتيح لعضو هيئة التدريس مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطلاب (حاجاته، مشكلاته ومقترحاته)، ويتيح للطلاب إيصال أفكاره وآرائه وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية وكل ما يتعلق بالمدخلات من برامج ومناهج. وحتى تكون عملية الاتصال قادرة على تحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب وعضو هيئة التدريس مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل؛
- **معرفة وتفهم الزبون:** والمقصود بها، بذل الجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم الخاصة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم. ولتحقيق هذا البعد في مجال التعليم العالي، ينبغي التركيز على فهم الطلاب وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال القيام بدراسات دورية للطلبة ولسوق العمل، كما يجب الاستماع إلى شكاوي الطلاب ومشكلاته والعمل على إيجاد حلول لها، هذا بالإضافة إلى دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات الخريجين؛
- **الملموسية:** تحتاج مؤسسة التعليم العالي في تقديم خدماتها إلى مجموعة من المستلزمات المادية التي تجسد هذه الخدمة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتتمثل أهم المستلزمات المادية التي تتعلق بخدمة التعليم العالي بصورة مباشرة في: القاعات الدراسية، المدرجات، المختبرات العلمية، مختبرات الحاسوب والأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتوبة وغيرها. أما عن أهم المستلزمات المادية التي تتعلق بخدمة التعليم العالي بصورة غير مباشرة، فتتمثل في: النوادي الصحية والرياضية، الحدائق، مواقف السيارات وغيرها.
- **اللباقة:** ونعني بها، تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة، والاحترام، واللطف في التعامل كالاستقبال الطيب مع التحية والابتسامة مع الزبائن. وفي مؤسسة التعليم العالي، ينبغي أن يسود جو من الإحرام المتبادل والتعامل الحسن الذي يضمن لكل من عضو هيئة التدريس والطلاب والإداري مكانته واحترامه. وفي حالة حدوث أي تجاوزات لا تتسجم مع الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية فإن أنظمة مؤسسة التعليم العالي وتعليماتها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال. وفي دراسة لاحقة، تمكن الباحث (Parasuraman) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد

## الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

رئيسية لجودة الخدمة، هي: المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف. والجدول التالي، يوضح ذلك:

الجدول 2: أبعاد جودة التعليم العالي

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جاذبية المظهر الخارجي لمؤسسة التعليم العالي.</li> <li>- التصميم الداخلي لمؤسسة التعليم العالي.</li> <li>- حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة.</li> <li>- توفر الاتصالات والموارد الإلكترونية.</li> <li>- المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.</li> <li>- المرافق والتسهيلات المادية المتاحة للطلبة من ساحات وقاعات.</li> </ul>
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام مؤسسة التعليم العالي بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.</li> <li>- التزام مؤسسة التعليم العالي بتقديم الوعود التي قطعها للطلبة من حيث عملية تقديم الخدمات التعليمية.</li> <li>- تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء).</li> <li>- معلومات دقيقة وصحيحة.</li> </ul>
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.</li> <li>- الرغبة في مساعدة الطلبة والاستجابة الفورية لطلباتهم.</li> <li>- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.</li> </ul>
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالأمان في التعامل.</li> <li>- الثقة بمقدمي الخدمات.</li> <li>- خلو الخدمة التعليمية من الشك.</li> <li>- امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية المعرفة الأكاديمية والمهارات اللازمة لتقديم الخدمة التعليمية.</li> </ul>
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق.</li> <li>- فهم ومعرفة احتياجات وتوقعات الطلبة.</li> <li>- تقدير ظروف الطالب والتعاطف معه.</li> <li>- اللطف في التعامل مع الطلبة.</li> </ul>

المصدر: رقاد صليحة، مرجع سابق، ص، 43.

### 4.3 الجوائز الدولية للجودة في مجال التعليم العالي:

توجد ثلاث جهات عالمية لتقييم الجودة الشاملة في التعليم، تحظى باعتراف عالمي، وتقوم بتقديم جوائز دولية في مجال تحقيق الجودة الشاملة في التعليم، كما تعمل على منح شهادات اعتراف دولية بمؤسسات التعليم المختلفة، وتهدف هذه المؤسسات من جراء تقييم الجودة إلى تحقيق ما يلي:

- تشجيع الاستمرار والتوسع في مجال الجودة الشاملة في التعليم، بما يساعد على الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية.
- التأكيد على المنافسة العالمية البناءة في مجال جودة التعليم.
- التأكيد على تبادل المعلومات والاستفادة منها من خلال قواعد البيانات المتاحة.

وتتمثل الجوائز المتعلقة بالجودة في مجال التعليم فيما يلي: (فليه، 2007، صفحة 3)

- جائزة مالكوم بالدريج: يعد مالكوم بالدريج أول من نقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، وظل ينادي بأهمية تطبيقه إلى غاية وفاته عام 1987، ليصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم حقيقة واقعية، بعد أن تم في عام 1999 توسيع نطاق المؤسسات الأمريكية التي تحصل على جائزة بالدريج، لتصبح تضم مؤسسات التعليم وكذلك مؤسسات الرعاية الصحية، ويتم منح هذه الجائزة للجودة اعتمادا على تقييم معايير أساسية تتمثل في:
  - ← القيادة (90 نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع.
  - ← المعلومات والتحليل (75 نقطة): وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات، والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
  - ← التخطيط الاستراتيجي (75 نقطة): وتشمل: التطوير الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات.

## الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

- ← 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، الخدمات التعليمية ودعمها، تصميم البحوث التربوية، تطوير كيفية تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.
- ← أداء الأستاذ ونتائج الطلبة (230 نقطة): وتشمل: نتائج الطلبة، المناخ التعليمي وتحسينه، والأبحاث في مجال الأداء.
- ← رضا الطلبة وممولى النظام التعليمي (230 نقطة): وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولى النظام التعليمي والإدارة، رضا الطلبة وممولى النظام التعليمي الحالي عن أداء المؤسسة التعليمية.
- جائزة ديمينغ: يركز نموذج ديمينغ للجودة على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة، من خلال مبادئه الأربعة عشر المشهورة، التي أصبحت أساساً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، غير أن هذه الأخيرة اقتصرت على الجانب الصناعي فقط، ليتم تعديلها بعد ذلك، و تصبح قابلة للتطبيق في مجال التعليم أيضاً، وفيما يلي عرض لمبادئ ديمينغ في مجال التعليم الجامعي:
- ← وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بالخبرات التعليمية.
- ← تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطالب تحمل المسؤولية.
- ← عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
- ← توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة، بهدف تحسين الأداء لدى الطلبة خلال كل مرحلة تعليمية، وعند الانتقال من مرحلة لأخرى، مع الاهتمام بتوفير سجل شامل عن هذا 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 وتشكيل فرق العمل من مختلف الإدارات.
- ← التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالعمل.
- ← 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 مسؤلية كل فرد في المجتمع.
- ويشير ديمينغ إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة، وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمرادوية، لذا على كل فرد بالمؤسسة أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة، وهي إرضاء العملاء.
- شهادة الإيزو 9001-2000: في ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة، ليس فقط على مستوى السلع وإنما أيضاً جودة الخدمات، وبعد أن تأكد للجميع أن الجودة ليست خياراً، بل ضرورة حتمية لنجاح أي نظام، اهتمت مؤسسات التعليم

العالي بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم، حيث استطاعت كلية) ساندويل (الأمريكية أن تحقق التسجيل في هذا النظام، وتحصل عام 1991 على شهادة الإيزو بعد ثمانية عشر شهرا من العمل المتواصل لتكييف أنظمتها وطبيعتها خدماتها وفق متطلبات هذه المواصفة.

يعتبر الحصول على شهادة الإيزو بمثابة ضمان للطالب والمؤسسات الأخرى بالحصول على المعارف والمهارات المطلوبة، عن طريق ضبط كافة العمليات داخل الجامعة، ويمكن ترجمة بنود الإيزو البالغ عددها 20 بندا، والتي وجدت أساسا للقطاع الإنتاجي بما يناسب قطاع التعليم العالي على النحو التالي:

- ← المسؤولية الإدارية.
- ← نظام الجودة.
- ← العقود مع الزبائن والعملاء.
- ← تصميم المنهاج والخطط الدراسية.
- ← مراقبة وضبط الوثائق.
- ← نظام الشراء.
- ← قبول الطلبة وتزويدهم بالدعم والتشجيع والخدمات اللازمة مثل: الإرشاد، الاستشارات... وغيرها.
- ← الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم الأكاديمي في المناهج التي درسوها ويدرسونها.
- ← تخطيط وتطوير البرامج الدراسية وتوثيق هذه البرامج وتحديد مواضيع الدراسة وأوقاتها لكل برنامج.
- ← تقييم الطلبة الذين سيلتحقون بالدراسة في الجامعة للتأكد أن لديهم الخلفية العلمية المناسبة.
- ← مدى صحة وصلاحيّة الامتحانات وطرق التقييم.
- ← الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في مسيرتهم الدراسية.
- ← إجراء تشخيص لأسباب فشل الطلبة في المواضيع التي يدرسونها والعمل على تغيير هذه المواضيع.
- ← الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين حسب أسباب الفشل والطرق الممكنة لتحسين أدائهم.
- ← المظهر الخارجي للجامعة وأبنيتها والأجهزة التي يستخدمها الطلبة وإجراءات الأمن والسلامة فيها.
- ← سجلات الجودة.
- ← تدريب الإطارات الوظيفية بالجامعة.
- ← دعم الطلبة بعد تخرجهم من الجامعة.
- ← التدقيق الداخلي لل جودة وعمل مقابلات باستمرار لمراجعة المناهج الدراسية بالاستفادة من التغذية العكسية من الطلبة ومتابعة الوضع التعليمي باستمرار.
- ← استخدام الأساليب الإحصائية.

#### 4. مؤسسات التعليم العالي وإدارة الجودة الشاملة

إن الجهود الذي بذها الباحثون في السابق في مجال الجودة، ركزت على جودة السلع الملموسة دون الخدمات، غير أن الفلسفة السائدة حاليا تركز على الجودة في كافة المجالات.

#### 1.4 تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والمنطقية والتحليلية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي، إلى المفهوم الذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات محددة للأداء، وبناء منظومات لإدارة الجودة في التعليم العالي، ومع صعوبات التطبيق، ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والنجاح لمؤسسات التعليم العالي، وهو أسلوب لتحسين الأداء بكفاءة أفضل.

تعرف الجودة في التعليم بصفة عامة، بأنها ترجمة احتياجات و توقعات الطلاب إلى خصائص محددة، تكون أساسا لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم. ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنه أسلوب متكامل، يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلبة والمستفيدين من عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية، بأرقى الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة.

تسعى إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال إلى إعداد الطلبة بسمات معينة، تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب إنسانا ذو مواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع، وهذا يحتاج إلى توفير قياديين مؤهلين قادرين على فهم معاني الجودة الشاملة و تطبيقاتها، ودورها في تحسين المنتج والمخرجات التعليمية بعيدا عن الخوف والتردد لدى هذه القيادات، مما يتطلب بدوره تشجيع هذه القيادات على إبداء آرائهم بحرية نحو التغيير والتحسين والابتكار.

### 2.4 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

تعددت الأسباب التي دفعت بمؤسسات التعليم العالي، إلى الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والحرص على التطبيق الناجح لها، بعد أن كان تطبيقها ينحصر على القطاع الصناعي فقط، ومن بين تلك الأسباب نذكر:

- ← نقص نصيب المؤسسات الوطنية من السوق العالمي بسبب مواردها البشرية.
- ← سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة، والتفرد في صناعة القرار من قبل الإدارة الجامعية، وغياب المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلابية في عملية صنع القرار.
- ← ارتفاع معدلات البطالة نتيجة زيادة عرض خريجي الجامعات عن طلب أسواق العمل، فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية، أو العكس.
- ← العجز التعليمي والمقصود به الاستثمار في التعليم دون العائد، نظرا لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالمستوى المطلوب.
- ← التركيز الكمي دون النوعي، مع التركيز على الاختبارات النهائية في عملية التقييم.
- ← عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.
- ← معاناة المديرين من أداء المرؤوسين والعمالة الجديدة، وكذلك معاناة الخريجين والعمالات الجديدة من الرؤساء، وتعاني كلا المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج.
- ← التغيير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل، مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب جديدة ومتطورة.
- ← تحول العديد من خريجي الجامعات من العمل في تخصصاتهم الأصلية، إلى تخصصات أخرى بعيدة عن مجال تخصصهم. (بدوي،

2010، صفحة 334)

إن للتعليم العالي أهمية كبيرة على الفرد والمجتمع مما يستدعي ضرورة الحرص على جودته، فالتعليم الجيد يساعد على صقل قدرات الموارد البشرية وإعادة تأهيلها، وهذا بدوره يساعد على تطور المجتمع وتقدمه في كافة المجالات.

## الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

هذه الأسباب جعلت من تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم أسلوبا فعالا للنهوض بمستوى التعليم عامة والتعليم العالي خصوصا، وهذا نتيجة تحقيقه لجملة من الأهداف نذكر منها: (النجار، 2007، صفحة 502)

← توفر وصف وظيفي لكل وحدة أو دائرة ولكل موظف وبشكل محدد، وبالتالي وجود أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسة التعليمية.

← خلق جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالجامعة.

← اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتجنب الأخطاء قبل وقوعها، والعمل على تحسين الأداء بصفة مستمرة.

← تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم العالي تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.

← الاهتمام بمستوى الأداء للأساتذة والطلبة والموظفين في الجامعة، من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد.

← حل الصراعات والمشكلات بشكل متواصل ومستمر وبطريقة علمية سليمة.

← تحسين مستوى الاتصال بجميع أشكاله وفي جميع المستويات.

← زيادة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

← تحسين نوعية المخرجات التعليمية وخفض تكاليفها، من خلال التركيز على أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.

← إشباع الحاجات الحقيقية للمجتمع الذي تخدمه.

← زيادة سمعة الجامعات والاعتراف والتقدير لما تقدمه من خدمات متميزة للمجتمع.

### 3.4 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

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

➤ مجلس الجودة: يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، ويتولى المسؤوليات التالية: (آخرون، 2008، صفحة 236)

← وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.

← قيادة وتوجيه كل النشاطات المبدولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

← تفعيل جهود كافة أفراد الجامعة لتحقيق هدف إدارة الجودة الشاملة.

← توفير الموارد المادية والبشرية لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

← وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.

← وضع نظام للحوافز والمكافآت لمختلف الأفراد المتميزين في أداء المهام الموكلة إليهم.

➤ فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة، وتتمثل مهمته الأساسية في وضع إستراتيجيه لتطوير نظام الجودة، و أهم مسؤولياته هي:

← دراسة مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

← تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.



- ← تحديد متطلبات الزبائن داخل الجامعة وخارجها.
- ← اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- ← تحسين الجودة داخل الجامعة.
- لجنة توجيه الجودة: تعتبر مركز عملية إدارة الجودة، و أهم مسؤولياتها ما يلي:
- ← توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
- ← إزالة الخوف ونشر الخبرات الفاتحة والدروس المستفادة داخل الجامعة.
- ← وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- لجنة قياس الجودة وتقويمها: تعمل هذه اللجنة على تقييم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة، والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات الزبائن. كما يجب على الجامعات أن تتحقق من أن حاجات المستفيدين، تتم تلبيتها بالتركيز على الفهم الكامل لتلك الحاجيات على الأمدين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية الرجعية وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها، مع ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين، يمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدون.
- قد يعد تحقيق إدارة الجودة الشاملة مهمة معقدة، ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة، خاصة بالنسبة للجامعات، فهذه الأخيرة تعتبر من أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح، حيث ستضيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة ومخرجاتها.

### 4.4 مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- لكي تترجم إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع في التعليم العالي، فإن الجامعة مطالبة ببذل الجهد وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغيير، حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في: (عميرة، 2013/2012، صفحة 59)
- ← التمهيد قبل التطبيق بزرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة، وتطوير الثقافة المؤسسية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز مع ضرورة تبنى الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأهمية المناسبة، وإيجاد بيئة تساعد على التغيير، و تسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
  - ← على مستوى الجامعة تقوم هذه الأخيرة بمراجعة أنظمتها وقوانينها، والعمل على تطويرها إداريا ومهنيا بما يحقق تطويرا نوعيا في الأجهزة والمختبرات، المرافق والخدمات، الرضا الوظيفي، وسائل الاتصال، الحقوق والواجبات.
  - ← على مستوى الطالب الجامعي، ينبغي أن ينتقل الطالب من مجرد وسيلة استقبال، إلى عنصر فعال في تشكيل منهج ومحاور المادة العلمية، وإبداء وجهة النظر، وتشكيل شخصية علمية مستقلة قادرة على إبداء الرأي ومحاورة الآخرين.
  - ← على مستوى عضو هيئة التدريس، ينبغي أن يواكب التغيرات العلمية المتسارعة ويطور من أدائه، وفي هذا المجال يأتي دور الجامعة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتصنيفهم (حسب أدائهم الأكاديمي، استخدامهم للوسائل الحديثة في عملية التدريس، نشر أبحاث علمية محكمة، مشاركتهم في ندوات ومؤتمرات علمية)، وفي حال عدم توافق عضو هيئة التدريس مع هذه المواصفات، تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس المعنيين، بهدف توجيههم وتطوير أدائهم العلمي والمعرفي.
  - ← على مستوى المناهج، تتم مراجعتها من قبل لجان متخصصة بهدف تطويرها أو تغيير محتواها العلمي بما يتناسب مع التطورات العلمية المتسارعة.
  - ← السعي نحو التخفيض من الرقابة الإدارية، وتنمية روح التقييم الذاتي وصولا لتحسين الأداء.

- ← تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وإرساء نظام للتحسين المستمر للعمليات (البحث عن السبل الكفيلة للتحسين المستمر لأداء الأعمال).
- ← العمل علي التقليل من تكلفة التعليم، مع زيادة عوائده المتوقعة.
- ← وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي، وهو يعني مدى قدرة المواصفات القياسية العالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ولقد تم تطوير نظام الايزو 9000 ليتوافق مع الميدان التعليمي، ويتضمن 19 بندا تمثل مجموعة المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق بالمؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية، و تتمثل هذه البنود في: (مسؤولية الإدارة العليا - نظام الجودة - مراجعة العقود - ضبط الوثائق والبيانات - الشراء - التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو ولي أمره - تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلبة - ضبط ومراقبة العملية التعليمية - التفتيش والاختبار - ضبط وتقييم الطلبة - حالة التفتيش والاختبار - حالات عدم المطابقة - الإجراءات التصحيحية والوقاية - التناول والتخزين والحفظ والنقل - ضبط السجلات - المراجعة الداخلية للجودة - التدريب - الخدمة - الأساليب الإحصائية).

### 5.4 موقفات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

- رغم أهمية إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات بصفة خاصة، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر: (عميرة، 2013/2012، صفحة 59)
- ← عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات، لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (و ذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية، وأهداف أنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس وأدوات العملية التعليمية، ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي).
- ← إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسؤوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي.
- ← عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ← عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم (وذلك فيما يخص الكتاب الجامعي، أداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلبة).
- ← عدم الربط بين الجامعة وقطاعات سوق العمل (من حيث مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل).
- ← مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.
- ← المركزية في اتخاذ القرار، فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات في العمل، بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.
- ← قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.
- ← يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية.
- ← الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.

إن المبادئ والمتطلبات السابقة تحتم على إدارة الجامعات للتحويل نحو مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التحلي بالجرأة من قبل القيادة العليا نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، مع الأخذ في الحسبان جملة المعوقات التي تحول دون النجاح في بلوغ ذلك الهدف.

### 5. النتائج

يمثل التعليم العالي أعلى مستويات التعليم ويأخذ أهمية كبيرة في المجتمعات، ذلك أن الفرد ينتقل مباشرة بعد هذه المرحلة من التعليم إلى عالم العمل والإنتاج، ولما له من دور هام على المستوى الفردي وعلى المستوى الكلي، وخلصنا هذه الورقة البحثية التي تناولت ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي توصلنا الى النتائج التالية:

← يمثل ضمان الجودة بالنسبة لنظام التعليم العالي في مجموعة من النشاطات المقررة والمنظمة والتي تظهر حسب الحاجة لتجعل هذا النظام في مستوى الاستجابة لمتطلبات الجودة وتطلعات الزبائن؛

← تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن نهج شامل يهدف إلى إدماج وتحسين مخرجات النظام التعليمي من خلال المسؤولية التضامنية بين الاساتذة، الإداريين والطلبة.

← يجب التدرج في تطبيق خطوات إدارة الجودة الشاملة من اجل تثبيت فعاليتها في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي.

ومن خلال دراسة هذا الموضوع تم إختبار الفرضيات والتوصل الى النتائج التالية:

← تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى السعي لإرضاء الزبون من خلال تلبية حاجاته بدرجة عالية من الجودة، وتخطيطها بشكل دائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عال للمنتجات، من أجل تحقيق رضا وسعادة الزبائن، بغية ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة. وهذا يدل على صحة الفرضية الأولى ولكن بشروط.

← بسام فيصل محجوب، يعرف جودة خدمة التعليم العالي على أنها: "تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف اكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة". ونلاحظ من خلال هذا التعريف، أنه ربط تحقيق جودة خدمة التعليم العالي بمدى قدرة مؤسسة التعليم العالي على تقديم مخرجات تلي توقعات الأطراف المستفيدة منها. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

← يمكن لعضو هيئة التدريس تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي، من خلال تطوير كفاءته بالاطلاع على المزيد من المصادر العلمية الحديثة واستخدام تقنيات المعلومات، التي تتيح له الفرصة للاطلاع على آخر المستجدات العلمية، للإيفاء بمتطلبات المناهج الجديدة، التي تم صياغتها لتناسب مع حاجات ومتطلبات الطلبة وسوق العمل، فضلا عن المزايا المادية والمعنوية التي قد يحصل عليها والتي تعد من متطلبات توفير المناخ التنظيمي المناسب لأداء مهامه التدريسية، كما أنه سيتعلم أساليب وتقنيات جديدة في تقديم وعرض المحاضرات بشكل يسهم في إيصالها لذهن الطالب بشكل أفضل؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

## 6. الخاتمة

كانت الجامعات ولا زالت تحتل مكانة رائدة في المجتمع، وتلعب دورا جوهريا في تكوين الفرد وتنمية قدراته وصقل مواهبه، فهي مسؤولة عن إعداد وتخريج قادة المجتمع وحمله نخصته، من الذين يقع على عاتقهم عبء نقل المجتمع من حالة التأخر والجمود إلى حالة الانطلاق والتقدم، فالجامعة بحكم موقعها في قمة الهرم التعليمي، تسعى من خلال وظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلى توجيه السلوك وتنمية المهارات والإدراك، بما يمكن من إعداد قادة التنمية إعدادا نفسيا وعلميا متوازنا، وبما يضمن تحقيق التطور للمجتمعات.

وبفعل النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي، فقد جذبت بشدة انتباه الباحثين والإداريين، ورؤساء الجامعات وعمداء الكليات نحوها، حيث تم العمل على استعارة هذا المفهوم من منبته الصناعي وتجربته في الجانب التعليمي، وبالأخص

الجامعي، وذلك من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعات، والرفع من مستوى مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علميا وعمليا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه والحقا بركب التقدم.

### 6 قائمة المراجع

Hallberg, A., & Sipos-Zackrisson, K. (2010). Improvements of Public Library Service Quality: Perspective of Libraries and Study Centers. *The TQM Journal, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 22, Iss: 01, United Kingdom: .*

UNESCO. (1999). *Déclaration Mondiale Sur L'enseignement Supérieur Pour Le XXIe Siècle: Vision et Actions*. france: Conférence Mondiale Sur l'enseignement Supérieur.

أسماء عميرة. (2013/2012). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل. رسالة ماجستير . علوم التسيير، الجزائر: جامعة قسنطينة 2.

تيسير أندراوس سليم. (2014). التدريس الابداعي الجامعي كمتطلب رئيسي لضمان جودة التعليم العالي. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. الاردن.

خليل شرقي. (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم, 2016/2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد في الجامعات الجزائرية . علوم التسيير، الجزائر: جامعة بسكرة.

آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات :تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .(2013/2014). ص, رقاد 1.جامعة سطيف :الجزائر, العلوم الإقتصادية.رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم .التعليم العالي للشرق الجزائري

.الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية :لبنان ضمان الجودة في الجامعات العربية . (2005). ر, سلامة

، المؤتمر العربي الثالث الجامعات . (مدخل اسلامي)معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .(2010جانفي 9/11). ع. أ, سلمان مصر. التحديات والآفاق العربية

عز الدين يونس ناجي ابو عائشة، عبد الله أحمد الفزاني،. (4/3 أبريل 2014). نشر ثقافة الجودة في السياقات الجامعية المعاصرة في ليبيا المفهوم والأبعاد. ، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي. الاردن.

عمر المحمد. (2008). العوامل المؤثرة على جودة التعليم العالي. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير . إدارة الاعمال، سوريا: جامعة حلب.

عواطف أبراهيم الحداد. (2009). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

فريد النجار. (2007). التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن الواحد والعشرين. مصر: الدار الجامعية.

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة:الاردن إقتصاديات التعليم بمبادئ راسخة واتجاهات حديثة . (2007). ع. ف, فليه

محمود أحمد بدوي. (2010). إدارة التعليم والجودة الشاملة. مصر: دار التعليم الجامعي.

يوسف حجيم الطائي، آخرون. (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. الاردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.