

الطريق إلى الجودة

ملخص

يهدف هذا المقال إلى اقتراح منهجية عملية وعلمية مبيّنة على خطوات متناسقة لكيفية تطبيق وتبني نظام ضمان الجودة بالجامعة الجزائرية. كما يستعرض المفاهيم الأساسية لهذا النظام، مع توضيح وشرح الأسباب والدواعي التي تفرض على الجامعة الجزائرية تطبيق هذا النظام، وتحقيق الأهداف المنشودة والتي يمكن إجمالها في: رفع مستوى الأداء العام، القدرة التنافسية، كسب ثقة ورضا العملاء والعصرنة.

د. العمري فنطازي
قسم علم النفس
جامعة سكيكدة
الجزائر

مقدمة

مع بداية الألفية الثالثة أصبح نظام الجودة أحد المبادئ الرئيسية في الخطاب الرسمي الوطني ومنها ما يتعلق بالتعليم العالي بالجزائر. كما صارت الصحف الرسمية واليوميّات الإخبارية تتناقل في صفحاتها الأولى وكعناوين أساسية للفت الانتباه وتأكيد أهمية الموضوع، مستجدات نظام الجودة في التعليم وما حققه من تقدم في جامعات العالم المتقدم. لقد حقق من نتائج مشجعة ومحفزة جدا تتمثل أساسا في رفع مستوى الأكاديمي وكفاءة ومهارة عالية لدى الخريجين الذين أصبحوا كقيمة حقيقية مضافة لدى المؤسسات الاقتصادية المستقطبة لتلك النخبة. هذا الحدث جعل الجهات الرسمية وعلى رأسها الوزارة الوصية تسعى إلى توسع النقاش وتكثيف الحديث وإصدار التوجيهات الرسمية لضرورة تطبيق نظام الجودة وفق المعايير الدولية بهدف تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي. والكل يعلم أن هذا المسعى لن يأتي أكله إلا من خلال رفع مستوى الأداء،

Résumé

Cet article a pour objet l'application du système assurance qualité à l'université Algérienne. Il passe en revue les concepts clés de ce système et analyse les causes qui imposent à l'université algérienne d'adopter ce système, pour réaliser ses objectifs à savoir : élever son niveau de compétence, de compétitivité et de satisfaction de ses clients..

وحمل مؤسسة التعليم العالى على لعب أدوارها التعليمية مستوفية بذلك المواصفات الدولية المركزة فى: تعلم لتعرف، تعلم لتعمل، تعلم لتكون وتعلم لتشارك (1).

وبتحقيق هذه المواصفات وتوافرها فى الإطار المتخرج، تكون مؤسسة التعليم العالى قد أمدت القطاعات الأخرى بالإطارات ذات الكفاءات والمهارات الأدائية العالية. وهذا يمكنها أيضا من المساهمة فى دراسة وحل المشاكل المختلفة التى يواجهها المجتمع.

ونتيجة لهذا المخاض الذى تعيشه أسرة التعليم العالى سارعت العديد من الجامعات الجزائرية لتنظيم الملتقيات الوطنية والدولية صدرت عنها توصيات مختلفة، وعقد لقاءات تميزت بنقاشات حامية وتنظيم ورش عمل لمناقشة ثقافة الجودة وأيام دراسية. لبحث طرق ومناهج عملية لتطبيق هذا النظام بنجاح.

من جهة أخرى، ولتأطير العمليات ونقل هذه الأساليب والأطر الفلسفية لمفهوم ضمان الجودة، تم إصدار قرارات متلاحقة لإنشاء هيئات ومكاتب ضمان الجودة بكل الجامعات الوطنية. كما تم إنشاء والترخيص بالنشاط لهيئات الاعتماد الوطنية، تكون مسؤوليتها إصدار تراخيص النشاط ومنح شهادات الاعتماد أو المطابقة للمواصفات العالمية، والاعتماد المؤسسى، والبرامجى لمؤسسات التعليم والتكوين.

ضف إلى ذلك، بأن هذه الهيئات تمتلك القدرة والكفاءة فى تكوين المهتمين بهذا المفهوم وتحسيس وتنقيب العالمين والمعنيين بأهمية الجودة، ومرافقة، ومتابعة الفرق المكلفة بتطبيقها فى أرض الواقع.

إشكالية الموضوع:

لم تكن قيمة رأس المال البشرى أو الفكرى فى أى يوم من الأيام أكثر أهمية مما هي عليه الآن. وأدى ذلك إلى الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا فى كافة مجالات العمل نتيجة التقدم العلمى الهائل، وهو ما أقرته المنظمة العالمية لليونسكو (2). هذه الحقيقة أعطت للتعليم كمؤسسة مجتمعية مسؤولية تنشئة وتنمية الإنسان شأنًا عظيمًا ومكانة خاصة فى كل المجتمعات المعاصرة. هذه النظرة الجديدة جعلت الاهتمام بمؤسسات التعليم وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالى تحظى بعناية كبيرة من قبل الجهات الرسمية على وجه الخصوص. كما رسمت لها أبعادًا وطنية وقومية ودولية تتعدى حدود التدريس بمفهومه المعتاد. وعلى هذا الأساس تجد مؤسسة التعليم العالى نفسها الآن أما تحديات كبرى، أهمها كونها مطالبة بوضع حد للأزمة الخانقة التى تعيشها والتى تتمثل أساسًا فى: ضعف الأداء الأكاديمى والبيداغوجى، عدم التحكم فى السيرورة التعليمية، ضعف تأهيل الخريج الجامعى، عدم مواءمة برامجها التعليمية مع متطلبات مناصب العمل، عدم تطابق مسارات التكوين مع حاجيات القطاعات المستقبلة لاحقًا للمتخرجين الجامعيين فهى مسؤولة عن حل لهذه الحالة المقلقة التى تزيد من فقدان الثقة فيها.

ونشير في هذا المقام بأن الأدبيات العالمية التي تناولت مفهوم ضمان الجودة العالمي، بأن جامعات العالم المتقدم قد مرت بظروف مشابهة، إلى حد ما في بداية 1990، لظروف جامعتنا اليوم (3).

هذه الظروف التي مرت بها الجامعات الغربية جعلتها، تشعر بعدم الرضا عن المستوى التعليمي من الأداء البيداغوجي، أو تصميم برامج وعدم ملاءمتها لمتطلبات مناصب العمل الحقيقية وحاجيات سوق العمل من مهارات وكفاءة في الأداء المهني والتنظيم الغير المحكم. هذا الوضع المقلق أوجد لها الحاجة لإعادة في سيرورة التعليم العالي. "ويقول توفلر أن مدارس الدول المتقدمة تتراجع من جراء تطبيقها لنظام تعليمي يحتضر" (4). حيث وجدت نفسها مرغمة على انتهاج نظام الجودة الذي عرف تطورا هائلا في القطاع الصناعي حيث جعلته يتحكم في أساليب إنتاج السلع وبجودة عالية تلبى رغبات المستهلك.

ومما لا شك فيه أن محاولة الاستفادة بأخر ما وصل إليه الآخرون في الفكر الإداري والتسيير كنظام الجودة والفكر التربوي كأساليب الاعتماد المؤسسي والاعتماد الأكاديمي والبرامجي أمر ضروري ومرغوب فيه، إذا ما تمت المحاولات بوعي وإدراك لأهمية المطلب. وهذا يتأتى بالشروط الأساسية التالية: (5)

1- المعرفة الكاملة والدقيقة بالأصول الثقافية والمعرفية والمفاهيمية لنظام الجودة وكيفية نقلها إلى واقعنا بما يحتويه من ثقافة ونظم وقيم وترث فكري.

2- المعرفة والإلمام بثقافتنا وسبيل توظيفها إيجابيا في هذا الإطار لتبني وإرساء نظام الجودة في الوسط الجامعي.

3- إتباع الطريقة والمنهجية الصحيحة المبنية على قواعد علمية موضوعية.

4- تعيين وتكوين وتدريب أفراد ذوي كفاءة ورغبة وإرادة للعمل على تحقيق هذا المسعى.

5- رفع القيود الإدارية من وصاية مبالغ فيها وعقبات بيروقراطية تعرقل المسار.

في هذا المقام نطرح بعض التساؤلات مثل: ماهي الشروط الواجب توافرها؟ ما هي الطريقة أو المنهجية التي يمكن لمؤسسة التعليم العالي أن تتبعها لتطبيق نظام الجودة؟

ما هي الفوائد التي تتحقق من العمل بأسلوب نظام ضمان الجودة؟

هل هناك إستراتيجيات يجب إتباعها؟

هل نظام الجودة يحقق لمؤسسة التعليم العالي الفعالية في الأداء؟

أهمية المقالة.

- 1- تتمثل أهمية هذه الورقة فى تقديم إسهام علمى بسيط يتوقع منه إضافة تفيد الباحثين والطلاب وكل من له الرغبة فى الإطلاع على مفهوم ومحتوى فلسفة نظام ضمان الجودة والتي هى ثقافة تنظيمية وأسلوب تنظيمى وممارسة عملية جديدة حري بنا الإلمام بها باعتبارها موضوع الساعة.
- 2- تقديم منهجية عملية قابلة لتطبيق نظام الجودة فى أرض الواقع وفى أى مؤسسة.
- 3- نقدم هذه المحاولة لدعم الإصلاح وإدراج الحدائثة فى مجال التعليم العالى ونشر ثقافة الجودة.

أسباب ودواعى تطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعة الجزائرية لعصرنتها.
شهد عصرنا المعاصر، الذى يعرف بعصر الانفجار المعرفى والمعلوماتية وعصر الاقتصاد الرقمى والتكنولوجيا المتطورة، تغييرات عميقة ومتلاحقة وبوتيرة متسارعة. أفرزت ما يلى:

- 1- ظهور بيئة تنظيمية تنافسية (مبدأها الأساسى البقاء للأقوى والأفضل). (6)
- 2- الاستخدام الواسع وبإتقان للفكر العلمى (تكنولوجيا متطورة فى التسيير).
- 3- بيئة عمل عالمية خاصة فى الجامعات حيث تتميز بالحركية، والتنقل، وتبادل الخبرات، ومعايير عالمية، وأدوات قياس موحدة، ومنتج عال الجودة، تماثل الرؤى والإستراتيجيات..).
- 4- تطور مناصب العمل(من حيث طرق الأداء تأهيل فى التكوين) وتقلص فى العدد(قليل الوفرة).
- 5- إرتفاع مستوى ثقافة اليد العاملة (التأهيل العلمى، برامج تكوين ملائمة مبنية على حاجة سوق العمل) (7).
- 6- ظهور وتطور أساليب الإدارة والتسيير (الجودة الشاملة، نظام ضمان الجودة العالمى، الرقابة على الجودة، التميز، الجودة الإستراتيجية، الإدارة بالأهداف... الخ...)

أثر التغييرات على مؤسسات التعليم العالى.
نحن الآن نعيش فى عالم ميزته الأساسية التغيير وعدم الإستقرار، وهو ما ذهب إليه توفلر 1980 Toffler بقوله " بأننا نعيش فى عالم فى تغير مستمر وأن هذا التغيير يتميز بدرجة عالية من التعقيد والسرعة، مما يجعل المسيرين أمام تحديات كبرى ويفرض شروطا متشددة وغير مريحة". (8) وهذه الوضعية أفرزت الحقائق التالية:

- 1- تغيير دور الجامعة بعد أن كان تعليما أكاديميا (تلقين المعرفة). أصبح أكاديميا (تلقين المعرفة) وتطبيقيا (ربط المعرفة المحصلة بحاجيات سوق العمل مركزا على المهارة في الأداء والتميز في الإنجاز).
- 2- ظهور عدد كبير من المؤسسات المشابهة - منافسة (جامعات، معاهد متخصصة حكومية وخاصة)
- 3- المشاركة في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. (حكمها الزوال).
- 4- التعاون في تصميم وتنفيذ برامج التكوين (إشراك بفعالية العملاء : طلاب، مستخدمين وأعضاء اجتماعيين..).
- 5- كثرة عدد الطلاب المقبلين على الجامعة وخاصة في الجزائر (البيانات الإحصائية توضح التزايد من سنة إلى أخرى قد يصل إلى 02 مليون طالب سنة 2014).
- 6- اشتراط معايير عالمية للإنجاز (للمؤسسة، والتكوين)- قياس وتقويم المخرجات بأدوات عالمية (وفق ما يتطلبه سوق العمل الزبون).

تشخيص واقع الجامعة الجزائرية.

قام المكتب الأوروبي للمساندة والتدعيم **UAP**، وبطلب من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية والهيئة الأوروبية المكلفة بذلك، بإجراء دراسة هدفها تشخيص واقع الجامعة الجزائرية وتحديد مواطن القوة والضعف، أصفرت الدراسة على النتائج التالية:(9)

- 1- ضعف الهياكل وضعف طاقة الاستيعاب(عدم قدرتها على الاستجابة للمطالب الاجتماعية عدم توفير مقاعد دراسية كافية).
- 2- التزايد المستمر في عدد الطلبة من سنة لأخرى دون وضوح معايير القبول. وحسب مكتب وحدات التدعيم والمساندة لبرامج الإصلاح **UAP**. سيصل عدد الطلاب إلى 02 مليون طالب مع حلول 2014 .
- 3- ضعف أدوات المساعدة البيداغوجية. وغياب معايير التوجيه والانتقاء.
- 4- ضعف الأداء (على مستوى الإدارة، التكوين، البحث العلمي، المساهمة في حل المشاكل المطروحة في المحيط الاجتماعي....).
- 5- برامج التكوين بعيدة عن مطالب المحيط (الاقتصادي والاجتماعي وعدم إشراكه في بناء المحتوى وكذا التدريس والتقويم.....).

- 6- عدم التحكم الجيد فى أدوات القياس والتقویم البیداغوجى من قبل الجامعة (هيئة التدريس وهذا الإجراء یمثل روح نظام ضمان الجودة).
- 7- ضعف مسار التكوين الخاص بهيئة التدريس وعدم تقييمها.
- 8- ضعف المخرجات. (ضعف تأهيل المتخرجین الناتج عن تكوين نمطى لا علاقة له بحاجة سوق العمل).
- 9- ضعف الخدمة الوثائقية (كتب، مطبوعات، مجلات، منشورات، جداريات، جرائد مدرسية، وسائل نشر البحوث والكتب، نشاطات خاصة بالطلاب.....)
- 10- عدم توفر أدوات متابعة وتقييم ما بعد التخرج (S.A.V).
- 11- عزلة تامة للجامعة عن المحيط. (مشاركة منعدمة).
- 12- عدم توفر مرافق تساعد الأستاذ على الأداء مثل قاعة خاصة.
- 13- ضعف التنظيم مثل تسير المكتبة، العطل العلمية.

مفاهيم حول الجودة

1- تعريف الجودة:

- 1- الجودة تعنى رضا الزبون. (10)
- 2- الجودة هي القيام بالعمل بشكل صحيح من أول مرة. (11)
- 3- تعريف إجرائي للجودة في التعليم: هي نظام متكامل من مجموعة من المعايير (المواصفات) والإجراءات والأنشطة والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها لتتهدى بها في تنظيم عملها وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة للمستفيدين. (12)

مصطلح ضمان الجودة في التعليم العالى:

لم يحظ بالإتفاق في الرأي حيث ظهرت وجهات نظر متباينة. وللخروج من هذه المعضلة والوصول إلى صيغة قد تجمع حولها الآراء هو الأخذ بالمفهوم الوارد في القانون رقم 11 الصادر عن الأمم المتحدة والمتعلق بالإعلان الدولي للتعليم العالى حيث يرى بأن ضمان الجودة هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف وأنشطة التعليم العالى وهي: (13)

- 1- التدريس.
- 2- البرامج الأكاديمية المعتمدة.
- 3- البحث العلمي.

- 4- العاملين بالجامعة (الأساتذة، الإداريين، المسيرين، الأعوان.....)
- 5- الطلاب (مختلف المستويات والتخصصات أو المسارات).
- 6- المباني.
- 7- التجهيزات.
- 8- الخدمات المصاحبة للعملية التعليمية.
- 9- الخدمة المجتمعية.

2- التحسين المستمر l'Amélioration Continue (14، 15)

يهدف التحسين المستمر في نظام ضمان الجودة إلى رفع مستوى رضا الزبون أو الأطراف الأخرى المعنية. وتتضمن خطوات التحسين العناصر التالية:

1- تحليل وتقييم الوضعية الحالية (مواطن الضعف لتحسينها).

2- رسم أهداف التحسين.

3- البحث عن كل الحلول الممكنة لبلوغ الأهداف المحددة.

4- تقييم وتقدير تلك الحلول ثم إختيار الأفضل.

5- تنفيذ الحل المختار بصرامة.

6- قياس وفحص وتحليل وتقييم النتيجة ومقارنتها بالأهداف.

7- تثبيت التغيير (تثبيت التحسين).

8- تحقيق توقعات العميل وأكثر.

3- العميل (الزبون) le Client :

هو كل فرد أو جماعة أو مؤسسة تستهلك أو تستعمل منتج أو تستفيد من خدمة. (بالنسبة للجامعة: هو الطالب، مؤسسات اقتصادية واجتماعية والمجتمع....)(16.17)

قد اختلف في تحديد زبون مؤسسة التعليم العالي فهناك من يرى بأنه الطالب، والبعض الآخر يرى بأنه منتج بحيث يتحول في نهاية العملية من مخل خام إلى شخص ذي مهارات ومعارف وتجارب. وهناك من يجمع على أن زبائن الجامعة هم الطالب، المؤسسة المستقطبة له والمجتمع الذي يستفاد من خدماتها (18).

4- ضبط الجودة: يقصد به ذلك النظام الذي يحقق مستويات مرغوبة في المنتج عن طريق فحص عينات من المنتج.

5- مؤشرات الجودة: هى الببانات التى يتم قياسها إيجابيا ويعتمد عليها كمقياس لجودة عمليات أو الإنجاز مثلا: نسبة نجاح الطلبة أو عدد أعضاء الهيئة التدريسية الحاملين للشهادات العليا أو جودة الهيئة التدريسية، عدد البحوث العلمية... الخ (19) .

6- الرقابة على الجودة: تشمل الجهود اللازمة لتحقيق الجودة والحفاظ على إستمراريتها ورفع مستوى الأداء لضمان جودة مستمرة على المنتج أو الخدمة (يمكن قياس إستمرارية الجودة وفقا للمعايير أو المواصفات المحددة).

7- المراجعة: هى عبارة عن فحص منهجى مستقل، يهدف إلى تحديد ومعاينة ما إذا كانت نشاطات وعمليات النظم والنتائج التى تتعلق بالجودة تلبى متطلبات الإجراءات المحددة سلفا والتأكد من أن الإجراءات مطبقة بفعالية وقادرة على تحقيق الأهداف المنشودة. (20)

8- دليل الجودة le manuel de qualité : (21)

هو عبارة عن كتيب تعده المؤسسة المطبقة لنظام ضمان الجودة، يحدد سياسة وأهداف المؤسسة(الجامعة) ويتضمن ما يلي:

- *- مجالات تطبيق نظام الجودة المعتمد.
- *- إجراءات العمل موثقة ونظم العمليات .
- *- تحديد وتوصيف العلاقات الإرتباطية بين مختلف نظم العمليات للنظام.

9- الإعتداد: Accreditation:

هو الإعتداد بأن برنامجا معيناً أو مؤسسة يصل إلى مستوى معيار محدد عن طريق إجراءات وأنشطة مؤسسية موجهة نحو النهوض والإرتقاء. علما بأن الإعتداد مرتبب بعملية منح الترخيص أو شهادة المطابقة.

نظام ضمان الجودة Système Assurance Qualité

تطور مفهوم نظام ضمان الجودة وعلاقته بالتعليم العالى: (22)

لقد ظهرت تطبيقات نظام الجودة كمنهجية لتسيير وتطوير الإقتصاد فى الدول المتطورة فى بداية عقد الخمسينات والستينيات. ومنذ ذلك الحين، بدأ يتنامى بشكل سريع، حيث إتضحت معالمه وأصبح عامل أساسى لتوصيف الإقتصاد الناجح. أى أن المؤسسة الناجحة هى تلك التى تلبى معايير الجودة. من جهة أخرى، مكن هذا النظام عدد كبير من المؤسسات، سواء إقتصادية وخدمية ومؤسسات تعليمية ومنها مؤسسات التعليم العالى، بلوغ درجة التميز (L'excellence) .

والمتمتع لحركة تطور الجودة يلاحظ بأن هذا النظام قد إستخدم بشكل كبير فى الحرب العالمية الثانية (فى الصناعة الحربية). وبعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية، توجهت

- الأنظار وإنصبت الإهتمامات على القطاعات الأخرى (الصناعة، التجارة والخدمات..). حيث تميزت هذه الفترة بما يلي:
- *- إلتحاق أعداد كبيرة من الأيدي العاملة بالصناعة رغم قلة تدريب ونقص تكوين اليد العاملة وعدم مواءمة برامج التكوين.
 - *- إنتاج سلع معيبة وبنسب كبيرة، مما أوجد حاجة للتحكم في المخرجات (أصبحت ضرورة ملحة).
 - *- كما أن هذه الفترة ركزت فيها الجهود على إجراءات الرقابة، والتفتيش، وإختبار المنتجات حيث اقتصر الإهتمام على كشف العيوب بعد نهاية التصنيع.
 - *- كما عرفت فترة 50 بالإنتاج المكثف **production de masse**.
 - *- وإنتشار وحدات إنتاجية صغيرة بالمنازل يقوم بها الأفراد بعيدا عن كل الضوابط. هذا ما أدى إلى ظهور عيوب كثيرة بالمنتجات. (تطلب الأمر إعادة تصنيعها).
 - ومنذ ذلك الحين إستلزم الأمر استخدام نظام رقابي جديد يلبي متطلبات التغيير (أي ظهور نظام ضمان الجودة الإحصائي من تطوير W. Schewart الذي إستخدم نظام العينات وخرائط التحكم حيث يتم من خلالها الحكم على الجودة حيث كشف هذا الأسلوب عيوباً كثيرة. غير أن هذا النظام أظهر هو الآخر قصورا كبيرا تمثل أساسا في إفلات منتجات فاسدة ومعيبة إلى الأسواق. وعليه إتجهت عديد الدول الصناعية إلى بتبني نظام آخر إعتبر أقرب إلى الجودة، هو مدخل المشاركة للجودة collaborative **approche to quality**.
- وفي سنة 1987 تم إنشاء المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس أو المواصفات ISO، وصار المعنى الحقيقي لضمان الجودة معروف بإسم نظام الأيزو 9000. وهو نظام أكثر تطور وملاءمة للأنشطة الإقتصادية الحديثة الهدف منه : (رضا وثقة الزبون).
- ومنذ ذلك الحين، إنظم للمنظمة العالمية لتوحيد المقاييس أو المواصفات أو المعايير، وهي منظمة عالمية، 90 دولة حيث أصبح من أشهر وأوسع نظام للجودة.
- وفي سنة 1994 أصدرت هذه المنظمة ثلاث أنظمة للتطبيق (9001.9002.9003) غير أن الأول والثاني كانا أكثر إنتشارا بسبب تضمنهما 3 مجالات ينبغي على المؤسسة التي تسعى للحصول على شهادة المطابقة، تلبيتها وهي: التنمية، الإنتاج وتقديم الخدمات. بينما أيزو 9003، يتطلب مجالا رابعا هو التصميم.
- وفي 2000 أطلقت المنظمة إصدارا جديدا (9001) يحل محل الأنظمة الثلاثة. هذا الإصدار الجديد يصلح لكل المنظمات مهما كان نشاطها وثقافتها وموقعها الجغرافي (منها الجامعات) ويمكنها من الحصول على شهادة المطابقة (ضمان الجودة) – حيث أبعد منه معيار التصميم.

ومنذ سنة 2003 أصبح الإصدار الأخير هو النظام المستخدم على نطاق واسع، كما أدخلت عليه تحسينات (حيث عرف تحسينات أخرى في سنة 2005، ثم 2008). ونتيجة لتعدد جهات النظر حول مفهوم الجودة، نجم عنه تعدد مداخل تبني هذا الأخير وتباينت مفاهيم ورؤى في تطبيق الجودة. منذ ذلك الحين برز خمسة مداخل لإدراك مضمونها وهي (مدخل التميز، مدخل جودة المنتج، مدخل عملية التصنيع، مدخل قائم على معدل الأداء والقيمة، مدخل إحتياجات العملاء). وللخروج من هذا الخلاف والوصول إلى صيغة مشتركة لمفهوم الجودة في التعليم العالي ذهب الكثير إلى الأخذ بالمفهوم الوارد في القانون رقم 11 الصادر عن لجنة الأمم المتحدة والمتعلق بالتعليم العالي الذي يرى بأن ضمان هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل وظائف وأنشطة التعليم العالي (أنظر إلى مفهوم الجودة المذكور سلفاً).

مبادئ نظام ضمان الجودة.

إن الجودة عملية ممتدة (مستمرة) ولا تنتهي، وتشمل كل فرد بالمؤسسة. والأهداف المتوقعة هي:

- *- إدخال وإقحام الأفراد في منظومة التحسين المستمر للجودة.
 - *- القضاء على مصادر الأخطاء.
 - *- العمل بشكل صحيح من أول مرة لضمان جودة العملية التعليمية والإرتقاء بها بشكل متواصل.
 - *- تحميل المسؤولية لكل فرد حسب وظيفته ومستواه التنظيمي.
- وأهم المبادئ نظام ضمان الجودة:
- 1 - القيادة **Leadership** أي الإدارة العليا للجامعة التي تهتم ب:
 - *- الإلتزام القوي بتطبيق نظام ضمان الجودة.
 - *- وضع سياسة ورسالة الجامعة.
 - *- توحيد الرؤية (لدى جميع أفرادها) ووضوحها.
 - *- تحديد الأهداف المتوقعة.
 - *- رسم الإستراتيجيات المختلفة.
 - *- تهيئة المناخ التعليمي الإيجابي (النفسي والإجتماعي والمهني).
 - *- توفير المستلزمات الضرورية.
 - 2- التركيز على العميل (الزبون) وحسن الإصغاء إليه : **Ecoute Client** يجب تفهم وتحديد الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للزبائن (العميل هو الطالب، المؤسسة الإقتصادية المستخدمة، المجتمع. السوق العمل...).
 - 3- المشاركة الجماعية للعاملين: المشاركة الفعالة والصادقة للجميع كل حسب موقعه ومهمته.

4- التركيز على الوسيلة: إختيار الوسائل والطرق المناسبة لـ AS يركز أساسا على المنتج وحل المشكلة.

5- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق: القرار الفعال يركز على جميع البيانات وتحليلها ووضع الإستنتاج الذي يبني عليه القرار.

6- التحسين المستمر: يجب أن يكون هدفا دائما للمؤسسة التعليمية.

معايير (مواصفات) جودة التعليم الجامعي. (23) أهم معايير التعليم الجامعي هي:

1- تعلم لتعرف (المعرفة) savoir- le savoir : المعرفة بمفهومها الواسع. مما يتيح للطلاب ما يلي:

- تعلم المعارف التي تمكنه من فهم العالم الذي يحيط به أو الذي يعيش فيه.
- تعلم المعارف التي تمكنه من مواصلة التعلم مدى الحياة.
- تعلم المعارف المؤدية إلى تنمية قدرات الطالب وإكسابه المهارات اللازمة. (تنمية الموارد البشرية المتميزة).
- تعلم الطالب التحليل، التطبيق، التركيب، التوظيف .

2- تعلم لتعمل savoir faire : لم يعد التعليم الجامعي قاصرا على تلقين المستوى

الرفيع من المعرفة النظرية بل يمتد إلى تطبيقاتها في المواقف الجديدة، وربط التعلم بالعمل مع مراعاة إعداده للتعلم مدى الحياة. فهذا المعيار يحقق الغايات التالية:

- * هدف الدراسة الجامعية هو إعداد موظفين لمجتمع معاصر (سريع التغير والتطور). لأن المهارات والكفاءات الحالية ستتقدم إذن يجب استخلاصها.
- * إتاحة الفرصة للطلاب لتوجيه مشاريعهم وبحوثهم لإنتاج المعرفة التي ستطور جودة الخدمات والمنتجات والتقنيات الجديدة في المستقبل.
- * الانتقال من مجال الأفكار(تكوين نظري) إلى الممارسة والتطبيق.
- * مد الجسور بين الجامعة وعالم الشغل (تفعيل العلاقات لتحقيق التدريب قبل الالتحاق بسوق العمل وتصميم برامج التكوين وفق حاجات المؤسسات).

3- التعلم لمشاركة الآخرين:

- * العمل على تعليم الطالب مبادئ خدمة التنمية الاجتماعية والبشرية.
- * الاهتمام بالمشكلات المطروحة والمساهمة في حلها.
- * إيجاد التوازن بين التراث والثقافة الأصلية والانفتاح.

4- تعلم لتكون savoir être: يشكل هذا الشعار الدعامة الأساسية لنمط التعليم

الجامعي المطلوب في القرن 21. مما دفع مفكرين كثيرين البحث عن نظام تعليمي

يحقق هذا المسعى لتنمية:

- * شخصية متوازنة ومتكامل لدى الخريج الجامعي.

- *- الطاقات الإبداعية للطالب. (تيشكل طالب لا يكتفى بمعارف جاهزة بل مركز عملية التعلم الذاتى).
- *- إسهام الطالب فى صياغة الأهداف التعليمية وتحقيقها.
- *- تحمل مسؤولياته (فى الأنشطة المختلفة واكتشاف نفسه وقدراته وتحديد مشاريعه).
- *- بناء معارف وعلاقات داخل وخارج الجامعة للحصول على معلومات جديدة.

منهجية تطبيق نظام ضمان الجودة بالمؤسسة:

إن تبني وتطبيق نظام ضمان الجودة بأي مؤسسة، يجب أن يتم على مراحل متعاقبة ومنتظمة أي وفق منهجية علمية وعملية محكمة. ونحاول فى هذه الورقة تقديم طريقة تمكنا من النجاح فى هذا المسعى. لقد أشارت أدبيات الجودة إلى التجارب ونماذج التطبيق، التي قامت بها عدة مؤسسات صناعية وتجارية وخدمية وكذا مؤسسات التعليم العالى العالمية. إضافة إلى ذلك لقد أكدت الدراسات العلمية لعمليات تطبيق نظام الجودة العالمى، على فعالية وكفاية هذا الأخير شريطة الأخذ بعين الاعتبار خصائص المؤسسة المتبينة له، كما هو الحال بالنسبة للجامعة الجزائرية.

وفى ما يلي نستعرض بعض شروط نجاح المشروع ومنهجية التطبيق والتنفيذ وتكون على نحو التالى.

أولاً: الشروط الواجب توافرها لتطبيق نظام الجودة.(24)

- 1- التعهد والإلتزام القوي والدعم الفعال من قبل الإدارة العليا لمشروع تطبيق نظام ضمان الجودة (تعهد رئاسة الجامعة).
- 2- المراقبة والمتابعة المتواصلة لمعرفة وتقييم مدى التقدم فى تنفيذ المشروع والحرص على إجراء التعديلات والتصحيحات إن كانت هناك أخطاء أو إنحرافات عن المسار المحدد فى بداية العمل.
- 3- أن تقوم الإدارة برسم سياسة الجودة بشكل واضح ودقيق وتحديد الأهداف المتوقعة.
- 4- تكوين أعضاء الفريق المكلف بمتابعة العمليات وكذا قادة نظم العمليات **les pilotes de processus** وذلك من قبل هيئة متخصصة فى الأساليب العملية (الجانب التطبيقي للجودة). وأن يكون مقسم على عدة فترات حسب محاور العملية وتتبعها عمليات تدريبية على أرض الواقع بمراقبة وتأطير من قبل الخبير المكلف بالتكوين.
- 5- إعداد الإطار المرجعي **le cadre référentiel** للمؤسسة والذي يجب أن يتضمن ثقافة الجودة، بحيث يكون بنك المعلومات التي يسترشد بها ويعمل بمقتضاها كل فرد بالمؤسسة المطبقة لضمان الجودة.
- 6- إعلام كافة المعنيين (العمال، الأساتذة، طلاب، شركاء ومستفيدين آخرون من خدمة الجامعة والمجتمع بشكل عام). ولإعلام الأطراف المعنية يجب استخدام تقنيات وإستراتيجيات الإتصال التنظيمي. علما بأن عمليات الإعلام يفضل أن تكون بشكل

مستمر للإطلاع على مدى تقدم تنفيذ عمليات التطبيق، والإجراءات المنبثقة عن نظام ضمان الجودة، وتحديد المعايير الواجب إحترامها وقياس بموجبها مدى مطابقة العمليات مع المعايير المحددة، وتقييم نسبة التقدم ومقارنتها بمخطط التنفيذ ووزنتمه الزمنية.

7- تصميم وإعداد الوثائق المستعملة في ظل نظام الجودة المطبق بالتعاون الفعال والحقيقي مع المصالح المعنية. والتأكد من فهمهم وقدرتهم على إستعمالها بشكل صحيح من طرف أعوان تلك المصالح.

ثانيا: المراحل الأساسية للتنفيذ:

المرحلة الأولى: هي إعداد الإطار المرجعي الذي يصبح بمثابة بنك المعلومات حيث يتضمن تعاريف ومصطلحات ومفاهيم نظام ضمان الجودة، والتي يجب أن تكون المطابقة للنصوص الأصلية لذات النظام. والهدف من وراء هذه المرحلة هو إكتساب ونشر ثقافة على الجودة على نطاق واسع بالمؤسسة وبشكل صحيح ومطابق للأصل. (لتجنب تعدد التعاريف والمفاهيم والتأويلات والإنحرافات.....).

المرحلة الثانية: إجراء فترات تكوين لفائدة أعضاء الفريق المكلف بتحضير ومتابعة تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة المستفيدة، شريطة أن يكون التكوين على يد مختصين في الميدان ومرافقة الفريق في التطبيق في أرض الواقع **l'accompagnement dans**

l'implémentation du système assurance qualité

- المرحلة الثالثة:** دراسة آنية لوضع المؤسسة، تتضمن هذه المرحلة ما يلي:
- أ- تحديد وعرض وتوضيح وفهم دواعي تطبيق نظام ضمان الجودة ومنهجية التنفيذ وتكون على النحو الآتي.
 - دراسة الوضعية الحالية للمؤسسة (جرد كل ما تحتويه لمعرفة نقاط القوة والضعف) من أجل وضع مخطط التنفيذ.
 - معرفة صورة أو مكانة المؤسسة لدى زبائنها أي كيف ينظر إليها من حيث الكفاية والفعالية والقدرة.
 - مكانة المؤسسة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي (ما هي درجة الاحترام والثقة التي تحظى بها مؤسسة التعليم العالي في المحيط الذي تعمل فيه. وهل الشركاء مؤسسات القطاعات الأخرى تثق فيها.)
 - ب- **إلتزام وتعهد الإدارة العليا.** و يكون وفق ما يلي:
 - وضع سياسة الجودة والعزم على تنفيذها في أرض الواقع.
 - تحديد أهداف الجودة المصادق عليها من قبل الإدارة مما يؤكد التزامها وتحكمها في زمام الأمور والمتابعة الفعلية لتحقيق هذا المسعى.
 - تحديد مؤشرات الجودة مثل(عدد الطلاب، نسبة النجاح، نسبة التوظيف، المؤهل العلمي للطواقم البيداغوجي، جودة التعليم، اعتماد البرامج، مهارة الخريجين وتميز في الأداء، البحوث العلمية المنجزة، مخابر البحث ونشاطاتها العلمية، مجلات علمية، كتب ومقالات علمية منشورة ونسبها.....).

- الهيكل التنظيمى لنظام الجودة وتحديد نظم العمليات والى تشمل عادة:

1- نظم عمليات التسيير والتحكم (processus managériaux)،

2- نظم عمليات الإنجاز processus de réalisation العمليات البيداغوجية وعمليات التكوين،

3- نظم عمليات الدعم والمساندة (.. processus de soutien)

- إعداد الإطار المرجعى للجودة المعتمدة وإثراءه من طرف جميع الأطراف أى (الأساتذة، طلاب، الفريق المكلف بتسيير عمليات تطبيق الجودة، رؤساء العمليات، الطاقم الإدارى، عملاء وكل المستفيدين من خدمة الجامعة.

المرحلة الرابعة: تحتوى هذه الأخيرة على دراسة وتقييم وجرى النشاطات والوظائف التى تقوم بها فى مختلف المجالات. وأهم خطوات هذه المرحلة تكون على النحو التالى:

1- جمع، جرد، وفحص الوثائق الموجودة فعلا.

2- إعلام مسؤولى المصالح والهيئات ببدء تنفيذ هذه العملية لكسب ثقتهم وتعاونهم الإيجابى.

3- الحصول على جميع الوثائق دون أدنى استثناء أو تغافل.

4- ترتيب هذه الوثائق حسب تسلسلها وأهميتها.

5- تشخيص وفحص الوثائق، حيث تتم هذه العملية بفحص الوثائق الموجودة. وتتبعها إعداد إستمارات توجه خصيصا للأفراد المستعملين وتتضمن ما يلى: (كيف تستعمل، متى، لماذا، من يستعملها، لمن توجه بعد إعدادها، من المسؤول عن كذا وكذا، ما هى العمليات المرتدة...).

6- مقارنة الحالة الراهنة(أى طريقة وكيفية الأداء الوظيفى) مع الحالة الواجب الوصول إليها ويكون ذلك بالذهاب الميدان(أى معاينة أدائها فى منصب العمل فعليا) وإعداد تقرير المقارنة يتضمن الأداء الفعلى والمطلوب.

7- إعداد تقارير تقييمية نهائية وتقديم مقترحات تخدم تنفيذ مشروع تطبيق الجودة.

المرحلة الخامسة.

نهتم فى هذه المرحلة بمخطط التنفيذ والقيام بالخطوات التالية:

5- 1- هيكلة وتنظيم نظام الجودة وتتم عن طريق.

- تحديد هيكل نظم العمليات Architecture des processus du système A.Q

- تحديد الوثائق التى تسيير وتتجسد بموجبها نظم العمليات.

5- 2- تحديد مفهوم التوثيق الخاص بالجودة.

- قواعد التسيير الوثائقي وتتضمن: تحديد ميدانها، مجالاتها، رمزها الترقيمية، المصادقة عليها، تعديلاتها أو تصحيحاتها عند الحاجة وكيفية إدراجها في سيرورة العمليات وكيف نتعامل مع الوثائق المنتهية.
- قواعد تصميم الوثائق ووضعها في سيرورات العمل الميداني.
- تحديد المؤهلات والكفاءات والمسؤوليات المنوطة بكل فرد مهما كان الدور أو الوظيفة أو المنصب.

3-5- تحسيس العاملين (مسؤولين بالإدارة العليا للجامعة، الأساتذة، أعوان الإدارة

وطلاب.....) من خلال: 1- عرض وتقديم وشرح مشروع تبني نظام ضمان الجودة وتكون على النحو التالي:

*- تنظيم أيام دراسية تُلقي فيها محاضرات وتنشط بها مناقشات واسعة النطاق لتوضيح فلسفة ومبادئ وأهداف وفوائد الجودة.

*- تنظيم وعقد ملقيات وطنية ودولية يشارك فيها مختصون، في الميدان أو مسئولون ميدانيون ولو من قطاعات أخرى، قاموا بتجارب تطبيقية لنظام الجودة بمؤسساتهم (التعليمية وحتى الخدمية والاقتصادية لتقريب وجهات النظر والاستفادة المتبادلة منها وخاصة المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة للايزو).

*- نشر إعلانات في المساحات الخاصة وتعليق لافتات ولوائح في النقاط الحساسة للتعريف وتوضيح مفاهيم الجودة ونشر ثقافتها بشكل فعال، مع تكليف لجنة متابعة والتقرب من الأطراف المستهدفة من التحسيس وتقييم الوضع لأخذ التدابير اللازمة وبطرق منهجية.

*- تنظيم محاضرات يقدمها الأساتذة الباحثون والأساتذة والمهتمون بموضوع الجودة وحث وتشجيع الطلبة على إجراء بحوث ونشرها لتحفيزهم ونشر ثقافة الجودة في الوسط الطلابي.

2- تناول مواضيع التعريف بالجودة منها:

*- الفلسفة التي تقوم عليها الجودة والتركيز على المبادئ التي الأساسية لنظام ضمان الجودة العالمي.

*- توضيح وتبرير الأسباب التي تدفع الجامعة لتبني هذا النظام الذي أصبح حتمية لا مفر منها.

*-تعريف وتكوين العاملين والأساتذة على الأطر المرجعية **le cadre référentiel de la qualité** التي تتبناها الجامعة.

*- توضيح المسؤوليات والأدوار التي يجب أن يؤديها كل فرد (الجودة هي مهمة الجميع في إطار متكامل). (25)

4-5 دراسة حالة المؤسسة الحالية نقوم بالخطوات التالية:

- 1- عد تعداد الموارد البشرية المتاحة (**l'état des effectifs disponible**) (عدد الأساتذة من حيث التخصصات والرتب والأصناف، الأعوان الإداريين من حيث مؤهلاتهم التكوينية والثقافية ومهاراتهم الأدائية وأرصدهم الخبراتية والتقنيين والمسؤولين ومسارات التكوين وعددها).
- 2- جرد وتقييم الهياكل القاعدية والمرافق والتجهيزات التي تمتلكها الجامعة) عدد المقاعد البداغوجية، المدرجات وسعتها، القاعات المجهزة بالوسائل التدعيمية، قاعات البحث والدراسة، المكتبات والكتب ومختلف الوثائق والمصادر العلمية المتاحة....)
- 3- جرد وضبط الموارد المالية وتوزيعها على مختلف النشاطات وترتيب الأولويات.
- 4- تخطيط وتحديد بدقة رزمنة الأعمال والمهام التي سيقوم بها الفريق المكلف بتطبيق ومتابعة الجودة.
- 5- مراقبة نسب التقدم والإنجاز ومقارنتها بمواعيد التخطيط المحددة سلفا ومدى مطابقتها لفلسفة ومبادئ الجودة.
- 6- دراسة كل الاحتمالات الممكنة **étude des risques** والتهيؤ لها لتقديم الحلول المناسبة حتى لا تعوق تقدم تطبيق ونجاح المشروع.

5-5 **تكوين فرق عمل توزع على كل نظم العمليات formation des groupes de travail affectes aux différents processus.** لإنجاز هذه العملية لا بد من توفير المستلزمات التالية:

- 1- إعداد دفتر أعباء لتكوين فرق العمل يحدد فيها) الأفراد المعنيين، موضوع التكوين، مدته، مكانه، نوع التكوين) نظري أم تطبيقي - في ورشة أم حجرة مجهزة..) تكلفة التكوين، المسئول عن متابعة التكوين، المكون أو المدرب متخصص في الميدان، الأهداف المتوقعة من التكوين، المهارات المطلوبة، تقييم التكوين القبلي والآني واللاحق وتقييم الهيئة المكونة والمكون في نهاية فترة التكوين...).
- 2 - تحديد عدد فرق العمل اللازمة أو الضرورية للتكوين.
- 3- تعيين قادة الفرق والأعضاء المشاركين.

5-6 **التنفيذ الفعلي لنظام ضمان الجودة بالمؤسسة وأهم خطواته هي:**

- 1- **إعلام كل الأطراف المعنية** (وذلك بعد إعداد وثيقة الإطار المرجعي وتحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية والمستعملة لنظام الجودة المتبني وتوضيحه وإثراءه من قبل الجميع من خلال المناقشات والمحاضرات والتقارير والتغذية الراجعة. وتوزيعها على الجميع..). تكون كما يلي:

*- تحسيس الأطراف المعنية بأهمية المشروع والفوائد المترتبة عنه وتوعيتهم بروح وفلسفة نظام الجودة المعتمد (المتبنى).

*- العمل على تحسين الإطار المرجعي الذي تم إعداده من طرف الفريق المكلف بتطبيق الجودة وبمرافقة خبير مختص في المجال.

*- تقديم وشرح كل التفاصيل والخطوات المنهجية التي يقوم عليها تنفيذ المشروع.

2- الأعمال التي يقوم بها فريق الجودة.

*- تحديد أهداف فرق العمل المكونة (كل فريق على حدا).

*- إعداد وثائق العمل والتسجيل الخاصة بكل نظام عمليات **documents de chaque**

processus

*- وضع الوثائق المصممة تحت تصرف الأعوان وإعلان جاهزيتها لمباشرة العمل الفعلي على أرض الواقع.

3-التنفيذ المرحلي لإجراءات العمل المتفق عليها.

*- توزيع ووضع الوثائق المصممة في إطار نظام الجودة في الاستعمال الفعلي (الميدان العملي).

*- إختبار هذه الوثائق أي التأكد من موافقتها للغرض وإستعابها وفهمها من قبل الأعوان وإختبار قدرتهم الأدائية والمهارية على إستخدامها بطريقة صحيحة وفعالة.

*- العمل بالإجراءات **les procédures** التصحيحية والتعديلية المنبثقة عن الجودة (يكون ذلك عند ستجيل حالات من القصور أو عدم المطابقة لطريقة العمل الصحيحة).

*- الرقابة والتفتيش والمراجعة **les opérations d'audit qualité** تجرى هذه العملية للتأكد من فعالية النظام ووسائله المتاحة والموضوعة في سيرورة العمليات.

ثالثا: تكوين مفتشين داخليين. **Les auditeurs internes**

أهم المحاور التي يجب أن يتكون في ضوءها المراجعين الداخليين أو المفتشين هي:

*- الدراسة والفهم العميق ودقيق للإطار المرجعي المعد بالمؤسسة.

*- المعرفة الصحيحة والعميقة للوثائق المصممة والمستعملة في نظام ضمان الجودة المعتمد.

*- فهم إستعاب فلسفة وماهية المراجعة وأهدافها والغايات المرجوة من عمليات المراجعة في الميدان.

*- طرق وتقنيات عملية المراجعة والتفتيش.

*- تقنيات الملاحظة وتسجيل المخالفات وحالات عدم المطابقة.

*-أساليب وتقنيات كتابة التقارير بحث أنه في ضوءها تتم عمليات التصحيح أو

التعديل **les opérations de correction des non-conformité**

رابعا: عمليات المراجعة. **Les opérations de revues**

- مراجعة الإدارة **revues de direction** تعالج هذه العملية مايلي:
- *- تجميع ومعالجة ودراسة الوثائق المنبثقة عن نظام الجودة المعتمد بالمؤسسة والمصادق عليها (الجامعة مثلا).
 - *- إعطاء الضوء الأخضر للشروع في إستخدام الوثائق المصادق عليها بالمصالح المعنية.
 - *- تقييم ورسم الخطط المستقبلية وتحديد الأهداف بعد دراستها بناء على البيانات الموضوعية الملتقطة.
 - *- إصدار التقرير النهائي.
 - *- توفير الموارد والوسائل اللازمة للعمل.
- 2- عمليات المراجعة الداخلية الأولى وتتضمن ما يلي:
- *- تصميم وإعداد وثائق عمليات المراجعة والتفتيش.
 - *- إجراء العمليات الأولى للمراجعة ومعاينة تطابق التطبيق مع مبادئ وأسس نظام الجودة المعتمد.
 - *- إعداد التقارير الخاصة بعمليات المراجعة لأنه ستنتم في ضوءها عمليات التصحيح.

3- إجراءات التعديل والوقاية **Les Mesures Correctives et Préventives**

- *- إعداد وتحديد الإجراءات.
- *- ضبط رزمنة تطبيق الإجراءات.
- *- تنفيذ تلك الإجراءات.
- *- مراقبة الفعالية والتطبيق.

خامسا: الحصول على شهادة الاعتماد (المطابقة) **L'Accréditation ou certificat de conformité**

- 1- الاتصال بالهيئات المختصة في منح شهادات الاعتماد أو المطابقة.
- *- إجراء اتصالات وعقد مقابلات معها بغرض الحصول على معلومات تسمح لها بالاختيار.
 - *- اختيار الهيئة التي تتناسب مع مصالح المؤسسة الراغبة في الحصول على الشهادة.
 - *- التسجيل الرسمي بالهيئة المختارة بغرض الخضوع للتفتيش والحصول شهادة الاعتماد.
- 2- المراجعة الأولية أو ما يسمى المراجعة على البياض **L'audit à Blanc**
- تلجأ المؤسسة الراغبة في الحصول على شهادة الاعتماد إلى هذا الإجراء لاختبار حالها، قبل الخضوع الرسمي والفعلي لعملية التفتيش الحقيقية. فتقوم بالاتصال بمختصين أو مفتشين خارجيين معتمدين لإجراء الفحص الأولي. وتكون خطواته كما يلي:

- * جلسات عمل أولية تمكنه من الحصول على بيانات أولية والتأكد ما إن المكلفين بالجودة لهم المهارة مدربين كما ينبغي وهل لهم الكافية أم لا (في تحضير، تنفيذ، متابعة، التحكم....)
- *-إجراء تفتيش أولي بمرافقة أعضاء فريق الجودة التابع للمؤسسة الخاضعة للمراجعة ورؤساء نظم العمليات بهدف عملية التشخيص.
- *- الوقوف وعد على حالات عدم المطابقة وتسجيله في سجل، ثم اقتراح أساليب التعديل والتصحيح.
- *- مراقبة العمليات التصحيحية بعد تنفيذها فعلا في الميدان. (وهذا طبعا بعد مدة زمنية).

3- التفتيش الرسمي للحصول على شهادة الاعتماد.. Audit d'accréditation.

- *- الجلسات الأولية أي عقد اجتماعات مسؤولي المؤسسة مع الخبراء المكلفين بالتفتيش والمعاينة.
- *-بداية عملية التفتيش الفعلية وفق مخطط يكون قد حدد في الاجتماعات.
- *- إجراءات التعديل والتصحيح التي تكون في حالة تسجيل ملاحظات عدم المطابقة لنظام الجودة. وهنا المراجع قد يسجلها كإجراءات تحفظية وتكون على النحو التالي:
وقد يمنح الاعتماد إذا كانت الأخطاء بسيطة وتسجل التحفظات وتمنح للمؤسسة مدة زمنية لتصحيحها. ثم بعد انقضاء المدة زمنية المحددة يرجع الخبير لمعاينتها ورفع التحفظات. (مراقبة فعالة).
- أما إذا كانت حالات عدم المطابقة كبيرة أو معيبة جدا، في هذا الحال لا تمنح الاعتماد وتؤجل إلى غاية إجراء التعديلات المطلوبة بعد تحديد وضبط رزنامة لذلك. ثم يعود الخبير لإجراء التفتيش ثانية وحينها يقرر ما إذا كانت المؤسسة جديرة بالاعتماد أم لا.

ملاحظة: مدة صلاحية شهادة الاعتماد (03 سنوات قد تتخللها عمليات تفتيش للتأكد من أن المؤسسة سائر على نهج الجودة حتى بعد حصولها على الشهادة). (26)

سادسا: صيانة وتحسين نظام ضمان الجودة la maintenance et amélioration du

systeme assurance qualité

وأهم خطوات هذه المرحلة:

- 1- عمليات المراجعة بهدف تجديد شهادة الاعتماد وتحسين النظام حيث تقوم المؤسسة بما يلي:
 - *- تنظيم عمليات تفتيش ومراجعات دورية دورية (عمليات تفتيش داخلية، تفتيش على بياض ثم تفتيش رسمي من أجل تجديد شهادة الاعتماد).
 - *- القيام بإجراءات التعديل والتصحيح إن حثت بعض الأخطاء أو تسجيل عدم المطابقة أو قصور ما.
 - *- القيام بعمليات رقابية مستمرة.

2- التحسين المستمر L'amélioration continue

- *- تحديد أهداف الجودة.
- *- إعداد برنامج للتحسين المستمر (أي تحديد النقاط المعنية حسب أولياتها).
- *- الرقابة للعمليات المعنية بالتحسين.
- *- التكوين المستمر للأفراد وتعيين معلوماتهم حول مستجدات تطورات الجودة.

فوائد الجودة.(27)

- 1-تحسين مستوى مخرجات الجامعة (رفع مستوى تأهيل الخريج الجامعي).
- 2-النمو السليم للمنتج التعليمي (نمو الطالب معرفيا، مهاريا، ووجدانيا).
- 3- زيادة التفاعل والتعاون والترابط بين الجامعة وسوق العمل.
- 4-زيادة رضا العملاء أي المستفيدين(داخل وخارج الجامعة) من خلال تلبية حاجياتهم.
- 5- رفع معنويات العاملين لبذل المزيد من الجهود (كسب ثقة وتحسين مكانة وتغيير نظر المجتمع).
- 6- التطوير المستمر للبرامج، أساليب الأداء بما يخدم الأستاذ الطالب والمحيط الاجتماعي والاقتصادي وغيره...الخ.
- 7-معالجة المعوقات بطرق علمية وبمسؤولية جماعية.
- 8- القضاء على الفاقد (الرسوب) والهدر (هناك طاقات تهدر بدون مبرر).
- 9- إرساء نظام تعليمي مدروس بمنهجية علمية وبواقعية وموضوعية.
- 10- ضمان جودة عالية للخدمة التعليمية المقدمة للطالب ومساهمة في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية....)
- 11- إرساء ثقافة تنظيمية عمادها الجودة وهدفها التحسين والتطوير والعصرنة.

الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية(28)

- *تحقيق الرضا لدى المستهلك للخدمات الجامعية.
- *زيادة الفعالية و المرونة التنظيمية الجامعية.
- *رفع القدرة التنافسية للجامعات في الأسواق.

المراجع

- 1- أ.د رشدي أحمد عطيمة وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم " بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن - الطبعة الأولى 2006، ص.ص 130.131.

- 2- د. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: " الجودة في التعليم، المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسئوليات"، دار الشروق للنشر والتوزيع. رام الله فلسطين. الطبعة الأولى 2008. ص. 51.
- 3- د. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: نفس المرجع. ص 51.
- 4- د. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: نفس المرجع ص 51.
- 5- أ.د رشدي أحمد عطيمة وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم " بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات. ص. ص. 184. 185.
- 6- د. م قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الأولى 2000، ص 156.
- 7- Léandre Maillat : psychologie et organisation, l'individu dans son milieu de travail (l'individu dans son milieu de travail) < vigot 21- édition agence d'arc-inc 1988. code article 2009614-Ottawa. p. p 492.493.
- 8- Léandre Maillat : psychologie et organisation, l'individu dans son milieu de travail op. cit . p 480.
- 9- **U.A.P/PAPS** : Bureau d'expertise et d'accompagnement des reformes désigné par l'Union Européenne sise à l'Algérie pour appuyer les reformes engagées par le ministère de l'enseignement supérieur, et ce dans le cadre de la convention signée entre les deux parties :les documents de **l'Unité d'Appui des Programmes de reformes dans l'enseignement supérieur**. Présentés lors de la conférence régionale des responsables de qualité des universités de l'EST à Constantine le 14/11/2011.
- 10- documents d'assurance qualité des entreprises(ENMTP- ex SONACOME Ain Smara Constantine + GERMAN ex Chariots élévateurs zone industrielle Ain Smara Constantine + unité production de ciment H'djar soudes Azzaba w de Skikda).
- 11- Jean Brillman : les meilleures pratiques du management. Edition Organisation. 3eme Edition 2001..
- 12- د. فنطازي العمري: أستاذ وعضو في خلية الجودة بجامعة سكيكدة: محاضرة في إطار اليوم الإعلامي والتحسيبي بعنوان " ثقافة الجودة بجامعة سكيكدة في ظل نظام ضمان الجودة".
- 13- أ.د رشدي أحمد عطيمة وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم " بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات.. ص 36.
- 14- Renaud de Maricourt :les Samourais du management production, marketing et finances au Japon. Edition Librairie Vuibert septembre 1993.ISBN2-71177667-0 . p p44.45.
- 15- د. هيوكوش، ترجمة طلال بن عايد الأحمدى، راجع الترجمة د. خالد سعد بن سعد: مركز البحوث معهد الإدارة العامة، إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمن استثمار الالتزام بها، طبعة 2002 ص 34.
- 16- Renaud de Maricourt :les Samourais du management production, marketing et finances au Japon. Op. cit. P.35.

- 17 - د.مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، درا الصفاء للنشر والتوزيع والطباعة ط1 2006.
- 18- د.محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح: منظومة تكوين العلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن طبعة 2003.ص.ص 108،107 .
- 19- أ.د.خضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة " الدار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع طبعة 2000. ص 99.
- 20- Pierre Vandeville et Christine Gambier : Conduire un audit Qualité : Méthodologie et Technique (source Norme Iso 8402) édition AFNOR. 1995. P- 9.
- 21- د . قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001.صيغة 2000 دار الثقافة للنشر والتوزيع. طبعة الأولى 2005. ص 235.
- 22 - أ.د.رشدي أحمد عطيمة وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم " بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات. ص.ص 34. 38.
- 23 - د. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: مرجع سابق. ص ص 118 . 124.
- 24- documents d'assurance qualité des entreprises (ENMTP- ex SONACOME Ain Smara Constantine +documents de GERMAN ex Chariots élévateurs zone industrielle Ain Smara Constantine op. cit.
- 25- Jean Brilman : les meilleures pratiques du management. Edition Organisation. 3eme Edition 2001 opcit p . 230.
- 26- د.أحمد السيد مصطفى: دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000 ترجمة للنص الأصلي لمواصفات أيزو9000 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية طبعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية سنة طبعة 1997 . ص 20.
- 27- أ.د.رشدي أحمد عطيمة وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم " بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات. مرجع سابق.
- 28- د.فنتازى العمرى: أستاذ وعضو في خلية الجودة بجامعة سكيكدة: محاضرة في إطار اليوم الإعلامي والتحسيبي بعنوان " ثقافة الجودة بجامعة سكيكدة في ظل نظام ضمان الجودة".

