

الإدارة الجامعية في الجزائر ومعايير جودتها

University administration in Algeria and its quality standards

مسعودة سالمي¹

¹ جامعة الوادي (الجزائر) ، salmi-messaouda@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2020/09/13

تاريخ القبول: 2020/03/28

تاريخ الاستلام: 2018/04/23

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة داخل الإدارة الجامعية كغاية في حد ذاتها تصبوا لها مختلف المؤسسات التعليمية العالي وذلك من أجل تحقيق وبلوغ أهدافها، وحسب الملاحظ أن الإدارة الجامعية في الجزائر تعاني جملة من المشاكل وصعوبات التي قد تقف حاجزا أمام تطورها وتقدمها، بالمقارنة مع جامعات بعض الدول العربية والأجنبية، ومن خلال هذا الوضع يستدعي الأمر إلى إعادة النظر وتقصي كيفية سير إدارة المؤسسات الجامعية ومحاولة البحث على الحلول الممكنة للنهوض بها وتطويرها، والوصول إلى إدارة متميزة، فمن خلال هذه المداخلة سنحاول توضيح أهمية الجودة الشاملة في تسيير الإدارة الجامعية من خلال التطرق إلى تفاصيل الإدارة الجامعية في الجزائر، معايير جودتها. كلمات مفتاحية: الإدارة الجامعية، معايير الجودة.

ABSTRACT:

This study aims to highlight the role of TQM within the university administration as an end in itself to which the different institutions of higher education have applied to achieve the achievement of its objectives. It is noted that the university administration in Algeria suffers from a number of problems and difficulties which may stand a barrier to its development and progress. With the universities of some Arab and foreign countries, and through this situation it is necessary to review and investigate how the management of university institutions and try to search for possible solutions for the advancement and development, and access to management excellence, through this intervention will try to clarify the importance of quality In the conduct of a comprehensive university administration by addressing the university administration details in Algeria, quality standards.

Keywords: University administration, Quality Standards

1- مقدمة:

تعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تعنى بتطوير وتحديث الفرد لخدمة المجتمع في معظم دول العالم غير أن دورها في الدول النامية لازال مقتصرًا بدرجة كبيرة على تأهيل موارد بشرية للالتحاق بوظائف بسيطة، أو اكتساب مهارات أخرى غير مرغوب فيها، وبطريقة تقليدية.

وفي الواقع إن يعتبر الوضع العام داخل جامعات الدول النامية عامة، يمتاز بنوع من عدم الموازنة وعدم التوافق مع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في هذه الآونة، وخاصة على مستوى هذا القطاع الذي أحدث قفزة نوعية في الدول المتقدمة، حيث مسا جميع القطاعات الأخرى والمختلفة المختلفة.

وتعد الجزائر إحدى الدول النامية التي تحاول النهوض بقطاعاتها المختلفة ومحاولتها مواكبة العصرنة من خلال تطبيق نظام الجودة على مستوى المؤسسات، حيث أعطت الأولوية للقطاعات التي تمكنها من استثمار رأس المال البشري، ويعد قطاع التعليم العالي ومؤسسته إحدى هذه القطاعات، فهو لا يزال يواجه العديد من المشكلات والصعوبات التي تمثل معوقات تحول دون أداء الجامعات لدورها التنموي.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارًا واستعمالًا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنة، كي تحقق الجودة والتميز.

وتعد الإدارة الجامعية من أبرز الهياكل الفاعلة داخل المؤسسات الجامعية ومن أهم عناصرها، حيث تتسم هذه الإدارة الممثلة بمختلف مدراءها ورؤسائها وأعضاءها ومختلف موظفيها إلى جانب كلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية السائدة، بخصائص وسمات تجعلها تختلف كلياً عن الإدارة لمؤسسات إنتاجية أو خدمية. وكما ذكر سابقاً أن الإدارة الجامعية في الجزائر تعاني جملة من المشاكل وصعوبات التي قد تقف حاجزاً أمام تطورها وتقدمها، بالمقارنة مع جامعات بعض الدول الأجنبية، وهذا الوضع يستدعي الأمر إلى إعادة النظر في واقع إدارة المؤسسات الجامعية، ومحاولة البحث على الحلول الممكنة للنهوض بها وتطوير هذا القطاع، والوصول إلى إدارة متميزة، سنحاول من خلال هذه المداخلة إلى توضيح ماهية الإدارة الجامعية في الجزائر بالتعرف على طبيعة هذه الإدارة والوقوف على أهم المعوقات التي تمس الجهاز الإداري في الجامعة.

والتطرق أيضاً إلى أهم معايير جودة الإدارة الجامعية، من خلال التعرف على مفهوم جودة الإدارة، ومعايير جودة الإدارة الجامعية، لتمكين توفير الإبداع في مجال الإدارة الجامعية، والذي يعتبر مطلب أساسي في المنظمات الحديثة للتأقلم مع كل المستجدات.

2- الإدارة الجامعية:

تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أية منظمة، سواء كانت تعمل في مجال الصناعة أو في مجال الخدمات، أو كانت منظمة حرة، أو تعليمية أو غيرها من المؤسسات.

1-2- تعريف الإدارة الجامعية:

الإدارة عمل ذهني أساسا يسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في المنظمات وهي الموارد البشرية و المادة بأعلى كفاءة و أقل تكلفة ممكنة، وهي عبارة عن عملية إدارية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير، وهذه العملية مكونة من أربع وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وتستخدم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأساس التي ثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة واتفق عليها المفكرون، ويشملها نظام المعرفة الإدارية وهي جميعا تعتمد على التنسيق الذي يعتبر محور العمل الإداري، وأساس لنجاح أية إدارة.

حيث يعرف العمائري 1999 مفهوم الإدارة بأنها مجموعة من عمليات التخطيط و التنسيق والتوجيه التي تتفاعل بطريقة ايجابية ضمن مناخ مناسب داخل المؤسسة بإطار سياسي عام وقوانين محددة ، بهذه تأهيل الطلبة بما يتفق و أهداف الدولة و المجتمع .

وتعد الجامعة أو مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي إحدى هذه المؤسسات التي تعتمد في تسييرها على جودة الإدارة، وهي من المؤسسات المميزة في معظم الدول.

ولقد عرفها ألان توران أنها " مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين العملية تنمية المعرفة وخدمة أهداف التعليم ، والحاجة إلى الخرجين.

ويعرفها فيصل دليون 1995 بأنها الجامعة امتداد طبيعي ومنطقي لمؤسسات التعليم المتخصصة والتي ظلت تتطور على مر السنين كحصيللة أساسية للمعارف الإنسانية من حيث الإنتاج والتطبيق.

حيث عرف كذلك بعض المهتمين بشؤون الجامعة مثل عبد الله عبد الرحمان بأنها: " مؤسسة اجتماعية ثقافية وعلمية، فهي بمثابة تنظيمات معقدة تتغير بصفة مستمرة مع طبيعة البيئة الخارجية، وهي بهذا المعنى تمثل تنظيم معقدا قابلا للتغيير وفق المتغيرات المحلية والعالمية .

كما عرفها بعض الباحثين بأنها عبارة عن "مجموعة من الناس وهبوا أنفسهم لطلب العلم دراسة وبحثا، وعرفها دياب 2009 وهي كل مؤسسة تعليمية تقبل طلبة أنهموا دراستهم الثانوية ويحصلون في نهاية دراستهم الجامعية أو المهنية أو التقنية على درجة علمية معينة .

ولا تختلف هذه التعريفات عما هو معمول به في الجزائر فلقد عرفة الجامعة في الجريدة الرسمية على أنها "كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي ، كما يمكن أن يقدم تكوين تقني في مستوى عالي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدراء والمعاهد الخارجية عن الجامعة كما يمكن أن تنشأ معاهد ومدارس لدى دوائر وزارية أخرى بت قرار مشترك مع الوزير المكلف بالتعليم العالي.

والشيء الذي يميز كل جامعة عن باقي من الجامعات هو تسييرها الإداري المتميز والطاغم المتفرد فالنهوض بالجامعة و رقيها، وتحظرها يعتد على جودة الإدارة و زيادة تسييرها.

حيث تعد إدارة الجامعة بمثابة الصورة التعريفية للجامعة ورسالتها، بمشاركة العاملين بالجامعة وأعضاء المجتمع المدني، فتدير إدارة الجامعة المشكلات التي تحول دون تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، بالإضافة إلى ما

توفره من مناحاً تنظيمياً قائماً على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي وتوظف مهارات التفاوض والاتصال لحل المشكلات التي تواجه الجامعة.

ومن هنا نستطيع القول أن الإدارة الجامعية إدارة هي بمثابة ركيزة أساسية من ركائز النظام التعليمي لاعتماده عليها في توطيد باقي النظم بالمؤسسة الجامعية

2-2- معوقات الإدارة الجامعية:

تعتبر الجامعة الوحدة التي يتم من خلالها تطوير الفرد ويصبح عنصراً فعالاً في المجتمع فالجامعة هي المؤسسة أو الوحدة التي تهتم بالتغيير والتعديل والتطوير والجودة. حيث تعتمد في ذلك على جهازاً هاماً يقوم بهذه العملية يتمثل في الجهاز الإداري المتمثل في الإدارة الجامعية.

تواجه الجامعات العربية مشكلات ومعوقات إدارية وأكاديمية متعددة تحد من أدائها للرسالة العلمية الموكلة إليها ومن بين هذه المعوقات نجد:

- الهياكل التقليدي لعملية التعليم الجامعي ومؤسساته، حيث لم يطرأ أي تغيير على هذه الهياكل، وما يرتبط بها من انظم دراسية وبرامج وأساليب تدريس، وتقويم حتى أقدم هذه المؤسسات نشأة.
- الطابع التقليدي الذي يطغى على إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، فما زالت تنظيماً تميل إلى الهرمية وتنحو كل من السلطة فيها، وآليات صنع القرار، والتمويل إلى المركزية حتى القوانين واللوائح والتعليمات أصبحت نمطية باعتبارها نماذج متكررة.
- غياب الرؤية الشاملة والنظرة الإستراتيجية لدور التعليم الجامعي في مستقبل التنمية واستثمار الموارد القومية.
- ويوضح (لأغبري، 2005، 159، 160) كذلك بعض معوقات إدارة الجامعة والمتمثلة في
- تقادم النظم وهبوط المستوى المعرفي وبطء عمليات التطوير.
- عدم توافق خصائص مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي ومهاراته مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة.
- تضارب وظائف مؤسسات التعليم الجامعي وازدواجيتها ضعف الموارد والمصادر التعليمية كالمكتبات والمعامل ومصادر تقنيات التعليم.
- ضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي والتعليمي، مع زيادة التدهور النوعي.
- محدودية مصادر التمويل الحكومي من ميزانية الدولة، وقلة توافر فرص أو عدم وجود موارد تمويلية إضافية. ومن خلال هذه النقاط يتضح إن مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي وفي ظل ما تعانيه من مشكلات وعراقيل قادت بها إلى التأخر والتراجع عن أداء أدوارها ووظائفها، بالكفاءة وحالت دون تحقيق الأهداف المطلوبة، كما قل إسهامها في إحداث عمليات التنمية والتغيير المنشود وتتدنى مستويات خريجها في الوقت الذي تقف فيه

عاجزة عن تلبية الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم، حتى بدت وكأنها تفقد مكانتها، وهيبته، ومصداقيتها، محلياً، وعالمياً، وقد ترجع بصفة أساسية، إلى عدم رغبة أو قدرة إدارة تلك المؤسسات على تقويم جودة أداؤها نتيجة لغياب معايير هذه الجودة ومؤشراتها

كما يوضح كذلك (الاستاذ بوعلاق، 2010، 207) في مقاله حول دور هيئة التدريس في تصور نمط إدارة الجامعة بأنه في الواقع أن إدارة المؤسسة الجامعية بالجزائر لا تختلف عن أبعاد الأزمة المشار إليها آنفاً، فالنشاط الجامعي الجزائري يتميز بازدواجية تنظيمه وتفرض نشاطات التسيير الإداري تنظيماً عمودياً للسلطة. ويقصد هنا بالتسيير الإداري هو مسaire التعقيد والجزئيات التي تواجه الإدارة، فبوجود تسيير دقيق أن التسيير تلجأ إليه إدارة المؤسسات لتنظيم مختلف أنشطتها التي نظمها تنظيماً سليماً وتستعين به في حركة تطورها آخذة في ذلك أحدث الأسس والنظريات العلمية للتسيير المؤسسات، خاصة المؤسسات الضخمة والمعقدة منها، للتخلص من الفوضى التي قد تهدد وجودها الحقيقي، ويوفر درجة من الانتظام والتنسيق.

بينما تحتاج النشاطات البيداغوجية والعلمية إلى بنية أفقية للمشاركة. فالمؤسسة الجامعية الجزائرية تعتبر المؤسسة المفضلة التي من خلالها تفكر المجتمعات المعاصرة في ذاتها وتقوم بتوضيح ممارستها والتحكم أيضاً في تنميتها الفكرية والمادية.

فالتسيير الإداري الجامعي يتضمن لا مركزية السلطة ويقصد بها في الجزائر توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية أو المصالح المستقلة، بعبارة أخرى توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية وبين سلطات لا مركزية إقليمية أو مرفقيه، مصلحة، مستقلة نسبياً وتخضع لرقابة السلطة المركزية، فهي قوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومية المركزية في العاصمة وبين أشخاص الإدارة المحلية في الأقاليم، وتتمتع هذه الأشخاص بالشخصية المعنوية المستقلة، مع خضوعها لرقابة الحكومة المركزية، مفضلاً الهيئات الأفقية للمشاركة وللتسيير الجماعي بالنسبة للعلاقات الهرمكية العمودية، إن إعادة إنعاش هذه المجالات للمشاركة والتشاور إعادة تنظيمها بطريقة أفقية كمراكز قوية للتحليل، للتقويم وللمصادقة والاقتراح فهي أساسية لتسيير الجامعة كنظام مستقل يتحكم في مصيره. كما تؤسس السلطة الشرعية في الجامعة أيضاً على الإقناع لا على الأمر. فإن إدارة مؤسسات التعليم العالي هي إدارة تتميز بنظام هرمي، مركزي يحصر تسيير الجامعات في إطارات قانونية ضيقة. فالمؤسسة الجامعية توجد في الواقع في وضعية التسيير وغياب اتخاذ القرار والتقييد الذي يعقم سيرها. إن التراكم المعقد للمشاكل خلق لدى الأسرة الجامعية إحساس بالإحباط وبالممل وبمواقف عدم الالتزام والانطواء على الذات.

3- معايير جودة الإدارة الجامعية :

إن مفهوم الجودة الإدارية يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل سو نبدأ بتعريف وفهم معنى الجودة ومقصودها قبل الخوض في مفهوم جودة الإدارة .

1-3- مفهوم جودة الإدارة:

"الجودة" مفهوم واسع يفتقد الاتفاق العام حول تعريفه، لأنه يختلف إدراك ما يعنيه من سياق إلى سياق ومن شخص إلى آخر، فلا يوجد تعريف واحد صحيح، حيث يُستخدم المصطلح استخدامات متنوعة من خلال الاهتمامات المختلفة والمطالب المتنوعة، ونظراً لوجود مدى واسع من التعريفات قد تؤدي إلى إحداث الخلط والتشويش، لذلك اجتهد العديد من الباحثين في تصنيف تعريفات الجودة في عدة مداخل يعبر كل مدخل عن توجه مفاهيمي محدد يتضمن عناصر محددة للجودة.

والجودة كما هي معرفة في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، وعرفتها مؤسسة أو "دي.أي" الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفة بالجودة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة.

إن الجودة لا تتأتى بالتمني ولن تحصل عليها المؤسسة أو الفرد بمجرد الحديث عنها بل إن على أفراد المؤسسة ابتداءً من رئيسها في أعلى قمة الهرم إلى العاملين في مواقع العمل العادية وفي شتى الوظائف أن يتفانوا جميعاً في سبيل الوصول إلى الجودة.

والجودة تحتاج إلى ركائز متعددة لتبقيها حية وفاعلة طوال الوقت. وأهم هذه الركائز هي:

- تلبية احتياجات العميل : وهنا لا بد أن ننوه بأن العميل هو زميلك في العمل الذي تقدم له الخدمة أو المعلومات أو البيانات التي يحتاجها لإتمام عمله، أو أنه هو العميل الخارجي الذي تقدم له المؤسسة التي تعمل فيها الخدمة أو المنتج.

■ إذن هنا لا بد أن نقدم الخدمة المتميزة والصحيحة للعميل في الوقت والزمان الذي يكون العميل محتاجاً إلى الخدمة أو المنتج. إن تقديم الخدمة أو المنتج الخطأ أو في الوقت غير الملائم يؤدي دوماً إلى عدم رضى العميل وربما إلى فقده.

- التفاعل الكامل : وهذا يعني أن كل أفراد المؤسسة معنيين بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة. فكل فرد في مكانه مسؤول عما يقوم به من أعمال أو خدمات وعليه أن ينتجها أو يقدمها بشكل يتصف بالجودة.

■ إن هذا يعني كذلك أن الجودة مسؤولية كل فرد وليست مسؤولية قسم أو مجموعة معينة.

- التقدير أو القياس: وهذا يعني أنه بالإمكان قياس التقدم الذي تم إحرازه في مسيرة الجودة. ونحن نرى أنه عندما يعرف العاملون أين أصبحوا وما هي المسافة التي قطعوها في مشوار الجودة فإنهم وبلا شك يتشجعون إلى إتمام دورهم للوصول إلى ما يرغبون في إنجازه.

- المساندة النظامية : المساندة النظامية أساسية في دفع المؤسسة نحو الجودة. فإنه ينبغي على المؤسسة أن تضع أنظمة ولوائح وقوانين تصب في مجملها في بوتقة الجودة وفي دعم السبل لتحقيقها. إن التخطيط الإستراتيجي وإعداد الميزانيات وإدارة الأداء أساليب متعددة لتطوير وتشجيع الجودة داخل المؤسسة.

- التحسين بشكل مستمر: إن المؤسسات الناجحة تكون دوماً واعية ومتيقظة لما تقوم به من أعمال وتكون كذلك مراقبة لطرق أداء الأعمال وتسعى دوماً إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها. وهذه المؤسسات ترفع من مستوى فاعليتها وأدائها وتشجع موظفيها على الابتكار والتجديد.
- إن نظام الجودة الإدارية قائمة على تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، هو عملية خاصة تهدف إلى تكامل كافة الوظائف الإدارية، من خلال التركيز على التحسين المستمر والتطوير لكافة إجراءات العمل للإدارات المختلفة، وتقديم الحلول الإدارية المثلى لتتخلص من كافة المعوقات الإدارية، ووضع أساليب وطرق وإجراءات العمل لضمان ارقاً وأقص درجات الأداء والكفاءة العالية.
- كما يعتمد نظام الجودة الإدارية على درجة الدعم التي توفرها الإدارة العليا لهذا النظام، ومدى تبني المؤسسة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين.
- حتى تتحقق الجودة الإدارية الشاملة للمؤسسات التعليمية يجب أن تكون جميع الأنشطة وفق منطقة الجودة الشاملة وعلى أن يتم العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة.
- لذلك تعرف جودة الإدارة التعليمية أنها: "جو العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد للنظام التعليمي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء، وكل ما زادت جودة الإدارة التعليمية حسن استخدام الموارد البشرية والمادية.
- فجودة الإدارة الجامعية تمثل جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري الجامعة (رئيس جامعة، او عميد كلية، او رئيس قسم او غيرهم من موظفين) وهي تتألف من سبعة عناصر أساسية هي:

 - إدراك دور الإدارة .
 - دور الإدارة في عملية الجودة.
 - قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة والالتزام بها.
 - التحول الشامل.
 - تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - نمط قيادة التغيير.
 - السلوك والدافعية.

- إنّ جودة الإدارة التعليمية والجودة الإدارية مفهومان مترابطان ويعكس بعضهما الآخر، وتطبيق الجودة الشاملة للعمليات الإدارية يرفع من مستوى الجودة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي. إن الاستيعاب الجديد لمبادئ الجودة الإدارية والاقتناع بها لها العديد من المزايا.

2-3- معايير جودة الإدارة الجامعية

معايير الجودة الإدارية تمثل جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة ويمكن قياسها وفق المعايير الآتية :

- وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية .
- السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات .
- وضوح الإجراءات وقواعد العمل .
- تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة.
- وضوح الرقابة واسترجاع المعلومات .
- وضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة .
- التفاعل مع أفراد المجتمع والاستفادة من إمكانياتها.
- اختصار وتبسيط الإجراءات بحيث توفر الوقت وتسرع في تقديم الخدمة للعملاء.
- تقليل أو خفض التكاليف في الخدمات المقدمة بدون المساس بالجودة.
- تطبيق النظم الآلية الحديثة في كافة الإجراءات والأعمال داخل الجهة مثل وجود مواقع للانترنت تقدم الخدمات بدون عراقيل.
- تطبيق النظم الإدارية وتحديثها مثل الهياكل التنظيمية و الأوصاف الوظيفية واللوائح ونظم الرواتب وتقييم أداء العاملين.
- الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي على النظم المالية وتطويرها للمحافظة على الميزانية وتطبيقاتها.
- المحافظة والمواظبة على تدريب وتأهيل العاملين على مهارات العمل وتحديثاتها.
- وهناك كذلك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد وهي:

- مشاركة العاملين: وهو أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يؤكد (Dean and Evans, 1994) ان مشاركة العاملين زيد من فاعلية المشاركين، وتشجيع الابتكار والإبداع، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المؤسسات الجامعية .

- نظام الاتصال في المؤسسة: يعد هذا المعيار من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، فهو يتطلب توفير نظام معلومات ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة. ويعتمد في أداءه أساساً على القوى

- البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيداً عملياً. فهذا المعيار يعد من أهم الأبعاد التي تحقق أهداف اعتماد جودة الإدارة داخل الجامعة (علوش 1997).
- الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات: الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية من أكثر الأساليب التي يتطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيها بتصميم الخطط المنهجية حيث إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة في مجال جودة الإدارة. (Goetsch and Davis, 2000)
- الالتزام بالجودة والتحسين المستمرين: هذا المبادئ من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها إدارة الجودة والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين، و اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء. (علوش 1997).
- التدريب والتعليم: لتعليم والتدريب مهمة عظيمة فهي التي تساهم في نقل التجربة الإنسانية وتوارث الخبرات البشرية . ولولاها لتوقف العلم الإنساني ولتجمدت الحياة . ولما وصل البشر إلى المستوى المتقدم من التقنية والرفاهية والمدنية التي ينعمون بها اليوم. تعد هذه العمليات متكاملة وليست كل منها بمنأى عن الأخرى. فالتدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم. ويؤكد Summers, 2003 إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية.
- التركيز على المستفيدين الداخليين والخارجيين: المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات الجامعية يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات والمستفيدون هناك المستفيد الخارجي و المستفيد الداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والأهداف المراد تحقيق. أما المستفيد الداخلي فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية.
- الاعتماد على الطرق والأساليب الإحصائية لضبط الجودة: إن الاعتماد على الأساليب العلمية في إنجاز الأداء. تعد من القرارات الاستراتيجية، لإدارة الجودة داخل الإدارة الجامعية، فالقيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي داخل المؤسسة، فالأساليب الإحصائية واستخداماتها تعد من الأساليب الرائدة في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير الإداري. (النيادي، 1999).
- توحيد أهداف المؤسسة والعاملين: تعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وخاصة الجامعات، من الأمور المهمة وذات الأولوية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة فهي تعمل على تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء وهذا ما يساهم في تحقيق المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها، ويساهم كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. (زين الدين، 1996).

4- الخاتمة :

لقد أحرزت الإدارة اهتمام كبير من قبل العلماء والمفكرين، مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية وتتسم بالاحتمية، فهي الجهاز الأساسي التي تقوم عليه أية مؤسسة او منظمة، ومن هنا يمكن القول أن تقدم الأمم يعود بالدرجة الأولى إلى نوعية الإدارة التي تدير مؤسساتها ومدى جودتها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات والمؤسسات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

ولهذا فوضع الحالي لجامعاتنا ومراكز بحوثنا في المنطقة العربية عموماً يتطلب من العلماء والباحثين والإداريين وأساتذة الجامعات وجهداً مميزاً للنهوض بالمستوى الجامعي، فالجدير على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين أفراد الجهاز الإداري كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة وجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات التعليمية العالي. وخاصة في ظل التوجهات العالمية نحو عوامة الاقتصاد والتجارة، والتكامل السياسي والتفاهم الثقافي. وتزايد أعداد الطلبة والباحثين والمدرسين الذين يدرسون أو يعملون خارج بلادهم، مع التوسيع في مؤسسات التعليم العالي وتعددتها والتي أخذت صوراً وأشكالاً جديدة في العديد من دول.

- قائمة المراجع:

- الأغبري، بدر سعيد علي (2005) إدارة الجودة الشاملة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في الوطن العربي، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الخامس " جودة التعليم الجامعي 13"، 11 أبريل، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 8-7888.06 العدد.
- الزبيدي، صباح حسن (2007). دور الجامعة والأستاذ الجامعي في تذليل المعوقات التي تواجه البحث العلمي والتكنولوجي وسبل التطوير. ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الرابع تحت شعار أفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي، المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا بالتعاون مع وزارة التعليم العالي في سوريا.
- زين الدين، فريد، (1996) دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية". منشورات جامعة الزقازيق والقاهرة.
- سامي سلطي عريقج (2007) الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للنشر، الأردن، عمان.
- عبد الله محمد عبد الرحمان (1991)، سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دراسة في علم الاجتماع التربوي، دار المعرفة الجامعية، د ط الإسكندرية، مصر.
- العلوش، هيلة جميل إبراهيم، (1997) إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- فضيل دليو وآخرون (1995) الجامعة تنظيمها وهيكلتها، مجلة الباحث الاجتماعية، دائرة البحث قسنطينة، الجزائر، العدد، 205.
- مبارك بوعلاق: دور هيئة التدريس في تصور نمط إدارة الجامعة دراسة حالة : جامعة ورقلة 2010/2009 المؤلف. (سنة النشر). عنوان المقالة. عنوان المجلة، مجلد، العدد، تاريخ الإصدار، الصفحات.

النيادي، حمد علي حليس (1999) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

Dean, J.W. and Evans, J.R. (1994), Total Quality – Management, Organization and Strategy West Publishing, St Paul, MN.

Goetsch D. L., and Davis S. B. (2000), "Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production", Processing and Services, 3rd Ed, Prentice.

Summers, Donna, C. S., (2000), "Quality", 2nd Ed, Prentice: Hall Inc.