

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

## أ. بوطوطن نجاة

## جامعة سكيكدة

الملخص : باعتبار أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لم يعد يقتصر على المؤسسات الصناعية التي تهدف إلى تحقيق الربح المادي فقط بل تعداه إلى المؤسسات ذات الطابع الخدمي وعلى رأسها الجامعة، هذه الأخيرة التي يقع على عاتقها مسؤولية النهوض بالمتجمع إلى مصاف الدول المتطورة والرقمي به في مختلف مناحي الحياة المجتمعية، لا سيما أنها تمثل مصدرا حيويا كونها تلي احتياجات سوق العمل من الكوادر والكفاءات المؤهلة في مختلف المجالات والتخصصات، والقادرة على خوض رهانات وتحديات البناء والإعمار، إلا أنه ومن خلال الملاحظات الأولية لمؤشرات واقع التعليم الجامعي في الجزائر يتضح بما لا يدع مجالا للشك فيه أن آلياته ومضامينه لا تزال عقيمة وغير مجدية بعد وغير فعالة بالشكل الكافي، وتعاني من نقائص حادة خاصة أمام التحديات الخطيرة التي يواجهها في ظل العولمة والانفتاح الذي فرضته.

ولتلافي هذه المعضلة وحتى تتمكن الجامعة الجزائرية من أداء وظائفها على أكمل وجه اتجهت إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة كمخرج وحل إستراتيجي كغيرها من الجامعات العربية والغربية، وفي هذا السياق جاء هذا المقال لتسليط الضوء أكثر على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومحاولة تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بها، وهذا من أجل النهوض والارتقاء بالجامعة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية : الجودة الشاملة ، الجامعة.

مقدمة

إن الجامعة منذ القديم تتبوأ مركز الصدارة في المجتمع بصفتها أرقى المؤسسات التعليمية، وباعتبارها: "المنبر الذي تبدي فيه آراء العلماء والمفكرين والفلاسفة ورواد الإصلاح والتطور"<sup>1</sup> كما وصفها علي راشد في كتابه (الجامعة والتدريس الجامعي)، الأمر الذي يجعل وظائفها تتسم بالتميز والخصوصية مقارنة مع باقي المؤسسات الاجتماعية الأخرى، ونظرا لكونها تتأسس منظومة التعليم فرضت عليها التطورات الحاصلة على جميع الأصعدة عامة، وعلى الصعيد الإداري بوجه خاص ضرورة إعادة النظر في واقع النظم الإدارية الجامعية من جهة وضرورة البحث عن أهم وأفضل المداخل لتطوير وتحسين أداء العمل الجامعي وأنشطته التعليمية من جهة أخرى، وفي إطار سعيها لتحقيق ذلك تحتاج الجامعة الجزائرية وبشكل مستمر لمراجعة الهياكل والأطر التعليمية والنتائج حتى تقف على الجديد في العلم وتلبي حاجات البيئة التي تنشط فيها وأيضا تقضي على المعوقات التي تعترضها، إلى جانب تحديد مجالات الإصلاح والتطوير وبرامج التحسين المستهدفة.

انطلاقا مما تقدم سنحاول من خلال هذا المقال الإجابة عن التساؤلات التالية:

◀ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وما هي أهميته؟

◀ ما هي مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ؟

◀ ما هي مساعي الجامعة الجزائرية لتحقيق جودة التعليم الجامعي؟

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الجودة لغويا تعني كون الشيء جيدا، وهي مشتقة من الفعل جاد، وجود والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة أي صار جيدا وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جودة وأجاد بمعنى أتى بالجيد من القول والفعل.<sup>2</sup>

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

وأيضاً يتضمن المعنى اللغوي للجودة العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يبلغ حداً فائقاً، ومن مرادفاتهما الإتقان والإحكام والكفاءة.<sup>3</sup>

أما اصطلاحاً فقد تعددت التعريفات التي أوردها المهتمون بموضوع الجودة، نذكر منها ما ذهبت إليه المنظمة العالمية للتقييس (I.S.O) والتي عرفت الجودة على أنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً"<sup>4</sup>،

بينما أشار ادوارد سالز Edward Sallis إلى أن مفهومها المطلق يعني الامتياز، أما مفهومها النسبي فلا يجب أن ينظر إليها كصفة للمنتج أو الخدمة وإنما كشيء ما ينسب إليها، ويمكن الحكم على وجود الجودة عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة، ولا بد من وجود معايير يقوم بها أصحاب المؤسسات في عملهم<sup>5</sup>، هذا وتؤكد سارة لاورنس Sara Lawrance بأن: "الجودة تعني شيئاً ما يقترب إلى الكمال"<sup>6</sup>.

أما إدارة الجودة الشاملة كمصطلح فقد استخدم لأول مرة عام 1985م من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة نجاحات صغيرة مستمرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال رضا الزبون.<sup>7</sup>

ونتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية التي شهدتها العالم برز العديد من العلماء والمفكرين الذين طوروا هذا المفهوم، فنذكر من بينهم كوستين الذي عرفها على أنها: "نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضا الزبون وقناعته من خلال اشتراك كافة العاملين في المنظمة"<sup>8</sup>.

بمعنى أن الجودة تمثل أسلوباً عقلياً وثقافة تعتمد على الاعتزاز بالوظيفة والالتزام الكامل من جانب الإدارة والموظفين في جميع الأقسام.<sup>9</sup>

أما عمر وصفي عقيلي فيرى بأنها: "إحداث تغييرات جذرية إيجابية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإداري، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تطوير وتحسين كل مكونات المنظمة"<sup>10</sup>، كذلك هناك من يعتبر الجودة الشاملة مدخلاً استراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، وذلك من خلال الابتكار المستمر، فهي تركز على الإنتاج والخدمات معا من أجل تحقيق النجاح المستمر.<sup>11</sup>

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

يعتبر التعليم حجر الزاوية في التنمية المستقبلية من خلال تأثيره على المسار الاجتماعي والفكري للمجتمع سواء تعلق الأمر بكونه يعني الاستقرار أو أداة للتغيير، فبكون النظام الاجتماعي متغيراً بطبيعته يأتي التعليم ليطور اتجاهات وقيم الأفراد بما ينسجم مع الظروف المتغيرة.<sup>12</sup>

ولما كان هدف التعليم بشكل عام خدمة التنمية بتوفيره الكوادر البشرية المؤهلة لشغل المهن التي يحتاجها المجتمع، بات من الضروري الاهتمام والسهر على تحقيق جودته، وقد انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة على يد بالدريج Malcolm Baldrig، وفي سنة 1993 أعلن رونالد براون أن جائزة "مالكوم" في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة<sup>13</sup>، حيث ارتفع عدد مؤسسات التعليم العالي التي تبنت نظام إدارة الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من 78 مؤسسة سنة 1980 إلى 2196 مؤسسة سنة 1991.<sup>14</sup>

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

تعني إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع المنتج التعليمي وتحسينه بما يلائم رغبات المستفيدين وقدراتهم وسماتهم المختلفة<sup>15</sup>، بمعنى أنها تمثل كل الجهود الرامية إلى تحسين الخدمات التعليمية بما يرضي المستفيدين منها، كما أنها تمثل أسلوباً لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل وفعالية أكبر ومرونة أعلى<sup>16</sup>. بينما عرفها أودز بأنها: "عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة"<sup>17</sup>، الأمر الذي يعني أن TQM في الجامعة هي مسؤولية جميع عناصرها من الطلاب المستفيدين المباشرين من هذا الأسلوب، والمعلمين والإداريين والعاملين الذين هم في حاجة إلى تدريب وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم لاستيعاب هذا المفهوم، وأيضاً الهياكل التنظيمية للجامعة.

كما يمكن اعتبارها: "التزام المؤسسة التعليمية بالبحار مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها، أي تطابق عناصر المنظومة التعليمية مع المواصفات القياسية العالمية وفي إطار المعايير القومية للتعليم"<sup>18</sup>. بالإضافة إلى هذا تشير الجودة الشاملة في التعليم أيضاً إلى: "فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبخشية واستشارية بأكفاً الأساليب"<sup>19</sup>، وتعني الفعالية هنا أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة، وهي بذلك تمثل إستراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة، وتنتهي ببرنامج تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع.

كما أنها تمثل: "معايير عالمية للقياس والاعتراف والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً تسعى إليه والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن"<sup>20</sup>. ويمكن تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية:<sup>21</sup>

- النظام: وهو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

- العملية التعليمية: السياسات التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية والبحث بصورة متميزة داخل وخارج الجامعة.

- الهيكل الجامعي: يشمل البناء التنظيمي للجامعة الذي يخدم أهدافها ووظائفها.

- الأساليب: هي مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها والضرورية للوظيفة التعليمية.

هذا وقد أبرز بيرنيوم سنة 1989 على وجود ثلاث أبعاد للجودة في التعليم العالي يجب عدم التفريط بها، وهي:<sup>22</sup>

☞ البعد الأكاديمي: هو تمسك المؤسسة بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية الأكاديمية.

☞ البعد الاجتماعي: وهو تمسك المؤسسة بإرضاء حاجات مختلف القطاعات الهامة المكونة للمجتمع.

☞ البعد الفردي: وهو تمسك مؤسسة التعليم العالي بالنمو الشخصي للطلبة.

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى التعليم في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر بصفة خاصة، وبصفة عامة نستطيع الحديث عن أهمية تطبيقها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بإيجاز في النقاط التالية:<sup>23</sup>

☞ إيجاد أنظمة شاملة لضبط الجودة في الجامعات بما يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير مناهجها الدراسية؛

☞ تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للمتفاعلين من خدماتها؛

☞ إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تؤدي إلى زيادة ضبط وتنظيم جودة التعليم؛

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

- ☞ تؤدي إلى تقييم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، بل وجميع مكوناته من إداريين، مدرسين، مشرفين، طلبة، عمال مهنيين،... الخ.
- ☞ تطوير معايير قياس الأداء من خلال تحسين أساليب العمل وطرائق التدريس، وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها المدنية؛
- ☞ نقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية، وإعطاء هذه الفرق المزيد من الفرص لتطوير إمكانياتهم من خلال أسلوب العمل الجماعي؛
- ☞ تنمية روح الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية لدى العاملين فيها من خلال اعتزازهم بالخدمة التي تقدمها، وتميز مخرجاتها، وحسن صورتها في أذهان الناس؛
- ☞ توفير التدريب اللازم المستمر لجميع العاملين وتمكينهم من مواكبة التطور ومنح العاملين حوافر تشجيعية عن الجهود المتميزة التي يبذلونها؛
- ☞ زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسة الجامعية مع غيرها من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي؛
- ☞ تؤدي إلى توضيح رسالة وأهداف الجامعة، ووضع خطة إستراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة وبقائها؛
- ☞ خفض تكاليف إنتاج الخدمات التعليمية بتطبيق معايير الجودة في الإنفاق؛
- ☞ الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والإنسانية والسلوكية، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الأيدي العاملة الماهرة وذات الكفاءة العالية لمختلف ميادين العمل.<sup>24</sup>
- ☞ التمكن من استخدام طرق متقدمة في تحليل المعلومات والبيانات الإحصائية.<sup>25</sup>
- ☞ بالإضافة إلى هذا فإدارة الجودة الشاملة تعتبر وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة وذلك من خلال ما يلي:<sup>26</sup>
  - ☞ تغيير الثقافة بين الموظفين نحو الأفضل من خلال خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه؛
  - ☞ اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر؛
  - ☞ زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليص نسبة شكاويهم؛
  - ☞ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام؛
  - ☞ تمكين الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوث الأخطاء مستقبلا، وأيضا معرفة أسبابها وحلها؛<sup>27</sup>
  - ☞ وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات عمل الجامعة وتحديد الأدوار بشكل واضح.
- ☞ هذا وذكر العديد من الباحثين والمؤلفين أن المؤسسات الجامعية تحقق عند تبنيتها نظام إدارة الجودة الشاملة عدة فوائد، و هي كما يلي:<sup>28</sup>
  - ☞ أ- على مستوى الجامعة: تتمثل أهم الفوائد التي تعود على المؤسسة الجامعية فيما يلي:
    - ☞ تحسين قدرة الجامعة على التعامل مع المتغيرات من حولها؛
    - ☞ زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة الجامعية من قبل الطلاب، أعضاء هيئة تدريس، العمال الإداريين، العمال المهنيين، والمجتمع المحلي، كما تعزز ثقتهم بها؛
    - ☞ زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع؛
    - ☞ تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء (زيادة الإنتاج بأقل تكلفة).

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من هدر الموارد وذلك عن طريق تحسين العمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة وتفادي التبدد؛<sup>29</sup>

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.<sup>30</sup>

ب- على مستوى المستفيدين: يمكن أن نفرص هنا بين نوعين من المستفيدين أو ما يطلق عليهم اسم العملاء فنجد عملاء داخليين وعملاء خارجيين.

العملاء الداخليين: ونعني بهم مجموع العمال داخل المؤسسة بشكل عام، أما في حالتنا فنعني بهم الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، أعضاء الهيئة الإدارية، والعمال المهنيين، ومن أهم الفوائد التي يحصلونها مثلا تطوير قدرات ومهارات العاملين وتوفير أدوات موضوعية وعادلة لتقويم الأداء، وأيضا تقديم الحوافز والمكافآت الجزية بحق المجدين والمستفيدين يؤدي إلى توفير جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العمال، ناهيك عن توفر الأمن والأمان الوظيفي، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وكسب ولائهم الشديد لفسح المجال أمامهم للمشاركة في تحسين أدائها بطرق مختلفة؛<sup>31</sup>

العملاء الخارجيين: ويقصد بهم المؤسسات التي تستقبل خريجي الجامعة للعمل فيها، والمجتمع بأكمله، وتكمن الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير اليد العاملة ذات الكفاءة العالية والمؤهلة، ونشر المعرفة والوعي بين أفراد المجتمع، بالإضافة إلى التمكن من معالجة القضايا الصعبة في مختلف المجالات عن طريق البحث العلمي.

رابعاً: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تحتل الجودة أهمية إستراتيجية سواء على المستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع لأنها أثبتت نتائج إيجابية في تحقيق المركز التنافسي للعديد من المؤسسات صناعية كانت أو خدمية، فإدارة الجودة الشاملة تساعد وبشكل منظم إدارات المؤسسات التعليمية على إحداث التغيير أو التحديث في النظم التعليمية، وذلك لأن نظام الجودة الشاملة هو نظام متكامل التطبيق ويتم استخدامه كآلية أثناء تحليل المعلومات واتخاذ القرارات.

وقد أشار العديد من الكتاب وخبراء التربية والإدارة الجامعية بأن المنافسة بين الجامعات لا تزال مستمرة بل وستزداد خلال السنوات القادمة، ويرون بأن أهم التحديات التي تواجه الجامعات هي:<sup>32</sup>

المنافسة العالمية: في هذا المجال تساعد إدارة الجودة الشاملة على توقع المنافسة من خلال جهودها المستمرة لأجل تحسين جودة الأداء داخل الجامعة، فهي لا تعترف بإدارة ترضى بعملها بل إدارة تسعى دوماً إلى تحقيق الأفضل.

التغيرات التكنولوجية: ونعني بها ثورة التكنولوجيا وما أحدثته من تغييرات على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للدول.<sup>33</sup>

إن الثورة التكنولوجية وما تتضمنه من تغييرات في الوظائف والمهن والنشاطات تؤدي إلى استخدام مكثف لرأس مال ومخفف للعمل، لكن حتى يتم استخدام رأس المال بكفاءة عالية لا بد من تطوير التعليم بالشكل الذي يتيح معلومات ومهارات أكبر كما ونوعاً.<sup>34</sup>

بمعنى أنه على إدارة الجودة الشاملة في هذا الصدد التخفيف من حدة أثر الاضطرابات التي تحدثها هذه التكنولوجيا من خلال استيعابها ومحاولة الأخذ بها بدلاً من تجاهلها.

القوى الاجتماعية: وهنا يبرز دور إدارة الجودة الشاملة إذ تقوم بدور الدافع أو الحافز الذي تحتاجه المنظمة لمحو آثار الإحباط لدى الأفراد واستثمار الطاقات المتفجرة لدى العاملين.

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

فما يلاحظ في أغلب الأوقات حاليا هو تدهور إنتاجية الخريج الجامعي وتزايد البطالة، وكذلك زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم في العديد من التخصصات.

☞ أخلاقيات العمل: وعن دور إدارة الجودة الشاملة نجد أنها تسمح بتوفير مناخ العمل المناسب الذي يتعهد بأخلاقيات العمل ويسمح بتوظيف واستغلال قدرات العاملين الكافية كعمال وبشر في الوقت ذاته، حيث أن سيادة ظاهرة البيروقراطية ممثلة في المركزية الحادة والتفرد في صنع القرار من قبل الإدارة الجامعية العليا وغياب مبدأ المشاركة فيه من قبل أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية وفئة الطلبة سوف يؤثر سلبا على كل فرد داخل المنظومة التعليمية الجامعية، كما يؤدي إلى ضياع الموارد وعدم استغلالها بشكل عقلائي.

هذا ويضيف أحمد الخطيب العديد من الإشكاليات والتحديات التي تواجهها الجامعة والتي تفرض عليها ضرورة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة لتجنيبها، نذكر أهمها في النقاط التالية:<sup>35</sup>

- ☞ نقص الإعداد التطبيقي للطلاب واعتماد التكوين النظري أساسا للمناهج؛
- ☞ اتصاف سياسات الجامعة بالجمود خاصة ما يتعلق بقبول الطلاب أو تعيين أعضاء هيئة التدريس أو ترقيةهم؛
- ☞ التهافت على التعليم الجامعي وضعف قدرة استيعاب الجامعات، وفي هذه النقطة نجد أن العديد من الجامعات العربية تحت ضغط الحكومات ونظرا لعدم قدرتها على استيعاب الطلبة الناجحين قد لجأت إلى سن قوانين تعرقل انتساب الطلبة إليها كاشتراط الحصول على معدلات عالية، عدم الانقطاع عن الدراسة، أو القبول على أساس الحصص (كوتا Quota)؛
- ☞ اعتماد أساليب التلقين والتدريب التقليدي والبعد عن عملية التعلم الذاتي<sup>36</sup>؛

بالإضافة إلى:<sup>37</sup>

- ☞ مشكلات في تمويل التعليم العالي بسبب ضعف التخطيط لإيجاد مصادر لتمويل البرامج التعليمية، أو محدوديته؛
- ☞ ضعف العلاقة بين برامج التعليم العالي وبرامج التنمية؛
- ☞ المنافسة مع الآخرين وكذلك الاحتكارات الدولية، وما يستدعيه ذلك من تغيير و تجديد في بنى التعليم الجامعي.
- ☞ الفجوة بين مؤسسات التعليم العالي و سوق العمل حيث يلاحظ أن أغلب مؤسسات القطاع الصناعي في الدول العربية تعتمد على الصناعات التحويلية البطيئة بعناصر إنتاج مستوردة، وهي تحل المشاكل التي تعترضها بشكل عشوائي، أما مؤسسات التعليم العالي فتركز على ضرورة قيام كوادرها بالتدريس الجامعي فقط، إذ لا يقومون بالبحث العلمي إلا لأغراض الترقية.

خامسا: مساعي الجزائر لتحقيق الجودة في التعليم:

حاولت الجزائر كغيرها من دول العالم التغلب على التحديات التي تواجه التعليم العالي فيها من خلال انتهاج السياسات التالية:<sup>38</sup>

- ☞ انشاء الهياكل القاعدية وتجهيزها بما يتلاءم مع الحاجيات التعليمية الجديدة؛
- ☞ تكوين الأساتذة والمؤطرين؛
- ☞ الاستعانة بالخبرات الأجنبية؛
- ☞ اصلاح التعليم العالي بانتهاج نظام ليسانس . ماستر . دكتوراه.

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

وتعتبر تجربة تسيير وإدارة الجامعة الجزائرية بالجودة الشاملة حديثة النشأة، إذ تمخضت الفكرة عن توصيات المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و 20 ماي 2008، والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و 02 جوان 2008 المنعقدتين بالجزائر.

ثم بحلول سنة 2010 صدر القرار الوزاري المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في الجامعات، ومنه تم تعيين مسؤولين عن ضمان الجودة في التعليم العالي على مستوى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، كما كلفت اللجنة الوطنية بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي:

- ☞ إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية؛
- ☞ تحديد معايير انتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة؛
- ☞ وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية، ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة؛
- ☞ تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعة تنفيذها؛
- ☞ تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة؛
- ☞ تنظيم عمليات تقييم خارجي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة؛
- ☞ ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة؛
- ☞ الجمع بين العناصر الضرورية لتحديد سياسة وطنية ونموذج لضمان الجودة و تحضير شروط إنشاء وكالة مكلفة بوضع هذه السياسة.

وفي ضوء الاستجابة للرهانات الاجتماعية والاقتصادية محليا، والسير ضمن منظومة عمل وشراكة إقليمية ودولية توجهت الجامعة الجزائرية نحو بناء وتطوير نظام لضمان الجودة، يتجسد في الإجراءات التالية:

أ. انتهاء نظام LMD:

لقد بذلت العديد من الجهود منذ التحاق الجامعة الجزائرية بالجامعات التي اعتمدت نظام ضمان الجودة كمفهوم مهيكّل لتنظيم النظام التكويني وتفعيله، حيث كان المنهج المتبع حافلا بالانجازات التي تهدف إلى توطيد الديناميكية التي شرع في تطبيقها منذ الدخول الجامعي 2004 - 2005 من خلال التخلي عن النظام الكلاسيكي في مؤسسات التعليم العالي الجامعي و تعويضه بنظام ل م د، و الذي تم تدعيمه وتعزيزه من قبل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي باتخاذ إجراءات هامة أهمها إصدار القانون الذي يعتمد LMD كنظام تفعيلي للدراسات الجامعية واعتماد الشهادات، ويعتبر هذا القانون المكون الأساسي لنظام ضمان الجودة بالجامعة الجزائرية، ويظهر هذا جليا من خلال تأسيس اللجنة الوطنية للتقويم، مانحا ومدعما الجامعات بمؤثر قوي يحقق رفع أدائها وتأهيل المتخرجين من صفوفها إلى مستوى احتياجات القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

إذ يمثل نظام LMD نظاما تعليميا مهيكلا ومتسلسلا في شكل مسالك تكوينية سداسية تتركب من الوحدات التعليمية المكونة منها، والمقاييس التي تندرج في كل وحدة تعليمية حسب الأهمية المعمول بها. إن التفكير في الإصلاح الجامعي لم يكن وليد الصدفة، وإنما كان ضرورة فرضتها التغيرات العالمية الجديدة بعدما أكد النظام الحالي ضعفه وعجزه عن مواكبة المستجدات، وعليه فإن أهم دوافع هذا الإصلاح:<sup>39</sup>

- ☞ الرغبة في تخطي نواحي النقص في النظام الكلاسيكي؛
- ☞ الرغبة في تطبيق ما توصلت إليه الأبحاث البيداغوجية الحديثة؛

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

- ☞ الرغبة في تحسين أوضاع الجامعة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.
- ☞ أما بالنسبة لمهام هذا الإصلاح زيادة على إثبات الطابع العمومي للتعليم العالي ما يلي: <sup>40</sup>
- ☞ ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي الشرعي للمجتمع في مجال الالتحاق بالتعليم العالي؛
- ☞ تقوية المهمة الثقافية بترقية القيم العاملة التي يعبر عنها الفكر الجامعي، خاصة تلك المتعلقة بالتسامح والاحترام؛
- ☞ التمكين من التفتح أكثر على التطور العالمي وعلى الخصوص في مجال العلوم والتكنولوجيا؛
- ☞ تشجيع التعاون والتبادل الدوليين وتنويعهما وفق السبل والأشكال المتأتمية؛
- ☞ ترسيخ أسس تسيير تركز على التشاور والمشاركة؛
- ☞ دعم قاعدة واسعة للبحث حرة أكثر منها موجهة؛
- ☞ خلق الشروط الملائمة للتوظيف والاحتفاظ بالكفاءات الواعدة (doctorants) والأساتذة الباحثين بالجامعات الجزائرية. بالإضافة إلى: <sup>41</sup>
- ☞ تطوير آليات التكيف المستمر مع تطورات المهن؛
- ☞ تمكين الجامعة الجزائرية من أن تصبح قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصدقاء الوطنية والإقليمية و الدولية؛
- ☞ تحقيق تناغم حقيقي مع المحيط الاقتصادي/ الاجتماعي عبر تطوير كل التفاعلات بين الجامعة وعالم الشغل؛
- ☞ إن نظام التعليم العالي، بات من الضروري إصلاحه على نحو يمكنه من إعداد الطلبة إعدادا ملائما يؤدي بهم إلى اكتساب المعرفة العلمية والمهارات الفكرية والعملية التي تمكنهم من التكيف مع متطلبات عصرهم، وحتى اتخاذ مواقف إيجابية اتجاه العمل والمواطنة، الأمر الذي يجعلهم مبادرين في العمل ومهتمين به بل وقادرين على المساهمة الإيجابية في بناء المجتمع وتنميته. ويعتمد هذا النظام في هيكلته على ثلاث مراحل تكوينية تتوج كل مرحلة بشهادة جامعية كما يلي: <sup>42</sup>
- ☞ المرحلة الأولى (شهادة الليسانس): تتكون من تخصصات ووحدات تعليمية موزعة على ست سداسيات (تعادل البكالوريا + 3 سنوات)، تنظم هذه المرحلة التكوينية في طورين، يتمثل أولهما في تكوين قاعدي متعدد التخصصات يكتسب الطالب من خلاله المبادئ الأولية للتخصصات المعنية بالشهادة، أما الطور الثاني فيتمثل في تكوين متخصص، وهذه المرحلة تهدف بالأساس إلى تحقيق غايتين:
- غاية ذات طابع مهني (ليسانس مهنية): تمكن الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل، حيث تحدد برامجها بالتشاور مع القطاع المشغل.
- غاية ذات طابع أكاديمي (الليسانس الأكاديمية): والتي تسمح للطالب بمواصلة دراسات جامعية أكثر طولا واختصاصا (الماستر والدكتوراه)، وهذا بحسب المؤهلات المكتسبة والنتائج المحصل عليها، وكذلك شروط الالتحاق.
- ☞ المرحلة الثانية (شهادة الماستر): تدوم هذه المرحلة التكوينية سنتين (M1 .M2) تتوج بشهادة من المستوى الثاني للتعليم العالي (تعادل البكالوريا + 5 سنوات)، وهي تتشكل من وحدات تعليمية موزعة على أربع سداسيات في كل سداسي هناك 30 رصيد بمجموع 120 رسيدا، وتمثل هذه المرحلة طورا مفتوحا لكل طالب حاصل على شهادة أكاديمية أو لكل طالب حاصل على ليسانس ذات طابع مهني، والذي يمكن من العودة إلى الجامعة بعد قضاء فترة في الحياة المهنية، كما يحضر هذا التكوين لاختصاصين مختلفين كذلك هما:



## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

- تخصص مهني: يمتاز بإكساب الطالب تخصص دقيق في حقل معرفي محدد، يؤهل صاحبه إلى مستويات عالية من الأداء والمهارة والتنافسية (ماستر مهنية).<sup>43</sup>

- تخصص أكاديمي: يمتاز بتحضير الطالب لبحث علمي موجه منذ البداية إلى القيام بنشاط بحث في الوسط الاقتصادي أو في الوسط الجامعي (ماستر بحث).<sup>44</sup>

☞ المرحلة الثالثة (شهادة الدكتوراه): شهادة من المستوى الثالث (تعادل البكالوريا + 8 سنوات)، تبلغ مدته 6 سدااسيات على الأقل، يهدف إلى تحسين مستوى الطالب عن طريق البحث، وتعميق المعارف في تخصص محدد.

ويتوج هذا الطور في الأخير بشهادة دكتوراه يتم الحصول عليها بتقديم عمل بحثي يكون قد دام ثلاث سنوات على الأقل بعد الحصول على الماستر.

أما فيما يخص هياكل القيادة فقد نصبت الوزارة الوصية لجانا للمتابعة في إطار تقييم عروض التكوين في ل م د تتمثل في اللجنة الجهوية للتقييم واللجنة الوطنية للتأهيل، وفيما يلي تقديم موجز لكليهما:<sup>45</sup>

☞ اللجنة الجهوية للتقييم (CRE):

يتم إنشاؤها على مستوى الندوة الجامعية، وهي موزعة في الشرق، الوسط، وغرب البلاد بحسب التنظيم المعمول به، يرأسها رئيس الندوة الجهوية للجامعات، وهي تتكون من خبراء تعينهم الندوة الجهوية، من أدوارها:

- معاينة عروض التكوين؛
- تقييم نموذج التكوين؛
- قياس الوسائل الحقيقية الملائمة والمناسبة لاحتياجات التكوين؛
- تحديد مزايا عرض التكوين على المستوى الجهوية؛
- اشتراك القطاع الاقتصادي والاجتماعي في العروض المهنية؛
- رفض أو قبول عروض التكوين.

☞ اللجنة الوطنية للتأهيل (CNH):

تم إنشاؤها على المستوى الوطني من طرف الوزارة الوصية، يرأسها السيد مدير التكوين في التدرج بالوزارة، تتكون من ممثلين جهويين، خبراء معينين من طرف الإرشاد، بالإضافة إلى ممثل من كل وزارة، وممثلي أرباب العمل، ومن أبرز أدوارها:

- دعم أعمال اللجان الوطنية للتقييم؛
- تقييم نجاعة عروض التكوين على المستوى الوطني؛
- تأهيل، رفض، أو تأجيل عروض التكوين.

أ. تنظيم الملتقيات الوطنية والدولية:

حيث تم تنظيم عدة ملتقيات وطنية ودولية لمناقشة إشكاليات ضمان جودة التكوين الجامعي في الجزائر على غرار الملتقى الدولي الذي نظّمته الوزارة الوصية بمساهمة البنك الدولي (1 و 2 جوان 2008 بالعاصمة)، والذي أعقبه اجتماع لمسؤولي الوزارة يومي 3 و 4 جوان 2008 مع خبراء دوليين في ضمان الجودة، فضلا عن جامعيين من الجزائر بهدف الخروج بخارطة طريق لتطبيق نظام ضمان الجودة.

وخرج هذا الملتقى بجملة توصيات ومقترحات حول إجراءات بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، من بينها ارتباط هذه الإجراءات بنصوص تشريعية وتنظيمية تستهدف مختلف مكونات ونشاطات المؤسسات الجامعية، وأيضا ضرورة

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

التقييم الداخلي والخارجي الذي يشمل وصفا دقيقا لما هو موجود، ومن ثم تحديد درجة الرضا المقبولة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وبالتالي تحديد خطوات العمل الواجب إتباعها.

ب. إنشاء خلايا ضمان الجودة:

خلية ضمان الجودة هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة، تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، يعين مسؤول لها من طرف مدير الجامعة، وقد تَدَعَمُ تنصيب خلايا ضمان الجودة (AQ) من طرف الوزارة الوصية منذ الدخول الجامعي 2008-2009 على مستوى كل الجامعات الجزائرية، و ذلك من خلال إنشاء اللجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي<sup>46</sup> (CIAQES) مما يؤكد الاهتمام المتواصل للسلطات العمومية بنظام ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية.

ومن مهام اللجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي:<sup>47</sup>

- ✍ إعداد منظومة وطنية للمعايير والمؤشرات لضمان الجودة مع الأخذ في الاعتبار المعايير الدولية؛
- ✍ تحديد معايير اختيار الجامعات النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة فيها؛
- ✍ إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة؛
- ✍ تحديد برنامج تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه.

في إطار توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق نظام ضمان الجودة، وبعد اعتماد هيئات وطنية مثل: CIAQES و المجلس الوطني للتقييم CNE ، تم اعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت بخلايا ضمان الجودة كلفت بالمساهمة بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة، وذلك باعتبارها هيئة تابعة لرئيس الجامعة، تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة الجامعية، ويعين مسؤول لهذه الخلية من طرف رئيس الجامعة [Responsable de l'IAQ (RAQ)]، وتقوم الخلية ، حيث بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج سنوي ينظم عملها.

يتمثل الدور الأساسي لخلايا الجودة في المساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار ( تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، واتصال) المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة، وفيما يلي أهم أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

- ✍ تعد الخلية بمثابة الواجهة بين المؤسسة الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم.
  - ✍ تضمن متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برامج التكوين، البحث، والعمل المؤسساتي.
  - ✍ تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها، و التحسيس بالنتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة.
  - ✍ تقود إجراءات التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية، كما تدعم تطوير أفضل الممارسات في هذه المجالات، وفي هذا الصدد تقوم بتحضير الإجراءات وإعداد الوثائق والملفات الضرورية.
  - ✍ تضمن تحضير وتنفيذ ومتابعة عمليات التقييم الداخلي على مستوى المؤسسة.
  - ✍ تنسيق مهمة تحرير تقارير التقييم الداخلي.
  - ✍ تقود عمليات التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة .
  - ✍ تضمن الاتصال الداخلي والخارجي وتعمل على المشاركة في التظاهرات الخاصة بضمان الجودة .
  - ✍ تنشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الإلكتروني.
- ويمكن تلخيص أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الوظائف الآتية:

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

وظيفة التقييم الداخلي: لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية في ضوء مرجع ضمان الجودة (Référentiel) d'AQ ، والذي تم إعداده من طرف (CIAQES).

وظيفة الإعلام: عن مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة، ونشر التقارير المختلفة خاصة تقرير التقييم الداخلي.

وظيفة التكوين المستمر: لأعضائها في مجال ضمان الجودة.

وظيفة الاتصال: على المستويين الداخلي والخارجي.

ت. مشروع تامبوس:

إن تبادل الخبرات والممارسات بين الجامعيين الجزائريين ونظرائهم في الجامعات المشاركة من دول محيط البحر الأبيض المتوسط سيمكن من جني ثروة مؤلفة من حسن الأداء المتميز، والذي يجب أن يكتسب مع الواقع الوطني الموصوف بكثافة تعداد طلابه، ليتجاوب مع تطور القطاعات الاجتماعية والاقتصادية ويلبي احتياجاتها المتزايدة كما ونوعا، ومن بين أهم ما تم انجازه مشروع "تامبوس" لضمان الجودة الداخلية في جامعات البحر الأبيض المتوسط، والذي كان الإصدار النهائي له في أكتوبر 2011، هدفه تعزيز ضمان الجودة الداخلية في تلك الجامعات، إذ يقدم نظاما مرجعيا لضمان الجودة الداخلية فيها، ويمكن تلخيصه في أربعة مجالات كما يلي:

## 1. مجال التكوين

الحقل الأول: مفهوم عرض التكوين وقيادته

المرجع 1: توفر المؤسسة تكوينا يتماشى مع محيطها السياسي والعلمي والاجتماعي المهني، كما تأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني والدولي.

المرجع 2: يتسق عرض التكوين مع مشروع المؤسسة ومواردها المادية والبشرية و البيداغوجية.

المرجع 3: يركز عرض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة وحديثة.

المرجع 4: تعلن المؤسسة عن عروض التكوين الخاص بها بكل شفافية.

المرجع 5: تطور المؤسسة هيئات لقيادة عروض التكوين ووضعها.

المرجع 6: تقدم المؤسسة أنماط تكوين متنوعة (تكوين عن بعد، تكوين بديل...).

الحقل الثاني: مرافقة الطالب في تكوينه

المرجع 1: للمؤسسة سياسة استقبال الطلاب ومتابعتهم والمساعدة على نجاحهم.

المرجع 2: توفر المؤسسة إمكانية التنقل الداخلي (المسارات) والخارجي (الوطني والدولي).

المرجع 3: للمؤسسة سياسة تسهل الوصول إلى المراجع وجميع المواد التعليمية.

الحقل الثالث: التقييم ومراجعة التعليم

المرجع 1: تخضع العملية التعليمية لمراجعات وتقييمات منتظمة.

المرجع 2: تطور المؤسسة إجراءات لتحسين البيداغوجيا.

الحقل الرابع: رقابة معارف الطلبة وتعلمهم.

المرجع 1: ترافق وتصادق المؤسسة على كل مشوار تكوين الطلبة.

المرجع 2: تتفق اختبارات التقييم مع أهداف التكوين.

المرجع 3: تكون نماذج رقابة المعارف موضوعية، نزيهة، موثوقة، منشورة ومعلنة.

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

الحقل الخامس: التوجيه والإدماج المهني

المرجع 1: تطور المؤسسة هيئة للتوجيه.

المرجع 2: تطور المؤسسة هيئة المساعدة على الإدماج المهني.

المرجع 3: تطور المؤسسة شراكات مع الوسط الاجتماعي المهني.

المرجع 4: تطور المؤسسة هيئة متابعة توظيف حاملي الشهادات.

الحقل السادس: التدريب في طور الدكتوراه

المرجع 1: تضمن المؤسسة جودة تكوينات الدكتوراه عن طريق دعمها علميا وباستراتيجيات تعاون وطني ودولي.

المرجع 2: تطور المؤسسة هيئة لتأطير ومتابعة حاملي شهادة الدكتوراه وإدماجهم.

الحقل السابع: التكوين على مدى الحياة

المرجع 1: التعليم المستمر جزء لا يتجزأ من عرض التكوين.

المرجع 2: تتمن المؤسسة استقبال الراغبين في استئناف دراستهم.

المرجع 3: تضمن المؤسسة تكوينات تتوج بدبلومات و/ أو شهادات بالنسبة للأشخاص من الوسط الأكاديمي

والأوساط الاجتماعية المهني

2. مجال البحث:

الحقل الأول: تنظيم البحث وهيكلته وتطويره.

المرجع 1: تحدد المؤسسة أولويات البحث العلمي وتوفر الوسائل المناسبة.

المرجع 2: للمؤسسة هيكل قيادة البحث العلمي ومتابعته.

المرجع 3: تنظم المؤسسة تفكيراً استراتيجياً وتقيماً داخلياً في مجال البحث العلمي.

المرجع 4: تهيكّل المؤسسة البحث العلمي وفق أولوياتها العلمية.

المرجع 5: تطور المؤسسة بحثاً علمياً يستجيب لحاجيات محيطها.

المرجع 6: تشجع المؤسسة ديناميكية البحث العلمي وتحفز أساتذتها الباحثين.

المرجع 7: تطور المؤسسة سياسة تكوين للبحث العلمي من خلال البحث العلمي.

المرجع 8: تسهل المؤسسة الوصول إلى المصادر الوثائقية اللازمة للبحث العلمي.

المرجع 9: تضمن المؤسسة اليقظة المستمرة لمتابعة مختلف التطورات المنهجية والعلمية والتكنولوجية.

الحقل الثاني: العلاقات والشراكات العلمية

المرجع 1: تضمن المؤسسة داخلياً تكامل أنشطة البحث العلمي.

المرجع 2: تضع المؤسسة إستراتيجية شراكات متميزة في مجال البحث العلمي وعلى المستويين الجهوي والوطني.

المرجع 3: تضمن المؤسسة تطوراً منظم للشراكات الدولية في مجال البحث العلمي.

المرجع 4: للمؤسسة سياسة إعلام واتصال ونشر إنتاجها العلمي.

الحقل الثالث: تميم البحث العلمي

المرجع 1: للمؤسسة سياسة تميم نتائج البحث العلمي وتجسيدها.

المرجع 2: تساهم المؤسسة في تطوير الملكية الفكرية.

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

المرجع 3: تتمن المؤسسة إنشاء محاضن المقولات ذات الصلة بالبحوث العلمية.

المرجع 4: تهتم المؤسسة بنشر الثقافة العلمية.

3. مجال الحوكمة.

الحقل الأول: نظام الإعلام

المرجع 1: للمؤسسة سياسة جمع المعلومات، تأمينها، معالجتها، تحليلها واستغلالها.

المرجع 2: للمؤسسة بنية لجمع المعلومات والتوقعات.

المرجع 3: تضمن المؤسسة أرشفة المعلومات الإدارية و البيداغوجية والعلمية وكذا نشرها.

المرجع 4: للمؤسسة خدمات رقمية لخدمة طلابها وموظفيها.

المرجع 5: تضمن المؤسسة تنظيم الاتصال مع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية وإدارته وترقيته.

الحقل الثاني: شروط تحضير السياسات

المرجع 1: للمؤسسة هياكل مكلفة بتحضير وتطوير سياسات منسجمة في مجال التكوين والبحث والحوكمة.

المرجع 2: تنظم المؤسسة تشاورا داخليا لوضع سياساتها المختلفة في مجال التكوين والبحث والتسيير الإداري والحوكمة.

المرجع 3: يجب أن تتماشى سياسة المؤسسة مع التوجهات الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي.

المرجع 4: تأخذ سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها، لاسيما في مجال البحث العلمي والتكوين والعلاقات الدولية والخدمات

المقدمة للمجتمع، بعين الاعتبار محيطها المحلي والوطني والدولي.

المرجع 5: تستخدم المؤسسة هامش استقلاليتها.

المرجع 6: للمؤسسة مشروع تنمية تشاركي.

المرجع 7: تخضع القرارات المتعلقة بالميزانية لإجراء متفق عليه.

الحقل الثالث: تنظيم المكونات والمصالح وقيادتها

المرجع 1: يكتف هيكلا المؤسسة مع إنجاز مهامها وأهدافها، ويسمح بقيادة فعالة.

المرجع 2: لمختلف هيئات القيادة والتسيير وظائف ومهارات ومسؤوليات محددة بوضوح، يتم توزيعها بما يتفق مع مهام

المؤسسة وأهدافها.

المرجع 3: تُنظّم المؤسسة بحيث يمكن ممارسة المسؤوليات المخولة لها بالكامل.

المرجع 4: يتخذ نظام الحوكمة ترتيبات من أجل الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر طلابها وموظفيها.

المرجع 5: للمؤسسة نظام داخلي متفق عليه.

المرجع 6: يسير مسؤول المؤسسة ويخصص الموارد وفقا لأهداف المؤسسة، وينظم تقييم فعالية استخدامها.

المرجع 7: توفر المؤسسة الوسائل المادية اللازمة والمناسبة لحسن سير أنشطتها.

الحقل الرابع: إدارة وظائف التسيير في خدمة المهام

المرجع 1: تدير المؤسسة مواردها البشرية وفقا لمهامها وقيمتها.

المرجع 2: تدير المؤسسة ممتلكاتها وتراثها وفقا لمهامها وقيمتها.

المرجع 3: تدير المؤسسة مواردها المالية بشكل يتطابق مع مهامها وقيمتها.

المرجع 4: تساهم مصالح المؤسسة في تنفيذ مشروعها.

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

الحقل الخامس: مقاربات الجودة

- المرجع 1: للمؤسسة سياسة جودة واضحة ومشاركة.
  - المرجع 2: تطور المؤسسة مقاربات الجودة الخاصة بها وفقا لمهامها وقيمها.
  - المرجع 3: تطور المؤسسة مقاربات الجودة لمختلف أنشطتها.
  - المرجع 4: تنظم المؤسسة دوريا تقييمها الذاتي ومراجعة لجميع أنشطتها.
4. مجال الحياة الجامعية:

الحقل الأول: استقبال الطلبة والموظفين والتكفل بهم

- المرجع 1: للمؤسسة هيئات لاستقبال الطلبة والموظفين وتوجيههم.
- المرجع 2: تولي المؤسسة اهتماما لاحتياجات الخاصة للطلبة والموظفين.
- المرجع 3: للمؤسسة هيئات لتقديم المعلومات للطلبة والموظفين.

الحقل الثاني: الأنشطة الثقافية والرياضية

- المرجع 1: تطور المؤسسة سياسة للأنشطة الثقافية والرياضية.
  - المرجع 2: تشجع المؤسسة على تطوير هياكل وجمعيات ثقافية ورياضية.
  - المرجع 3: توفر المؤسسة للطلبة والموظفين الموارد الضرورية للقيام بالأنشطة الثقافية والرياضية.
- الحقل الثالث: شروط الحياة والعمل والدراسة للجهات الفاعلة في الجامعة (الصحة والنظافة والأمن، ...)

- المرجع 1: توفر المؤسسة إطار للحياة العادية لمختلف الجهات الفاعلة.
- المرجع 2: تضمن المؤسسة شروط النظافة وأمن طلبتها وموظفيها في جميع مواقعها.
- المرجع 3: تضمن المؤسسة لموظفيها وطلبتها إمكانية الوصول إلى الخدمات الصحية.
- المرجع 4: تطور المؤسسة شراكات مع الجماعات المحلية وهيئاتها لصالح طلبتها وموظفيها.
- المرجع 5: تساهم المؤسسة مع الإدارات المعنية بالتكفل بالطلبة والموظفين (المأكل والإيواء والنقل...).

الحقل الرابع: المسؤولية الاجتماعية (الأخلاق والمواطنة وتكافؤ الفرص والتنمية المستدامة...)

- المرجع 1: تنظم المؤسسة الأنشطة المدنية والتبادلات والمناقشات الاجتماعية وتشجعها.
- المرجع 2: تلتزم المؤسسة بمبدأ تكافؤ الفرص.
- المرجع 3: تسهر المؤسسة على احترام مبادئ وقواعد الأخلاق والسلوك المهني.
- المرجع 4: تأخذ تجهيزات المؤسسة ومعداتها وممارساتها بعين الاعتبار البعد البيئي والتنمية المستدامة.

خاتمة:

إن الجامعة شأنها شأن أي شركة أعمال أو أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع الأخرى تؤسس لتستمر، ولا يمكن لها أن تبقى إلا إذا حققت نتائج ذات جدوى علمي اقتصادي، فتحسين أدائها لا يتطلب تميز تسييرها بفعالية وكفاءة فقط بل يتعداه إلى التسيير بالعدالة والابتكار وهذا ما يميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات عبر دول العالم.

وبالنسبة للجزائر فإنه لا توجد تشريعات و قوانين خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة،

فاستقطابها لأعداد متزايدة من الطلبة كل سنة لا يعتبر مؤشرا على نجاحها بسبب كون زيادة الطلب على التعليم الجامعي هو نتيجة لتطور حركة المجتمع أكثر من اعتباره حصيلة إنجاز العمل الجامعي، لذلك لا بد من التأكيد أكثر على النتائج المرتبطة

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

بالجودة الشاملة التي تحققها الجامعة، ونشير هنا إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ما تتطلبه عملية تطبيق مدخل نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من متطلبات نظرية أو عملية .  
قائمة المراجع:

- 1 علي راشد: الجامعة والتدريس الجامعي، ب د ط، دار ومكتبة الهلال بيروت، 2007، ص 13.
- 2 ابن منظور: لسان العرب، ج2، دار المعارف، القاهرة، 1984، ص72.
- 3 Www. Wikipedia.Org (15/ 04 /2017; 19 :00)
- 4 Jean François soutenain, Philippe Forcet : Organisation et gestion de l` entreprise; Berti éditions; Alger ; 2007 ; P40.
- 5 Edward Sallis: Total Quality Management In Education; Koganpage; London; 1993; p201.
- 6 Sara Lawrance: Light foot, The good high school; New York; 1983; p210.
- 7 محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، ص39.
- 8 أ حمد الخطيب و رداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية - ، ط2، عالم الكتب الحديث وجدارا للنشر العالمي، عمان 2002، ص35.
- 9 خالد العامري: المرجع العالمي لإدارة الجودة:- مهارات الإدارة للمحترفين- ، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص223.
- 10 عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر- ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص18.
- 11 عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة - الدليل المتكامل-، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص27.
- 12 منيرة فخر: الحريات الأكاديمية في الجامعات الخليجية- جامعة البحرين كنموذج-، دور الجامعات ومراكز البحث في دعم ثقافة المجتمع المدني-، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص47.
- 13 رشدي أحمد طعيمة وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم- بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات-، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص27.
- 3 عمور عمر، جوادي خالد: دور وأهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي، منتدى الأستاذ - دورية أكاديمية محكمة تعنى بالدراسات في مجال التعليم والعلوم الإنسانية، العدد 5-6، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص14.
- 15 محسن على عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص111.
- 2 فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 1999، ص73.
- 17 محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص77.
- 18 محمد عطوة مجاهد: ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة، ص42.
- 19 بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010، ص173.
- 20 خالد محمد الزواوي: الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003، ص34.
- 21 محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: مرجع سبق ذكره، ص77.
- 22 سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات: الجودة في التعليم- دراسات تطبيقية- ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، عمان، ص343.

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

- 23 محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: مرجع سبق ذكره، ص80.
- 24 مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص65.
- 25 علي أحمد مذكور: التعليم العالي في العالم العربي، الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربي، 2000، ص197.
- 26 محسن علي عطية: مرجع سبق ذكره، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص116.
- 27 عماد أبو الرب وآخرون: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - بحوث ودراسات -، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص148.
- 28 مهدي صالح السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص ص54،55.
- 29 محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص195.
- 30 محمد السيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص258.
- 31 خالد العامري عن مات ستيفر: مرجع سبق ذكره، ص274.
- 32 أحمد سيد محمد سباعي: مرجع سبق ذكره، ص70.
- 33 هشام يعقوب مريزيق، فاطمة حسين الفقيه: قضايا معاصرة في التعليم العالي - التعليم المفتوح، التعريب، التمويل، البحث العلمي، الإرشاد -، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص164.
- 34 فليح حسن خلف: اقتصاد المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص95.
- 35 أحمد الخطيب: التعليم العالي - الإشكاليات والتحديات -، ط1، عالم الكتاب الحديث وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص80-82.
- 36 شبل بدران، كمال نجيب: التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص92.
- 37 هشام يعقوب مريزيق، فاطمة حسين الفقيه: مرجع سبق ذكره، ص ص164 - 166.3
- 3 منصور الزين: أهمية الجودة الشاملة في التعليم العالي ج2،، بحوث المؤتمر العربي الدولي لنظام جودة التعليم العالي، الأردن، 2011، ص1178.
- 39 زكية مقري، جمعة الطيب: مساهمة لتقييم نظام LMD في الجامعة الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من طلبة ل م د في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة، بحوث المؤتمر العربي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، ج1، الأردن، يومي 10-12 ماي 2011، ص781.
- 40 لرقط علي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -المبررات والمتطلبات الأساسية- دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، باتنة، 2009. مرجع سبق ذكره، ص71.
- 3 نوال نمور: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة مشوري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علومالتسيير، قسنطينة، (2011/2012).



## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

- 42 دليل الطالب في نظام ل م د: جامعة 20 أوث 1955 - سكيكدة-، ص8.
- 43 بوحنية قوي وآخرون: إمكانات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - دراسة حالة الجزائر-، بحوث المؤتمر العربي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، ج1، يومي 10\_12 ماي 2011، الأردن، ص197.
- 44 أيمن يوسف: تطور التعليم العالي - الإصلاح و الآفاق السياسية-، دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بجامعة يوسف بن خدة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، قسم علم الاجتماع، الجزائر، ص57.
- 45 عبد الكريم حرز الله، كمال بداري: نظام ل م د - ليسانس، ماستر، دكتوراه-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص84
- 46 Commission nationale d'Implémentation d'un système d'assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur
- 47 زين الدين بروش، يوسف بركان: مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -الواقع والآفاق-، المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي 4 و 5 أفريل 2012، ص813.