

---

---

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي  
-الجامعة الجزائرية نموذجا-

The Reality of Applying Total Quality Management in Higher Education Institutions  
The Case of the Algerian University

حميدة بن يحي

جامعة بومرداس - الجزائر  
BHZ13@outlook.com

Received: 30/10/2018

لطفي شعباني

جامعة بومرداس - الجزائر  
lotfi\_chabani@hotmail.com

Accepted:30/11/2018

Published:30/12/2018

---

---

ملخص:

في ضوء التوجهات الإستراتيجية التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، أصبح إدراك الحاجة إلى التغيير ضرورة حتمية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة للتغيير الاستراتيجي والتميز في ظل سوق تحكمه المنافسة هو اعتماد الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتطوير المؤسسات الجامعية، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعله في مقدمة استراتيجياتها. كما السعي لتحقيق تعليم متميز بالجامعة ينعكس على أداء الجامعة كنظام، وتوجيهه توجيهها يساهم في تلبية احتياجات مختلف أفراد المجتمع الجامعي والتعايش الفاعل في عصر العولمة.  
الكلمات المفتاحية: الجودة، الجامعة، إدارة الجودة الشاملة.

تصنيف JEL: G32, J53 .

**Abstract:**

In the light of the strategic directions taking place in contemporary institutions, recognizing the need for change is imperative. One of the most deliberate aspects of strategic change and excellence in a competitive market is the adoption of total quality management as a strategic option for the development of university institutions. Therefore, there must be full conviction of the senior management of the importance of this concept and make it at the forefront of its strategies, and thus, directing it to contribute to meet the needs of various members of the academic community for more effective coexistence in an era of globalization.

**Keywords:** the quality, the University, total quality management.

**JEL Classification:** G32, J53.

\* مرسل المقال: لطفي شعباني

إن الملاحظ للتطورات والتغيرات العلمية المتسارعة لاسيما في مجال العولمة والتكنولوجيا والتنافس الشديد بين المنظمات بمختلف نشاطاتها هو ظهور تحديات معاصرة تهدد هذه المنظمات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، مما أجبرها على إتباع جملة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة وذلك بانتهاج الأسلوب العلمي الواعي والبحث عن أفضل الطرق التي تؤدي إلى استثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة.

ومما لاشك فيه أن التعليم العالي مرتبط ارتباطا وثيقا بالتغير الاجتماعي الحاصل على جميع الأصعدة، السياسية والاقتصادية والثقافية، ويتأثر بالسلب أو الإيجاب وفق المعطيات والمنتجات الجديدة في عالم الأفكار. ومن ثمة كان لزاما على الفاعلين في السياسات التعليمية تبني استراتيجيات تتماشى ومستجدات العصر بتبنيها لمعايير جودة تسمح لها بوضع نظام تعليمي يوازن بين الإمكانيات المادية والبشرية وآمالها في توفير أكبر قدر ممكن من الإطارات والكفاءات المناسبة لسوق العمل، ولعل هذه الأسباب والتغيرات على مستوى الأنظمة التقليدية دفعت الجامعات العربية إلى القيام بتغييرات جوهرية في فلسفتها وأهدافها ونظمها وإمكاناتها لتساير وتواكب التطورات الحاصلة على مستوى الجامعات الغربية.

وفي ظل هذا التوجه، أبدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر نيتها لمواكبة هذه التطورات بتبني إستراتيجية إصلاحية مستلهمة من تجارب أجنبية متمثلة في النظام الجديد "ليسانس-ماستر-دكتوراه" "ل.م.د" "LMD" منذ 2002، والذي يعد نموذجا من نماذج الجودة التي تركز على مقارنة جديدة للعلاقات البيداغوجية والعلمية إضافة إلى ما أبدته الوزارة من ضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي وتحسين أوضاع الجامعة الجزائرية وضمان الاستمرارية في التطور من خلال الملتقيات والندوات العلمية، وهو ما ظهر جليا من خلال إنشاء إدارات تعنى بجودة التعليم العالي في مختلف جامعات الوطن، ومحاولة تطبيق معايير ومبادئ الجودة للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا.

#### الإشكالية:

نظرا للنجاحات الكبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام والجامعي ورغم حداثة مؤسساتنا وخبرتها القليلة في هذا المجال، إلا أنه بدأ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارات الجامعية. خاصة مع تبني نظام تعليمي جامعي جديد متمثل في نظام "ليسانس، ماجستير، دكتوراه" "ل.م.د".

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة متمثلة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية في ظل تبني نظام "ل.م.د" "ليسانس، ماجستير، دكتوراه"؟

للإجابة عن السؤال الرئيس، انبثقت الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
  2. فيما تكمن المبررات الدافعة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
  3. ما هي أهم التجارب العربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
  4. ما هي مراحل تطبيق نظام "ل.م.د" كمدخل لإرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية؟
- وبغرض الإجابة عن الأسئلة السابقة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

(1) يعد تبني المؤسسة الجامعية لنظام إدارة الجودة الشاملة عنصرا مهما لتحقيق هدفها والرفع من الكفاءة النوعية للطلاب والمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة.

(2) تدفع تحديات العصر الحالية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى ضرورة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة.

(3) توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق نظام الـ"ل.م.د" لأهدافه في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذا الدراسة في اعتبار إدارة الجودة الشاملة منهجية رائدة اتبعتها في البداية العديد من المنظمات ذات الطابع الإداري في الغرب، ولما ثبت نجاحها في هذا القطاع، انتهجتها المؤسسات الجامعية لما لها من تأثير على المنظومة الجامعية وخاصة مخرجاتها، وعلى مستوى الدول العربية بينت بعض الدراسات أن مخرجات الجامعة تعاني من انخفاض الكفاءة الداخلية والخارجية النوعية، لذا وجب تبيان أهمية هذه المنهجية ومبررات تطبيقها وتقديم بعض النماذج الرائدة المطبقة لها، لكي يسهل فهمها وتطبيقها من طرف الإطارات الإدارية والتعليمية الجامعية في العالم العربي وخاصة الجزائر، التي تحاول تحسين جودة مخرجاتها من خلال عدة سياسات أهمها تطبيق نظام "ل.م.د".

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعريف بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومجالات التعاون ما بين الجامعات ومنظمات الأعمال في موضوع إدارة الجودة الشاملة.
- تفعيل دور المهتمين والقائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها.
- التعرف على تجارب بعض الدول العربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين نوعية المنتج التعليمي لخدمة المجتمع.

أولاً: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لها وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) في التعليم العالي

قبل التعرض لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لابد من إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التعاريف الموالية:

يعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة الشاملة أنها "نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة"<sup>1</sup>.

كما عرفها (جابلونسكي) (Jablonski) بأنها: "فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل"<sup>2</sup>.

بينما عرفها (كوتلر وديبوا) (Kotler & Dubois) بأنها "جودة تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات"<sup>3</sup>.

أما عن الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فليس من السهل تعريفها لتعدد أبعاد مفهومها، فقد ربطه "دونالد إيكونغ" "Ekong.D" من خلال مفهوم مركب هو "ضمان الجودة" الذي يعني أن كل السياسات والنظم والعمليات توجه نحو ضمان المحافظة على جودة منتجات التعليم المقدمة من المؤسسة وتحسينها، بمعنى أن الأهداف المحددة قد تم بلوغها بطريقة تتسق مع معايير الجودة المحددة.<sup>4</sup>

وبنوع من التفصيل أشار "هينج" "Huang" أن إدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم والتي تتمثل في: تحسين أداء الأساتذة، وتحسين أداء الطلاب، وتطوير البرامج والخطط التعليمية، وتحسين الروابط بين المجتمعات التعليمية، وفي تطوير الهيئة العاملة وأدائها، وفي تحسين التقييم التربوي، وتطوير ميادين تربوية أخرى.<sup>5</sup> وبمنظرة شاملة لمنظومة التعليم العالي، ترى اليونسكو ارتباط جودة التعليم العالي بجودة عناصر النظام وهي:<sup>6</sup>

■ جودة مستوى العاملين: بمعنى جودة الرأسمال البشري من إداريين وأساتذة، وبالتالي تفترض تحديد خصائص الكفاءات المطلوبة قبل وضع سياسة الاختيار، والاهتمام بدوافع العاملين وبالتدريب التربوي، ونظام للحوافز، والتغلب على الاختلال القائم بين أنشطة التدريس وأنشطة البحث.

■ جودة مستوى البرامج: والتي ترتبط بجودة الأهداف وجودة الأساليب التعليمية.

■ جودة مستوى الطلاب: حيث يعد الطلاب المادة الأولية للتعليم العالي وبالتالي شرطاً ضرورياً لجودته.

■ جودة مستوى البنى الأساسية والبيئة الداخلية والخارجية: إذ تفترض جودة التدريس والبحث توافر بنية أساسية مادية كافية تتلاءم مع الاحتياجات، وصيانة هذه البنية وإدارتها على الوجه الأمثل، وضمان جودة المناخ التنظيمي للجامعة ومحيطها الخارجي.

ورغم التشعب المعلوماتي حول الجودة كمفهوم وكمدخل للتطوير التعليمي، يستخلص أن الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تنصب في جودة المواصفات المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات، والتي تستلزم إشباع رغبات المتعلمين وحاجاتهم وتلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته، وذلك بالاستخدام الكفء للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى الجامعة.

## 2. مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها، ويمكن حصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فيما يلي:

1.2 التزام الإدارة: أي التزامها بالتحسين المستمر عن طريق إتباعها ما يسمى بدورة ديمينغ (Cycle Deming) دورة "PDCA"، وهناك سبع نقاط رئيسية أوردتها ديمينغ من أجل المؤسسات التعليمية:<sup>7</sup>

- الاتفاق على الأهداف؛
- تحديد المستفيد وتعريفه؛
- التخلص من المداخل التقليدية؛
- بناء المنظمة يركز على التحسين المستمر؛
- تحديد المسؤولية الإدارية والتي تبدأ من أعلى مستوى؛
- شرح التغيير وأسبابه لكل العاملين؛
- إشراك كل العاملين في فرق عمل وحلقات الجودة

2.2 التركيز على المستفيد: على اعتبار أن للجامعة أكثر من رسالة أو مهمة رئيسية تتمثل في التعليم-البحث- والخدمات الاستشارية وخدمة المجتمع المحيط بها، فإن مستفيديها سيتغير وفقا لطبيعة الخدمة المقدمة له، إلا أنه يمكن تقسيم مستفيدي الجامعة إلى ثلاثة أنواع:<sup>8</sup>

■ مستفيد أساسي: الطلاب الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي.

■ مستفيد داخلي: الموظف الذي يعتمد على عمل الموظفين الآخرين لكي يقوم بتأدية وظيفته.

■ مستفيد خارجي: منظمات الأعمال المختلفة (سوق العمل) أي المؤسسات الخارجية.

3.2 التركيز على الحقائق: الجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضا المستفيد على المنتج النهائي ولكن أيضا الرضا أثناء العملية التعليمية، لذا فالاهتمام يكون بالجودة الشاملة لمختلف مراحل العملية التعليمية، وهذا بدوره يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لتقييم برامج جودة التعليم، ولا بد من وجود أدوات خاصة لجمع بيانات فعلية لعمليات القياس والتقييم.

4.2 التحسين باستمرار: التحسين المستمر الداخلي للجودة يفرض أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تنخفض التكلفة، أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة (طرق وأساليب تعليم جديدة، ومحاوور جديدة، وموضوعات ومناهج حديثة، ونظم اتصال جديدة) ولهذا فإن قياس هذه الكفاءة يتطلب مراجعة سنوية على أن تكون هذه المراجعة جزءا من ثقافة المنظمة التعليمية بأكملها، وكذلك لا بد من التعامل مع العملية التعليمية على أنها مستمرة.

لهذا ينبغي على مؤسسات التعليم الجامعي أن تؤدي الأشياء بطريقة أفضل في المستقبل، ويجب على المختصين في التربية والتعليم البحث باستمرار عن طرق تمنع حدوث الأخطاء والانحرافات، والعمل على تصحيحها من أجل إحداث التطور المنشود.<sup>9</sup>

5.2 المشاركة الكاملة: حتى يتم قياس نجاح العملية التعليمية لا بد من الاعتماد على نظام التغذية العكسية من المستفيد، وهذا بدوره يستلزم مشاركة كل الأطراف (الطلبة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الإدارة، المجتمع، سوق العمل). كذلك لا بد من الاعتماد على برامج تدريبية للعمل في طرق تركز على تحديد المشكلات، وأسبابها، وإيجاد الحلول المناسبة، والتقييم، والمتابعة.

يعود توظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم الجامعي بالنفع على المؤسسات التعليمية، إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفة جديدة لأهداف المؤسسة ورسالتها، ويرفع معنويات العاملين، ويمنحهم فرصة التعبير، ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة، مما يضيف على البيئة التعليمية مناخا صحيا منتجا.

ثانيا: مزايا وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

سيتم التعرض إلى كل من مزايا وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

1. مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يؤدي تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموع من المزايا، يذكر منها ما يلي:<sup>10</sup>

✓ شمول جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري على مستوى الجامعة ككل، وبالتالي يساعد هذا على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام، بعكس تطوير جزء أو خدمة معينة وبقاء الأجزاء الأخرى والخدمات الأخرى كما هي عليه والذي يعيق أو قد يمنع أي تغيير كلي.

- ✓ لإحداث أي تغيير حقيقي في الجامعات لا بد من تطبيق أساسيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
  - ✓ عمل هيكل لجميع النشاطات التطويرية بدءاً بوضع رسالة ورؤية واستراتيجيات الجامعة مما يوفر هيكلًا متكاملًا ومتناسقًا يوحد جميع هذه الجهود نحو هدف واحد والذي بدوره تتضارب معه الجهود.
  - ✓ تدعو إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير.
  - ✓ تركز إدارة الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء وهو أحد أهداف التطوير.
2. أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- يمكن تلخيص أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم في النقاط الآتية:<sup>11</sup>
- ✓ ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة؛
- ✓ الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب؛
- ✓ زيادة كفاءات الأساتذة والإداريين والعاملين بالمؤسسات الجامعية ورفع مستوى أدائهم؛
- ✓ زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع؛
- ✓ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية؛
- ✓ زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي؛
- ✓ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة الجامعية للعمل بروح الفريق؛
- ✓ تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

### ثالثاً: بعض التجارب العربية الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

استناداً إلى تقرير الأمم المتحدة حول التنمية البشرية العربية الذي أظهر الوضع الخطير الذي وصل إليه وضع الإنسان العربي من حالة اقتصادية هي من بين الأسوأ في العالم، ونمو اقتصادي بطيء،<sup>12</sup> فإنه تم البدء في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكثير من الجامعات العربية وذلك بهدف تفعيل دور التعليم العربي في التنمية، من خلال تطوير الأداء النوعي لبرامج التدريس الجامعية بغرض رفع قدراتها التنافسية وتجارتها مع احتياجات التنمية وأسواق العمل وتحديات التطورات الدولية، وكذلك من خلال تعظيم كفاءة التخطيط المؤسسي في الجامعات وإدارات التعليم العالي لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. إلا أن التعليم العالي في ظل العولمة يصبح تعليماً للتمييز وللجميع إذا توافرت فيه معايير الجودة وخصائصها. فقد أظهرت الدراسات أن تطبيق الجودة لم يؤد إلا إلى تحسين بعض العمليات الإدارية واختصار زمن إنجازها. أما تحقيق الجودة العلمية والتعليمية ذاتها وترسيخ مهارات التفكير الناقد، فهذا لم تؤكده أي دراسة بشكل قاطع، ثم يبين أن من ضمن الأسباب التي أدت إلى ذلك، أن رؤساء الجامعات أصبحوا بمثابة مديري شركات يركزون في عملهم على حساب الأرباح والخسائر والتكلفة والعائد والتوقعات المستقبلية لأعداد الطلاب، بدلاً من التركيز على طبيعة المعرفة وأهداف التعليم، ورغم ذلك تبقى الجامعات العربية ومن ورائها هيئاتها الرسمية بين مبررات ملحة ومتطلبات زهيدة لتطبيق إدارة الجودة من جهة، وبين عقدة السبق لاستهلاك كل جديد الذي تمارسه الحكومات العربية، ومقاومة التغيير وكساد منظومة القيم الذي تسلكه شعوبها. ورغم ذلك فقد برهنت بعض الجامعات العربية على خروجها من دائرة التبعية والاتكالية، وذلك بتبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن ذكر تجارب بعض البلدان التي تبنت وطبقت نظام الجودة الشاملة كما يلي:

## 1. المملكة الأردنية الهاشمية:

دفع تطوير التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية إلى وضع مشروع قانون هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وبموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (4) لسنة 2005، ثم تأسيس مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي، إلا أن الطموح لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته دفع نحو تحويل المجلس إلى هيئة اعتماد مستقلة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإكسابها الصفة المؤسسية لضمان الاستقلالية والمرونة الإدارية، وبالتالي وضع مشروع القانون لتحقيق ما يلي:<sup>13</sup>

- ✓ تحقيق أهداف الهيئة من خلال مجلس يتألف من أحد عشر عضواً يتم اختيارهم من حملة رتبة الأستاذية ومن أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة، ومن قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة؛
  - ✓ وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة؛
  - ✓ اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة، واعتماد برامجها الأكاديمية، وتقييم هذه المؤسسات وجودة برامجها والأسس الصادرة عن المجلس والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة؛
  - ✓ إشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي وتحسين نوعيته؛
  - ✓ النص على العقوبات التي يحق للمجلس إيقاعها على مؤسسات التعليم التي تخالف أحكام هذا القانون أو الأنظمة أو التعليمات الصادرة بمقتضاه أو المعايير أو الأسس الصادرة عنه.
- قامت العديد من الجامعات الأردنية بتطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة بما فيها التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص، وفيما يلي المخطط المتبع من قبل جامعة آل البيت لتحقيقها:
- ✓ تشكيل مجلس استشاري من عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أصحاب الخبرات والمهارات والاختصاصات المتنوعة من الكليات والأقسام المختلفة لوضع خطة تبين فلسفة الجامعة ورؤيتها واستراتيجيتها لتطوير البرامج في كل قسم من أقسام الجامعة ووضع سياسات وبرامج للمساعدة في التنسيق بين الكليات والأقسام وتقديم توصيات حسب احتياجات ومتطلبات الكليات والأقسام وأعضاء هيئة التدريس؛
  - ✓ تشكيل لجنة تسهر على تنفيذ هذه الخطة؛
  - ✓ تشكيل لجنة لدراسة الدورات التدريبية وتشمل المجالات التدريبية، المحتوى التدريبي، الفئة المستهدفة، هدف التدريب، آلية التدريب، الجدول الزمني ومتطلبات التدريب؛
  - ✓ تشكيل لجنة لمراجعة الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية؛
  - ✓ وضع خطة لبلورة المعايير الأكاديمية، والإدارية، والمالية وتزويد اللجنة بالتغذية الراجعة للتطوير والتحسين في جميع المجالات.

## 2. المملكة العربية السعودية:

تأسست "الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي" عام 2004، وهي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال الإداري والمالي، يشرف عليها مجلس التعليم العالي. تهدف الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي إلى ضبط جودة التعليم العالي وضمان كفاءة مخرجاته لمقابلة متطلبات سوق العمل.

أخذت كلية الطب بجامعة الملك عبد العزيز بجدة على عاتقها مبادرة تبني نظام إدارة الجودة (ISO:9001)، وقد بدأ العمل في الإعداد للحصول على نظام إدارة الجودة من تاريخ 2007/04/01 بدعم ومساندة إدارة برنامج الجودة الشاملة، حيث

وجدت الكلية التعاون المثمر من طرف جميع منسوبي الكلية وفريق العمل من قبل إدارة برنامج الجودة الشاملة، والكلية تسير اليوم نحو الحصول على الشهادة العالمية لنظام إدارة الجودة.

الإنجازات: لقد تم الانتهاء من جميع مراحل إنشاء النظام شمل ذلك: الانتهاء من الهيكل التنظيمي للكلية - سياسة الجودة - والمهام الرئيسية للإدارات والوحدات داخل الكلية - بطاقة الوصف الوظيفي لجميع موظفي الكلية - إجراءات الإدارات والوحدات - تفاصيل كتابية - تفاصيل الإجراءات والوحدات مع الرسم وتجميع النماذج وترميزها، وتطبيق النظام والتدريب عليه.

### 3. الكويت:

تبلورت فكرة تحقيق نظام ضمان الجودة في الواقع عن طريق إنشاء "الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم" بموجب المرسوم رقم 417 لسنة 2010.<sup>14</sup> يهدف الجهاز إلى تحسين مستوى برامج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت وتحديد مؤسسات التعليم العالي في الدول الأخرى التي يسمح باعتماد مؤهلات خريجها وذلك من خلال عمليات التقييم المستمر لتلك المؤسسات وبرامجها وفقاً لمعايير هيئة الاعتماد العالمية وصولاً لضبط جودة التعليم العالي.<sup>15</sup>

### رابعاً: مراحل تطبيق نظام "ل.م.د" كمدخل لإرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

يعرف النظام الجامعي الحالي عدة اختلالات، سواء على مستوى المرافق وتنظيم المؤسسات، أو على المستوى البيداغوجي والعلمي للتكوين. أمام هذا الوضع، لجأت السلطات الجزائرية لتصحيح هذه الاختلالات عبر إصلاح شامل وعميق على مستوى التسيير والأداء ومخرجات الجامعة الجزائرية. حيث انطلق قطاع التعليم العالي في إصلاح التعليم الذي من شأنه أن يجعل الجامعة تلعب دوراً مركزياً يتمثل من جهة في تطلع المواطنين لاسيما فئة الشباب نحو بناء مشروع مستقبلي بالاستفادة من تكوين عالي ونوعي يمددهم بمؤهلات ضرورية لاندماج أمثل في سوق الشغل، ومن جهة أخرى تلبية متطلبات القطاع الاجتماعي الاقتصادي الذي يطمح إلى التنافسية الناجعة وهذا بإمداده بموارد بشرية نوعية قادرة على التجديد والإبداع، مع التكفل بجانب هام في مسعى ازدهار البحث العلمي والتنمية. هذه الدوافع أدت إلى تبني على غرار معظم البلدان المجاورة، المنظومة العالمية للتعليم العالي "ل.م.د" نظام "ليسانس- ماستر-دكتوراه".

### 1. طبيعة سياسة نظام "ل.م.د" LMD:

نشأ نظام "ل.م.د" "L.M.D" (ليسانس، ماستر، دكتوراه) في البلدان الأنجلوساكسونية لدواعي تحسين نوعية التعليم العالي، وهو نظام معتمد منذ زمن طويل في جامعات أمريكا الشمالية وكندا والجامعات البريطانية، ودخل هذا النظام حيز التنفيذ في أوروبا في السنوات الأخيرة ابتداء من سنة 1998 في السربون.<sup>16</sup> ومنذ أن شرعت 40 وزارة لدول أوروبية في إصلاح أنظمتها الجامعية بغرض جعلها متقاربة من أجل إنشاء فضاء جامعي أوروبي في عام 2010.<sup>17</sup>

كان تطبيقه في أوروبا حصيلة عدة إجتماعات ومؤتمرات على مستوى الدول الأوروبية. وقد تم تبني النظام في الجزائر\* ابتداء من 2004، بعد تنظيم استشارة واسعة للأسرة الجامعية، ابتداء من السنة الجامعية 2003/2002، والتي تمت في إطار الندوات الجهوية الجامعية، وكذا تنظيم ملتقيات وأيام دراسية على مستوى الجامعات، كما نظمت عدة لقاءات أخرى بمشاركة خبراء دوليين من جامعات كندية وأمريكية وفرنسية وبريطانية.



## 2. آليات انتهاج سياسة "ل.م.د" LMD في الجامعة الجزائرية:

لقد تم تبني هذه السياسة وفقا للخطوات الآتية:<sup>18</sup>

## 1.2 تحديد وتحليل المشكل:

تم حصر المشكلة على أنها مشكلة تعليمية بعد تشخيصها من خلال دراسة الوضع التعليمي الراهن للجامعة الجزائرية، واكتشاف أهم الاختلالات الواجب معالجتها، وتم ذلك من اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التعليمية، وهذا يعني أن هذه المشكلة تم دراستها وتحليلها بتدخل المستوى التشريعي الأعلى (البرلمان) باعتبارها مشكلة ذات نطاق واسع تمس شريحة مجتمعية حساسة والمتمثلة في الطلبة.

## 2.2 جمع المعلومات:

قامت اللجنة الوطنية بتجنيد كافة الوسائل من أجل جمع المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالنظام الجامعي الجزائري واختلالاته من جهة، وتحليل هذه المعلومات لرصد مواطن القوة والضعف للجامعة الجزائرية من جهة أخرى، وذلك من أجل استكشاف البدائل الممكنة لحل مشاكلها. وبعد جمع البيانات وتحليلها تم رصد أهم اختلالات النظام الجامعي الجزائري على الصعيد الهيكلي والتنظيمي للمؤسسات الجامعية، وعلى الصعيد البيداغوجي والعلمي للطلبة، وتتمثل هذه الاختلالات في الآتي:

▪ نظام الاستقبال والتوجيه والتدرج: حيث يلاحظ على نظام الاستقبال والتوجيه والتدرج ما يلي:

✓ استناد الالتحاق بالجامعة إلى نظام توجيهي مركزي غير مرن، ويتضمن قدرا من الإحباط لكونه يقود إلى مسالك تكوين نفقية؛

✓ نمط انتقال سنوي يفتقر إلى المرونة، أفرز تسريبات معتبرة زادت من حدتها الآثار السلبية لإعادة التوجيه تنتهي عادة بالرسوب؛

✓ أحجام ساعية ضاغطة تلزم الطالب بأوقات حضورية مبالغ فيها في قاعات المحاضرات والأعمال الموجهة، على حساب الوقت الواجب تخصيصه لتكوينه الذاتي والتحضير لاستقلالته المعرفية؛

✓ تخصص مبكر يوجه بمقتضاه الطلبة توجيها مبكرا وعادة ما يكون ابتداء من السنة الجامعية الأولى، ورغم أن هذا التوجيه يستند على الرغبات المعبر عنها، إلا أنه يبقى في غالب الأحيان توجيها غير ناضج نحو فروع متخصصة وبطريقة لا رجعة فيه؛

✓ نظام تقييم ثقيل من خلال تعدد الامتحانات (امتحانات متوسطة المدة، الامتحانات الشاملة والاستدراكية)، وفترة امتحانات عادة ما تكون ممتدة بشكل مبالغ فيه، على حساب الزمن البيداغوجي الذي يعاني أصلا من قصر مدته مقارنة بالمعايير الدولية.

▪ نظام هيكلية وتسيير التعليم: أما فيما يتعلق بنظام الهيكلية وتسيير التعليم فيلاحظ ما يلي:

✓ هيكلية معقدة أحادية النمط ولا توفر مقروئية واضحة؛

✓ غياب شبه تام للمعايير نتج عنه انغلاق الفروع، الأمر الذي لا يمكن الطالب من الحفاظ على المعارف المكتسبة والاستفادة منها في مسلك آخر في حالة التحويل؛

▪ نظام التأطير والتأهيل المهني: فيما يخص التأطير والتأهيل المهني فيلاحظ أنه هناك:

✓ مردودية ضعيفة للتكوين فيما بعد التدرج مع غياب التناغم بين البحث والتكوين، مما أثر على تطوير نوعية التدريس كما ونوعا؛

✓ تكوين قصير المدى غير جذاب وغير مرغوب فيه كونه لم يحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها، وذلك بسبب عدم وضوح القانون الخاص والإمكانيات وفرص التشغيل خاصة في السنوات الأولى من تطبيق النظام الجديد، فعلى سبيل المثال، لم يبدأ الوظيف العمومي بتعيين قائمة الشهادات التي تسمح بالتوظيف في القطاع العمومي إلا بعد سنة 2012، يعني عشر سنوات بعد بداية تطبيق نظام "ل.م.د".

■ **المواءمة بين التكوين وسوق العمل:** أما بهذا الخصوص فتم ملاحظة ما يلي:

✓ برامج تكوين أقل ملائمة لمتطلبات التأهيلات الحديثة:

✓ اندماج ضعيف للجامعة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

### 3.2 استكشاف وتقويم البدائل الممكنة:

في حقيقة الأمر لم يكن أمام الحكومة الجزائرية عدة بدائل مطروحة للاختيار فيما بينها، لأنها انطلقت من قناعة مفادها أن بديل الإصلاح الجامعي لا يعد تقليد على الحكومة فعله، بل هو ضرورة ملحة في عالم يتسم بديناميكية متسارعة في المجال الاقتصادي والمعرفي والتكنولوجي، ويمكن تقويم هذا البديل مقارنة بالإصلاحات السابقة، حيث مر التعليم العالي في الجزائر بعدة إصلاحات، كان هدفها تطوير التعليم العالي وربطه بالتغيرات العالمية وتفتحه على المجتمع، وهي إصلاح 1971 وإصلاح 1984، غير أن عراقيل كثيرة حالت دون التطبيق الفعلي والكلي لهذه الإصلاحات، التي تمت بشكل آلي وتسلسلي في إطار هيكل إداري بيروقراطي، جعل من مؤسسات التعليم العالي بعيدة عن المحيط نتيجة ارتباطها برسمية القانون من جهة، وكذا عدم احترام آجال إنجاز البنى التحتية، وتخلي الدولة عن بعض المشاريع، والتزايد الذي فاق التوقعات من أعداد الطلبة نتيجة التسهيلات في فتح فروع تبدو سهلة التنظيم، إلى جانب تأخر تكوين أساتذة التعليم العالي وعدم عودة عدد من المكونين بالخارج من جهة أخرى.

كل هذه المشاكل أسهمت في عجز الجامعة الجزائرية عن مواكبة الجامعات في العالم وكذا استفحال أزمته، وعلى ضوء هذه الاختلالات كان لزاماً على الحكومة الجزائرية إيجاد مخرج لهذه الأزمة، فكلفت بذلك لجان لدراسة الوضع القائم، وقدمت هذه اللجان تحليلاً موضوعياً للمعطيات السابقة (تقييم الإصلاحيين 1971 و1984) وبالدراسة المقارنة لبعض النماذج الأجنبية، تم التوصل إلى تطوير التعليم العالي بموجب إصلاحات عميقة نوعية وشاملة تستجيب لمقاييس عالمية، تمثلت في نظام (ل.م.د) الذي يهدف إلى إخراج الجامعة من أزمته، شأنه في ذلك شأن الإصلاحات السابقة، ولكن هذا لا ينفي وجود فوارق بينهما.

### 4.2 اختيار البديل الأفضل:

للتعرف أكثر على هذا البديل يستوجب التعرض لما يلي:

■ **مهمة نظام "ل.م.د" في الجامعة الجزائرية:**

تكمّن مهمة هذا الإصلاح زيادة على إثبات الطابع العمومي للتعليم العالي في:<sup>19</sup>

✓ ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي الشرعي في مجال الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي؛

✓ تقوية المهمة الثقافية بترقية القيم العاملة التي يعبر عنها الفكر الجامعي والمتعلقة بالتسامح والاحترام؛

✓ التمكّن من التفتح أكثر على التطور العالمي وعلى الخصوص في مجال العلوم والتكنولوجيا؛

✓ تشجيع التعاون الدولي وفق السبل والأشكال المتأتمية؛

✓ ترسيخ أسس تسيير ترتكز على التشاور والمشاركة؛

✓ دعم قاعدة واسعة للبحث حرة أكثر منها موجهة؛

✓ انشاء الشروط الملائمة للتوظيف والاحتفاظ بالكفاءات الواعدة والأساتذة الباحثين بجامعاتنا.

■ أهداف تطبيق نظام "ل.م.د":

تتمثل أهم الأهداف المتوخاة من تطبيق نظام "ل.م.د" فيما يلي:<sup>20</sup>

- ✓ تصحيح السلبيات التي يعاني منها نظام التعليم العالي لتحسين نوعية التكوين وتكييفه مع المهن الجديدة عن طريق إعداد طالب يسعى لتطوير ذاته وترقية معارفه؛
  - ✓ تكييف نظام التعليم العالي الجزائري مع المعايير العالمية لتصبح الجامعة الجزائرية قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على المستوى الجهوي والدولي؛
  - ✓ تحقيق تأثير متبادل بين الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي عن طريق ربطها بسوق العمل والاستجابة لمختلف متطلبات المجتمع؛
  - ✓ تفتيح الجامعة على العالم الخارجي وخاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا؛
  - ✓ تشجيع وتنويع التعاون الدولي وفق الأشكال المتأتمية؛
  - ✓ تحسين ظروف استقبال ومراقبة الطلبة وتسهيل حركتهم بين الجامعات الجزائرية والدولية؛
  - ✓ تطور مناهج التقييم حيث أنها تضاعف المراقبة المستمرة للطلاب مع اختبارها.
3. تنفيذ سياسة "ل.م.د" في الجامعة الجزائرية:

باعتبار أن عملية تنفيذ السياسة العامة يخضع لعدة نماذج، فإن سياسة (ل.م.د) يخضع لنموذجين:

- نموذج العملية البيروقراطية: باعتبار أن تطبيق هذه السياسة مرتبط بعمل محدد إداريا روتني يعكس شكل الإدارة التنفيذية لهذه السياسة، بداية بالوزارة كجهاز وصي مسؤول على التنفيذ المركزي، وانتهاء بالمؤسسة الجامعية باعتبارها ميدان تطبيق هذه السياسة.
- نموذج إدارة النظم: إن عملية تنفيذ سياسة (ل.م.د) عبارة عن نشاط موجه وذو أهداف مقصودة، تتكامل فيه كل الوظائف والإدارات التنفيذية والأنظمة داخل الجامعة وخارجها. ولقد رأت الحكومة الجزائرية أنه لكي يواكب المجتمع الجزائري مختلف التغيرات المحلية والعالمية فإنه مطالب بإيجاد تعليم عالي قادر على تكوين الفرد الجزائري بمواصفات القرن الواحد والعشرين (المفكر، المحلل، والمبدع)، من هذا المنطلق جاء تطبيق نظام "L.M.D" كخيار استراتيجي إجباري تم تبنيه لإخراج الجامعة الجزائرية من المشاكل التي تعرفها، والنهوض بها لمواكبة الجامعات العالمية، في إطار مشروع عالمي يدعو إلى المنافسة في امتلاك المعرفة، مشروع تحولت فيه معايير الجودة المحلية التي تضعها وزارة التعليم العالي بكل دولة إلى معايير عالمية "I.S.O"، فكان شبه حتمي على الجامعة الجزائرية مواكبة هذا المشروع لتحقيق الأفضل لها وللمجتمع. بالنظر إلى خصائص نظام (L.M.D) وما يوفره من سهولة ووضوح ومرونة، قررت الحكومة الجزائرية تنفيذه منذ سنة 2004 بشكل جزئي، وتم بذلك صدور قرار رسمي في شكل مرسوم تنفيذي يتضمن استحداث شهادة الليسانس - نظام جديد، متبوع بقرار في تاريخ 23 جانفي 2005 الذي يشرح نظام التعليم في شهادة الليسانس.

### 1.3 مراحل عملية التنفيذ:

مرت عملية تنفيذ هذه السياسة بثلاث مراحل أساسية وهي:<sup>21</sup>

- مرحلة التفكير حول الاستراتيجية السامحة لتبني هذه السياسة: حيث تم إنشاء لجنة وطنية تتكون من نخبة من الأساتذة والمدراء، من مختلف المستويات الجامعية، تقوم أولاً بتشخيص الواقع الجامعي وتقييم التجربة الدول الأوروبية للاقتداء بها، وثانياً التحضير للانطلاق الاستراتيجية من أجل تنفيذ الإصلاح على أرض الواقع.
- مرحلة تحسيس الأسرة الجامعية: وذلك بتحسيس كافة أفراد الأسرة الجامعية حول أهداف هذه السياسة الإصلاحية والمداخل الجديدة التي تتضمنها وكيفية تسيير مسارات الطلبة، وتم إنشاء بهذا الصدد خلايا إعلامية على مستوى إدارات الجامعة.
- مرحلة تنصيب الفرق التقنية: وهي تشمل مجموعة من الخبراء المختصة بإعداد برامج التكوين والمصادقة عليها.

### 2.3 المعلومات اللازمة لتنفيذ السياسة:

لتحقيق التنفيذ الجيد يجب المعرفة الحقيقية لما يراد فعله، وهذا يكون على عدة مستويات:<sup>22</sup>

- على مستوى المؤسسة الجامعية: حيث يقع على عاتق مؤسسة التعليم العالي القيام ببناء عروض التكوين، بالتركيز على قدراتها العلمية والبيداغوجية الخاصة، مسخرة في ذلك إمكانياتها في مجال البحث بمساهمة الشريك الوطني وحتى الأجنبي.
- على المستوى الجهوي: حيث تبدي اللجان الجهوية للتقويم برأيها في مدى انسجام عروض التكوين ونوعيتها وملاءمتها وكذا الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، والهياكل المسخرة من الجامعة المعنية.
- على المستوى الوطني: تتمثل مهمة اللجنة الوطنية في اعتماد عروض التكوين المقدمة من اللجان الجهوية للتقييم، وتأهيلها وتقييم أثار هذه العروض على تنمية البلاد، من خلال وضعها في الإطار الشامل لاستراتيجية التكوين التي سطرته وزارة التعليم العالي طبقاً لتوجهات السياسات العامة.

### 3.3 تحديد الاحتياجات وتوفير الموارد:

تطلب تطبيق سياسة "ل.م.د" (L.M.D) إمكانيات مادية ومالية وبشرية من حيث التجهيز والتأطير والتسيير، فتقويم تطوير التعليم العالي حتى سنة 2008، أبرز أن هناك احتياجات مادية وبشرية ومالية، وهذا ما قدمه مجلس الحكومة وتم الاتفاق عليه في مجلس الوزراء، بتحديد الاحتياجات الآتية في مجال:<sup>23</sup>

- الموارد البشرية: قدرت الاحتياجات بـ 23.173 أستاذ إضافي و13.400 عون تقني وأعاون مصالح.
- قدرات الاستقبال: قدرت الاحتياجات بـ 209.000 مقعد بيداغوجي و221.000 سرير لرخصة برنامج خماسي مقدارها 120 مليار دينار.
- ميزانية التسيير، قدرت الاحتياجات الكلية في الفترة نفسها بمبلغ 521 مليار دينار.
- فتح التخصصات الجديدة تم القيام بتقييم أولي قدر بمبلغ 60 مليون دينار جزائري لكل شعبة جديدة خاصة في التخصصات العلمية والتكنولوجية.

### 4.3 القدرة على السيطرة وتنظيم الموارد:

يتطلب نجاح أي سياسة عامة بعد تحديد الإمكانيات والاحتياجات، تنظيم الموارد وتوجيهها بشكل جيد، وفي هذا الإطار حددت الوزارة الوصية، مجموعة من الإجراءات التنفيذية المرافقة من أجل السيطرة على العملية التنفيذية، وهي كالآتي:<sup>24</sup>

- في مجال التأطير: حددت مجموعة من الإجراءات تمثلت في:
  - ✓ تشجيع التكوين "مدى الحياة" للأساتذة والباحثين والإطارات؛
  - ✓ تسخير الإمكانيات الضرورية للاستجابة لأهداف التأطير وتحضير استقبال أكبر قدر ممكن من الطلبة؛
  - ✓ تدعيم مشاركة الإطارات والكفاءات والخبرات من خارج القطاع بغرض المساهمة في تصميم عروض التكوين وتنشيط الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية، والمشاركة في الندوات وتأطير التريصات؛
  - ✓ ترقية وتطوير الطرق التعليمية الحديثة خاصة عبر تعميم استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، المطبقة في التعليم؛
  - ✓ إعلام الأساتذة ومسيري البيداغوجيا وتحسيسهم بمحتوى الإصلاح عن طريق برمجة دورات تحسيسية.
- في مجال البيداغوجيا وتنظيم هياكل البحث: وظهر ذلك عبر:
  - ✓ تكييف أنظمة الالتحاق والتقييم والتدرج والتوجيه البيداغوجي؛
  - ✓ ترمين الأعمال التطبيقية عبر توفير الوسائل المادية على مستوى مخابر التدرج والبحث، خاصة وأن مخابر البحث ستشكل مستقبلا النواة المركزية لكل تكوين فيما بعد التدرج؛
  - ✓ ترمين التريصات في الأوساط المهنية؛
  - ✓ تطوير أنماط تكوين جديدة تعتمد على تكنولوجيايات الإعلام والاتصال كالتعليم الإلكتروني؛
  - ✓ وضع هياكل بيداغوجية تتكفل استقبال الطلبة وتوجيههم وتشكيل فرق بيداغوجية وفرق التكوين لضمان مرافقة الطلبة طوال مسارهم الدراسي)؛
  - ✓ تأسيس نظام الوصي Tutorat لضمان مرافقة الطلبة طوال مسارهم الدراسي.
- في مجال الخريطة الجامعية وتسيير والتقييم المؤسسات الجامعية:
  - ✓ إعادة توزيع الخريطة بشكل يجعلها تدمج مفهوم سياسة الموقع والتنظيم الشبكي للمؤسسات الجامعية؛
  - ✓ إدخال نمط جديد للتسيير مبني وفقا لأسس الحكم الراشد.
- في مجال تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية:
  - ✓ إصدار قانون أساسي للأساتذ الباحث بغرض تحفيزه ووضع في مصف النخبة الوطنية؛
  - ✓ بناء مناخ جامعي قائم على الحوار بين أفراد الأسرة الجامعية والمحيط الاجتماعي والاقتصادي.
- في مجال التعاون الدولي:
  - وذلك بتدعيم الشراكة خاصة في مجال تكوين المكونين وإرساء تعليم جديد، وتفعيل البحث العلمي.

#### 4. تقييم سياسة "ل.م.د" LMD في الجامعة الجزائرية:

تسعى الجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات في بحثها المستمر عن الجودة إلى إعادة تصحيح مسارها التكويني الحالي في المدى القصير، وإعادة التموثق صارم في المدى الطويل. ويظهر هذا التعديل بتبنيها نظام عالمي يحمل في طياته تطلعات كبرى في إطار نظام العولمة وهو نظام التعليم "ل.م.د" الذي جاء لدواعي تحسين نوعية وجودة التعليم العالي لمواكبة الجامعات العالمية في إطار مشروع عالمي يدعو إلى المنافسة في امتلاك المعرفة، لكن هذا الإصلاح الذي بدأ تطبيقه ابتداء من الموسم الجامعي 2004-2005 طرح ولا يزال يطرح إشكالا واسعا في مدى ملاءمته مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية للجامعة الجزائرية، فقد لمسنا من خلال مجموعة من الدراسات وجودة فجوة كبيرة بين الإجراءات النظرية والممارسات التطبيقية لهذه الهيكلة الجديدة، ففي دراسة للباحثة "أسماء هارون" والتي موضوعها "دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية - تحليل

نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD"، أكدت أن نظام "ل.م.د" كما هو مطبق لا يزال غير واضح المعالم لدى الأسرة الجامعية، كما أكدت أن عدم ملائمة الإمكانيات البيداغوجية لمتطلبات تطبيق هذا النظام الجديد جعلته غير قادر على تحقيق معايير جودة التكوين على الصعيد النظري بترقية المعرفة العلمية، وعلى الصعيد المهني بتخريج إطارات تتوافق مع متطلبات سوق العمل.<sup>25</sup>

أما في دراسة تحت عنوان "صعوبات تطبيق نظام (ل.م.د) حسب تصورات الأساتذة الجامعيين في الجامعة الجزائرية"، فقد أكدت بمعاينة الجامعة الجزائرية من مجموعة من المشاكل في التسيير وهذا ما يعود سلباً على تطبيق نظام "ل.م.د". حيث أنه يتميز بعدم الاستغلال العقلاني للموارد المادية، ضف إلى ذلك نمط التسيير غير الراشد في توزيع الموارد المالية على أمور قد تكون في أغلب الأحيان ثانوية مقارنة بالأمور ذات الأولوية والتي وجب التركيز عليها أكثر كالبحث العلمي، والمراجع العلمية، وأجور الأساتذة... إلخ. بالإضافة إلى عدم تكوين كفاءات جديدة تتمتع بثقافة التسيير الجامعي وعدم وجود تأطير إداري بالكفاءة لترجمة القوانين المسيرة لنظام ال "ل.م.د" على أرض الواقع. إضافة إلى مواجهة الأساتذة لمجموعة من الصعوبات في تطبيق هذا النظام، والتي تبرز على مستويات عديدة منها الهياكل والتجهيزات، والبرامج، والتأطير، والتسيير، والتمويل.<sup>26</sup>

كما توصلت دراسة أخرى تحت عنوان "فرص التوظيف لخريجي الجامعة في ظل نظام ال "ل.م.د" إلى عدم وجود تنسيق بين التكوين الجامعي وميدان الشغل لخريجي نظام ال "ل.م.د"، مع وجود نفس الفرص بين طلاب نظام "ل.م.د" وطلاب ليسانس كلاسيكي في مجال التوظيف.<sup>27</sup> مع تفضيل الشركات والإدارات توظيف حاملي شهادات النظام الكلاسيكي الذي كان سائداً قبل تطبيق النظام الجديد "ل.م.د".

#### خلاصة:

يستنتج من خلال الدراسة، إن تنمية المورد البشري والارتقاء بمستوياته تعد إحدى المهام التي تقع على عاتق قطاع التعليم العالي بالدرجة الأولى، خاصة في ظل المتغيرات الدولية الراهنة، والتي تفرض على الجامعات مواكبة التطورات خاصة فيما يتعلق بمخرجاتها حتى تتمكن من تحقيق التنافس وتلبية حاجات المجتمع. هذا ما دفع قطاع التعليم العالي إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مخرجاته المتجهة نحو سوق عمل معقد ومركب، ويمتاز بالديناميكية التي لا تستطيع الجامعة مواجهتها إلا بإتباع نظام إدارة الجودة الشاملة بكل مواصفاته، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والثانية. إلا أن الأمر يحتاج إلى دعم الدولة وتحديد الأولويات والأهداف والسياسات بشكل دقيق وواضح، وهذا ما تم ملاحظته من خلال تطبيق الجامعة الجزائرية لنظام "ل.م.د" بغرض إصلاح منظومتها وتحسين جودة مخرجاتها الذي وبعد مرور أربعة عشر سنة، لا يزال يعاني من بعض المعوقات التي تحد من تطبيقه بالشكل الصحيح وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

ولضمان تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر يقترح التوصيات الآتية:

- ✓ إعداد برامج تدريبية لأعضاء الجامعة لترسيخ مفاهيم ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق عقد الندوات، ورش العمل، والنشرات التوجيهية لثب الوعي بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، من حواسيب ووسائل اتصالات متنوعة يتوفر فيها المصادر المعرفية المتنوعة.
- ✓ الاستفادة من التجارب العالمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- ✓ تعزيز الشراكة بين الجامعات والمؤسسات من أجل إعداد كفاءات حسب متطلبات سوق العمل.

يعد إنشاء هيئة مستقلة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر بغرض توليها تقييم وضبط الجودة والنوعية في المؤسسات التعليمية بما يتماشى والمعايير الدولية من الضروريات الملحة. وذلك لما أظهرته الدراسة من خلال الاعتماد عليها في العديد من الدول كالسعودية والأردن والكويت.

في الأخير وبالرغم من أنه لا يمكن الوقوف على كل الجوانب التي تتطلب التحسين في نظام "ل.م.د"، إضافة إلى عدم وضوح معاملته عند بداية تطبيقه، إلا أن هذا النظام يبقى من أهم الأنظمة التعليمية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق معايير الجودة في التعليم العالي لأنه الوحيد القادر على إنشاء جامعة ذات هوية وخصوصية داخل مجتمع يستهلك وينتج ويستعمل المعرفة، وغايته الرئيسية تكمن في الوصول إلى أعلى مستويات التفوق والتميز.

### المراجع والهوامش:

- <sup>1</sup> مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص: 33.
- <sup>2</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم عمليات تطبيقات"، دار الشروق، عمان، 2006، ص: 143.
- <sup>3</sup> Kotler et Dubois، « **Marketing Management** », paris : publiumoin, 10ème édition, 2000, p:90.
- <sup>4</sup> لمزيد من التفاصيل أنظر: السيد عبد العزيز الهواشي وسعيد بن حمد الربيعي، "ضمان الجودة في التعليم العالي: مفاهيمها-مبادئها-تجارب عالمية"، ط1، القاهرة: عالم الكتب، 2005، ص ص: 32-33.
- <sup>5</sup> Carolyn Campbell and Christina Rozsnyai، "Quality Assurance and the Development of Course Programmes". Paris: UNE SCO-CEPES, Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe, 2002, p:19.
- <sup>6</sup> راجع مبادئ "ديمنج" الـ14 لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم في: عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، الطبعة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص ص: 103-106.
- <sup>7</sup> Margaida Saraiva، « **The Paradigm of the Total Quality Management in the Higher Education** » Portugal, 2006, p:3 [http://www.fotim.ac.za/fotim/fotim\\_conferences/qaconference2006/papers/paper\\_saraiva.pdf](http://www.fotim.ac.za/fotim/fotim_conferences/qaconference2006/papers/paper_saraiva.pdf), page web consulté le 01/03/2018.
- <sup>8</sup> طرابلسية شيراز، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة تشرين"، سوريا، 2003، ص: 35.
- <sup>9</sup> منتهى أحمد علي الملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح نابلس، فلسطين، 2005، ص: 03.
- <sup>10</sup> بوزيدة نصيرة، "إدارة الجودة الشاملة في الجامعة"، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص: 80.
- <sup>11</sup> عيسى يوسف قداد، "نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 35، 2007، ص: 111.
- <sup>12</sup> سوسن شاكر ومحمد عواد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء، عمان، 2007، ص: 117.
- <sup>13</sup> حاتم العائدي، "تقييم برامج هندسة الحاسوب وعلوم الحاسوب في الجامعة الإسلامية"، مداخلة في مؤتمر: النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، رام الله، يومي 03-05 جويلية 2007.
- <sup>14</sup> عدنان الامين وآخرون، التقرير الاقليمي حول "الانجازات التعليم العربي في البلدان العربية وتحدياته 1998-2009"، المؤتمر الاقليمي العربي حول التعليم العالي، مصر، 31 ماي - 02 جوان 2009، ص ص: 15-16.
- <sup>15</sup> الموقع الرسمي للجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم: <https://nbaq.edu.kw/>، تاريخ الاطلاع: 2018/03/05 على الساعة 23:15.

- <sup>15</sup> المادة 3 من المرسوم رقم 417 لسنة 2010 لدولة الكويت، تخص "الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم"
- <sup>16</sup> ابراهيمي سمية، "إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ملف (ل.م.د) قراءة تحليلية نقدية"، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2006/2005، ص: 111.
- <sup>17</sup> بوحيفة قوي، مداخلة تحت عنوان "إمكانات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دراسة حالة الجزائر"، من الموقع الإلكتروني: <http://www.alazhar.edu.ps/Planning/Planning%20Academic%20quality2013/images/lib-arb/32>، شوهده يوم 2018/03/02 على الساعة 14h13، ص: 10.
- \* لمزيد من التفاصيل أنظر: هارون أسماء، "دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD"، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2010، ص: 141-157.
- <sup>18</sup> نفس المرجع أعلاه، ص: 10-11.
- <sup>19</sup> لرقط علي، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر"، مذكرة ماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص: 71.
- <sup>20</sup> وزارة التعليم والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي، الجزائر، 2004، ص: 13-14.
- <sup>21</sup> Djekoun Abdelhamid, "La Réforme LMD en Algérie: Etat des Lieux et Perspectives", Actes du Colloque International: Le Système LMD entre Implémentation et Projection. Alger, 30-31 mai 2007, p 18-19.
- <sup>22</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إصلاح التعليم العالي 2007، المرجع السابق، ص 19-20.
- <sup>23</sup> نفس المرجع السابق، ص: 13-14.
- <sup>24</sup> نفس المرجع السابق، ص: 21-24.
- <sup>25</sup> أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص: 217-218.
- <sup>26</sup> الزيد نذيرة، "صعوبات تطبيق نظام (ل.م.د) حسب تصورات الأساتذة الجامعيين في الجامعة الجزائرية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 10، مارس 2015، ص: 157-168.
- <sup>27</sup> حليلة قادري ونصيرة بن نابي، "إشكالية جودة التكوين في نظام ل.م.د من خلال تطبيق المرافقة البيداغوجية للطلاب الجامعي"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 23، جوان 2017، ص: 376.