أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته–مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر–

The importance of appliying total quality management in higher education to achievre the quality of its outputs-with reference to the reform of higher education in Algeria-

رحيش سعيدة*

جامعة بومرداس، الجزائر، s.rahiche@univ-boumerdes.dz

تاريخ الاستلام: 2020/04/16 تاريخ القبول: 2020/05/03 تاريخ النشر: 2020/06/20

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق الجودة في مخرجاته المختلفة، مع التطرق إلى محاولة الجزائر تطبيق هذا المفهوم من خلال الإصلاح الذي مس هذا القطاع وذلك بتبني نظام ل م د، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن جودة مخرجات التعليم العالي والمتمثلة في الخريجين ومختلف المنشورات وغيرها تعتمد أساسا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، الجامعات الجزائرية، نظام ل م د.

تصنيفات JEL : I23,

Abstract :

This study aims to know the importance of applying TQM in higher education to achieve quality in its various outputs ,with exposure to Algeria's attempt to implement this concept through the reform in which it adoped L M D system .Among the most important results of study is the quality of higher education outputs represented by graduates and various publications depends mainly on the application of the Principles of TQM .

Keywords : total quality management(TQM) , higher education , Algerian universities, LMD

JEL classification codes :I23.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

يشهد قطاع التعليم عامة والتعليم العالي خاصة اهتماما كبيرا في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات لأنه يعتبر الدعامة الرئيسية لتحقيق التنمية وتطور المجتمع، وتعكس مخرجات التعليم العالي مدى متانة النظام التعليمي ومدى تطور أو تأخر المجتمع ،وقد شهدت الجامعة الجزائرية مع بداية الألفية الثانية إصلاحات هيكلية لنظام التعليم العالي والمتمثلة في تبني نظام ل.م.د (ليسانس- ماستر –دكتوراه) والذي يهدف إلى تعزيز جودة التعليم وبالتالي جودة مخرجاته، ويعتبر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق أهدافه المرجوة من بين ما تسعى إليه الدولة لجزائرية على غرار العديد من الدول والتي حققت نتائج إيجابية من خلال ذلك وأهمها الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، كندا، الأردن، ماليزيا وغيرها .

1.1 مشكلة الدراسة: يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

فيما تتمثل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟

2.1. فرضية الدراسة: وللإجابة عنها تم صياغة الفرضية التالية:

- **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تؤدي إلى تحقيق جودة مخرجاته المختلفة.**

3.1 أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال:

- يعتبر التعليم العالي من أهم القطاعات التي تركز عليها الدولة لتحقيق النمو والتطور في جميع الميادين؛
- يساهم التعليم العالي في الحصول على رأس مال بشري ذو كفاءة وجودة عاليين؛
- معرفة كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي سوف يمكن الجامعات من حل المشاكل التي تواجهها.

4.1. أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ماهية الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- التطرق إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

2. ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

جودة التعليم العالي هي مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ويتطلب تحقيقها توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعا لبلوغه (يحياوي و عيساني، 2014، صفحة 10)، ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي الفلسفة التنظيمية التي تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة لعمليات التعليم، وتوفر متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذات سمات تنافسية (أبيش، 2018، صفحة 251)، كما يمكن القول بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة (النجار، 2000، صفحة 73). ويتكون نظام التعليم العالي مما يلي:

الشكل رقم (01): مكونات نظام التعليم العالي

المصدر: (حجيم و*آخرون*، *2007*، صفحة 36)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نظام التعليم العالي يرتكز على عنصرين الموارد البشرية المتكونة من الطلبة، الأساتذة، الإداريين وغيرهم ،و الموجودات المادية المتمثلة في مختلف

الوسائل التي تعتمد عليها الموارد البشرية لأداء مهامها وتتمثل في المكتبة، المختبرات ومختلف المستلزمات الدراسية، هذه المدخلات والتي تتم عليها عمليات تعليمية وتحويلية من خلال البحث العلمي، طرق التدريس، المناهج والمقررات الدراسية، عمل الإدارة لينتج عنها في الأخير الخريجون الجامعيون الحاملون لشهادات عليا، البحوث والمنشورات العلمية المتمثلة في المذكرات الرسائل والأطروحات بالإضافة إلى الكتب، المجلات، وغيرها بالإضافة إلى التغذية العكسية والذي من خلاله تتم معالجة مختلف الأخطاء و الانحرافات .

وتعتبر جودة مخرجات التعليم العالي الاستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم في الارتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقدم وازدهار أي مجتمع، كما يلاحظ أن مخرجات العملية التعليمية تتسع أطرها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغيير مما جعلها أكثر تنوعا وشمولية (عبد القادر و كيسرى، صفحة 73) .

وتتوفر إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على مجموعة من الخصائص أهمها (الصرايرة و العساف، 2008، صفحة 16):

- ضبط نظام الإدارة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي وتحديد المسؤوليات بدقة؛
- توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والعلاقات الإنسانية؛
- زيادة مستوى الوعي والولاء نحو الجامعة من قبل الجمهور المستفيد منها؛
- العمل بروح الفريق، الأمر الذي يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين؛
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بشكل مستمر؛
- خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه؛
- تنمية مهارات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية؛
- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، العاملين والمجتمع)؛
- تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.

2.2 **أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**: تظهر أهميتها من خلال ما يلي (الصرايرة و العساف، 2008، صفحة 15) :

- عالمية هذا النظام وأنه أحد سمات العصر الحديث؛
- ارتباطها بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التربوية؛
- تدعيمها لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي؛
- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل؛
- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التربوية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.

3.1 **أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**: يواجه التعليم العالي مجموعة من التحديات تفرض عليه ضرورة ملحة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أهمها (ادحيريج، 2012، صفحة 617):

- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحديا للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التعليمية؛
- ضرورة إجراء التحسينات في مناهج التعليم العالي بطريقة منظمة من خلال تحليل المعلومات باستمرار؛
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تصحيح المناهج الدراسية ومراجعتها وتطويرها؛
- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين؛
- الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى خريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشكلاته بخطط طموحة؛
- النمو السريع في مجال المعرفة والذي أدى إلى ظهور الكثير من الاكتشافات والاختراعات التي أحدثت تغييرا واضحا في نوعية المعرفة وكميتها؛
- ازدياد التنافس بين الجامعات على استقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات والوكالات الدولية المانحة؛

- ارتباط كثير من الدول باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولي ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية؛
- تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية.

4.2 **فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** إن تطبيقها له العديد من المزايا تعود على كافة العملية التعليمية والجهات المعنية بها وأهمها (مهداوي و بودي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، 2016، الصفحات 138-139):

- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات؛
- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصيتهم؛
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين؛
- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم؛
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين؛
- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا؛
- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة؛
- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد؛
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح الجامعة احتراما وتقديرا وصورة ذهنية إيجابية.

3. أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1.3 فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: لنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فلسفة خاصة تضم جملة من الأفكار الحيوية والتي تتمثل فيما يلي: (Solanki, 2004, p. 110)

- لا يوجد فرق بين العمال والمديرين؛
- الانخراط بمعنى المشاركة في الإدارة، الالتزام والرضا؛

- كل عنصر عليه أن يحدد مكانه في المؤسسة، كما ينبغي أن تسود بين كل العمال علاقات ود كما لو كانوا أسرة واحدة؛
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من القيم مثل الانفتاح، الشفافية، الثقة، الصبر، الاحترام والنظام.

2.3 محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: تمس إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي العديد من المجالات والمتمثلة فيما يلي (حامد و العابد، 2012، صفحة 218) :

- **جودة الإدارة الجامعية**: ويقصد بها جودة العملية الإدارية وهي تتكون من عناصر أساسية هي التخطيط، التنظيم، القيادة الرقابة وتقييم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية كلما كان هناك تعاون أحسن للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- **جودة الطالب الجامعي**: تتعدد مؤشرات الجودة المرتبة بجودة الطالب الجامعي ومن أهمها:

- انتقاء الطلاب: هي الخطوة الأولى في جودة التعليم العالي لذا فإن الجامعة التي تنتقي طلابها انتقاء جيدا غالبا ما تكون الجودة فيها عالية؛
- نسبة عدد الطلاب إلى نسبة أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تتوقف جودة التعليم العالي على قدرة أعضاء الهيئة التدريسية على أداء مهامها على أعلى مستوى؛
- متوسط تكلفة الطالب: تقاس الجودة بمعدل الإنفاق على كل طالب ورغم أن متوسط تكلفة الطالب مؤشر مهم للجودة إلا أنه ليس المؤشر الوحيد لأن نوعية الإدارة والتوجيه والتحفيز وكل ذلك يدخل كعوامل في الإنفاق؛
- الخدمات التي تقدم للطلاب: من خدمات صحية وإرشادية ومساعدات مالية؛
- دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم: حيث تتوقف جودة التعليم العالي على مدى توفر الدافعية والاستعداد للتعلم ولإقبال الطلبة بحماس نحو التعليم؛
- نسبة الخريجين في كلية ما والذين التحقوا ببرامج الدراسات العليا إلى نسبة الخريجين من تلك الكلية؛
- ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين حسب الكليات والاختصاصات باحتياجات المجتمع؛

- مستوى الخريج الجامعي حيث يعد المخرج النهائي لجميع أنشطة التعليم العالي، فحسب هذا المستوى يمكن الحكم على جودة التعليم الجامعي ومؤسساته.

- **جودة هيكل البرامج التعليمية على مستوى الكلية**: وذلك من حيث الشمول، العمق، التكامل، عدم الازدواج أو التكرار أو الحشو، كما يقصد به حسن مخاطبته للتحديات القومية في مجالات التكنولوجيا المختلفة إداريا، صناعيا، زراعيا، خدميا وغيرها.

- **جودة عضو هيئة التدريس**: ينبغي أن يتوافر عضو هيئة التدريس بالجامعة على خصوصيات يستمدها من قدراته البحثية ومهاراته التربوية، فهو العامل الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:

- كفايات التدريس الجيد؛
- كفايات القيام بالبحث العلمي؛
- كفايات استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم؛
- القدرة على التفاعل مع مؤسسات المجتمع؛
- القدرة على اتخاذ القرارات إداريا، ماليا وتنظيميا؛
- القدرة على تطوير المناهج الجامعية في مجالات التخصص لتواكب عصر الثورة العلمية.

- **جودة التمويل الجامعي**: لا شك أن التعليم الجامعي ذو تكاليف عالية وخاصة مع الأخذ بالجديد بتكنولوجيا التعليم والتوسعات المستمرة في المباني، التجهيزات وصيانتها، تمويل وتحديث المكتبات الجامعية، وتعتبر جودة التعليم متغيرا تابعا لقدرة التمويل الجامعي.

- **جودة التشريعات واللوائح الجامعية**: بحيث تكون مواكبة للتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والثقافية في البيئة المحيطة.

- **جودة تقييم الأداء الجامعي**: يتطلب ذلك معايير التقييم كل من العناصر الرئيسية التالية: الطالب، البرنامج الدراسي والإدارة الجامعية.

- **جودة الجامعة والمجتمع**: من مؤشرات ذلك ما يلي:

- ربط الاختصاصات المختلفة في مؤسسات التعليم العالي باحتياجات المجتمع؛
- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحيط بالمؤسسة بهدف إيجاد الحلول الناجعة لها؛

- التفاعل بين المؤسسات بمواردها البشرية، البحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية؛
- استقلالية الجامعات: يجب أن يكون هناك توازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي والذي يتضمن حرية التعبير، البحث العلمي الجامعي وبين مقتضيات الإشراف الحكومي الذي يرتبط بالتمويل ومراعاة تقاليد المجتمع؛
- التنوع والتباين بين الجامعات: وتندرج تحته:
  - مراعاة كل جامعة لاحتياجات المجتمع المحيط بها؛
  - مدى ملائمة الخريجين من الاختصاصات المختلفة لحاجة المجتمع؛

- **جودة القطاعات التعليمية وتجهيزاتها:** وتظهر من خلال:

- مدى تناسب اتساع القاعة مع كثافة الطلبة؛
- مدى جودة التهيئة في القاعة.

- **جودة التقييم الداخلي:** حيث يتم لجنة للتقييم الداخلي للجودة الشاملة مكونة من هيئة التدريس والإداريين في كل كلية تكون مسئولة عن ضمان الجودة ومراقبتها داخل الكلية.
- **جودة التقييم الخارجي**: حيث يجب إنشاء نظام لضمان الجودة والاعتماد يكون له استقلالية.
- **جودة المتابعة المستمرة للخريجين.**

3.2 **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**: لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لابد من توفر مجموعة من المتطلبات أهمها (بودلال و مسعودي، 2014، صفحة 65):

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين من طلبة، أساتذة وموظفين؛
- تحديث المناهج الدراسية بما يتلاءم مع مقتضيات العصر الحالي، وتزايد الإقبال على التعليم الجامعي؛
- تطوير نظام للمعلومات والاتصال لجمع الحقائق من أجل اتخاذ القرارات السليمة بخصوص حل أي مشكلة

- العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات؛
- الاهتمام بممارسة التقويم الذاتي داخل المؤسسة الجامعية وتهيئة وتدريب فرق التقويم لأداء أعمال المتابعة والتقويم بصورة مستمرة؛
- وضع تصميم لبرنامج الجودة الشاملة يحدد خطوات العمل وفقا لمبادئ الجودة ويشمل جميع جوانب العملية التعليمية في الجامعة؛
- التعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين واختصاصاتهم العلمية بصورة مستمرة.

4. تجارب دولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يعرف قطاع التعليم العالي في العالم مجموعة من الاتجاهات العامة التي تطبع جل أنظمة التعليم العالي في العالم وأهمها تنوع التعليم، تكفل القطاع الخاص بالتعليم العالي بسبب صعوبات تمويله من طرف الحكومات بالإضافة إلى عولمة التعليم العالي من خلال ظهور أشكال جديدة للتعليم منها التعليم العابر للدول ،كما أنه أصبح خدمة يتم تداولها عبر الاتفاقيات الدولية وغيرها (بروش و بركان، 2012، الصفحات 808-809)، ومن أهم الدول التي ركزت على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي :

1.4 **الولايات المتحدة الأمريكية :** واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ سنة 1999 وخاصة بعد تخفيض الميزانية الخاصة بها ،ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي ،وقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية فوكس فالي حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخريجين ورضا أرباب العمل وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل جامعة وسكونسن ماديسون، جامعة شمال داكوتا، كلية مجتمع ديلاوير، جامعة ولاية أوريجون، كما أن حوالي 160 جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة في 1996، وحوالي 50% منها قد أسس تركيبا تنظيميا للجودة، وباستخدام مبادئها يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) واقتصاد التكاليف (بوزيان، 2012، صفحة 29).

2.4 كندا: إن إدارة المشروع الذي يركز على مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الكندية يركز على الإدارة مع وضع جائزة الجودة ليكون معترفا بها دوليا ويتكون هذا المدخل من ستة

عناصر أساسية متفاعلة ومتكاملة وهي القيادة، التخطيط، العمليات، العملاء، الموردون والنتائج.

3.4 بريطانيا: أسندت عام 1997 مسؤولية تقويم جودة الخدمات التعليمية إلى الوكالة البريطانية للجودة QAA حيث يتم من خلال مراجعة وثائق التقويم الذاتي لمحاور ستة متعلقة بالخطط، الدراسة والمنهاج، مصادر التعلم والتعليم، مراحل تقدم وإنجاز الطلاب ودعم الطلاب وإرشادهم، وتحسين ضبط الجودة. ويعتقد بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تنجز تحسنا مستمرا في المؤسسات التعليمية. (قدادة، 2008، صفحة 6)

4.4 ماليزيا :من أجل تحسين تنافسية مؤسسات التعليم العالي انتهجت الحكومة الماليزية إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتأسيس هيئة إدارة وضمان الجودة والتي تهتم بمهام متابعة قضايا الجودة عبر مختلف الجامعات الماليزية والنظر في مدى تقدمها في انجاز أهدافها الاستراتيجية المسطرة، هذه العملية تتم بناء على بعض المعايير الخاصة الموضوعة مقدما وذلك لتصنيف الجامعات وتحديد نسب التمويل وتوزيع الموارد فيما بين الجامعات الحكومية لبناء نوع من التنافسية المحمودة فيما بينها، ومن ثم تحسين تنافسية القطاع العام مع الخاص في ماليزيا، يليه تحسين تنافسية قطاع التعليم العالي في العالم ككل، وهو الهدف المسطر من قبل الحكومة، بحيث تعمل الجامعات في ماليزيا حكومية وخاصة جاهدة من أجل استقطاب أكبر وعاء طلابي من داخل البلد وخارجه وذلك بتوفيرها لبرامج ذات جودة عالية مع تقديم أرقى الخدمات للطلاب وبتكلفة أقل، وبهذا ستظهر كبديل قوي في المنطقة والعالم أجمع، ومثال ذلك الجامعة العالمية الإسلامية في ماليزيا IIUM والتي بدأت بتطبيقها سنة 1998 وانتهت من تنميط كافة مراكزها بما فيها المسجد سنة 2008 (محرز، 2019، صفحة 353) .

5.4 الأردن: أصدر مدير عام مجلس الاعتماد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أسس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن سنة 2001 والتي يضم أنواع الاعتماد ومحاوره، كما أن تطوير التعليم العالي في المملكة الهاشمية دفع إلى وضع مشروع قانون هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وبموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (4) لسنة 2005 تم 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 (غسان، معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي - جامعة آل البيت في الأردن نموذجا -، الصفحات 2-3) .

6.4 الكويت: تبلورت فكرة تحقيق نظام الجودة في الواقع عن طريق إنشاء الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم بموجب المرسوم رقم 417 لسنة 2010، والذي يهدف 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 وفقا لمعايير هيئات الاعتماد العالمية وصولا لضبط جودة التعليم العالي (شعباني و بن يحي، 2018، صفحة 138) .

5. إصلاح التعليم العالي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية

1.5 واقع التعليم العالي في الجزائر والحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة:

الجامعة من المنظور الجزائري هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (عرعور، 2013، صفحة 188)، وهي تعاني من عدة نقائص والتي حالت دون بلوغها مستوى الأداء المطلوب، ومن بين هذه النقائص نجد (الجوزي، 2013، صفحة 123):

- **ضعف الرصيد البحثي:** وهذا راجع إلى الأسباب التالية:
  - التركيز على التعليم؛
  - عدم توجه معظم طلبة الدراسات العليا نحو تبني مشروعات بحثية تطبيقية لحل المشكلات التنموية؛
  - نقص التسهيلات البحثية وضعف الدعم المالي لنشاطات البحث العلمي؛
  - الموارد البشرية: حيث 70 % من المؤهلين لممارسة البحث العلمي غير مهتمين به، بالإضافة إلى هجرة الأدمغة إلى الخارج؛
  - ارتباط الباحثين عادة بالجامعات والهيئات التي تكونوا فيها؛
  - طبيعة التسيير البحثي؛
- **عدم ملائمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل:** حيث أدى غياب التنسيق بين ما تنتجه مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات التنمية إلى تبديد الأموال الهائلة التي

استمرت في إعداد الإطارات والخريجين وتحولت وظيفة الجامعة الجزائرية من إنتاج المعرفة وإعداد اليد العاملة اللازمة لخدمة التنمية إلى إعداد جيوش من البطالين المساهمين في تكريس الفقر والتخلف

2.5 دواعي إصلاح التعليم العالي في الجزائر : قادت الاختلالات التي شابت منظومة التعليم العالي في الجزائر إلى ضرورة إخراج الجامعة من الأزمة التي تمر بها، وذلك بتوفير الإمكانات البيداغوجية ،العلمية ،البشرية، المادية والهيكلية التي تسمح لها بالاستجابة لتطلعات المجتمع وفي الوقت نفسه توافقها تدريجيا مع النظام العالمي للتعليم العالي، وعليه كان لزاما أن يمر تصحيح الاختلالات عبر إعداد إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي على كل المستويات، ومن بين أهم التحديات الملقاة على عاتق الجامعة الجزائرية للتوافق والمواءمة مع منظومة التعليم العالي العالمية ما يلي (الوافي، 2012، صفحة 120) :

- ضمان تكوين نوعي يتكفل بتلبية الطلب الاجتماعي في مجال الالتحاق بالتعليم العالي؛
- تحقيق تأثير متبادل فعلي مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وذلك عن طريق تطوير كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والعالم الذي يحيط بها؛
- تناغم مخرجات التعليم العالي وسوق الشغل والمهن؛
- إمكانية الانفتاح أكثر على التطورات العالمية وبالتحديد في مجال العلوم والتكنولوجيات المتقدمة؛
- سلاسة وتشجيع تنويع التعاون الدولي وفق السبل والأشكال المتاحة وذلك من خلال تطابق التكوين العالي على مستوى الجامعة الجزائرية ومنظومات التعليم العالي العالمية؛

كما يمكن ذكر بعض العناصر والتي كانت أسبابا أو دواعيا للإصلاح كما يلي (كربوش، 2011، صفحة 3):

- ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب في التعليم العالي؛
- نسبة تأطير غير كافية أدت إلى ضعف مردودية التكوين فيما بعد التدرج؛
- تسيير غير عقلاني للزمن البيداغوجي؛
- مسارات تكوين مختلفة لا توفر المعايير؛

- اعتماد الالتحاق بالجامعة على نظام توجيه مركزي؛
- ضعف الصلة بين مخرجات التعليم العالي وحاجة سوق العمل والذي يؤدي إلى نتائج سلبية عديدة من ضمنها ارتفاع معدلات بطالة المتعلمين؛
- تبني الجزائر إصلاحات شاملة في كافة القطاعات الاقتصادية وهو ما يستدعي إصلاح التعليم العالي مجاراة لباقي الإصلاحات؛
- تنامي ظاهرة هجرة الأدمغة بسبب تدهور الجامعة وظروف الأستاذ الاجتماعية؛
- مقتضيات التحولات الخارجية متمثلة في عولمة التعليم العالي.

3.5 مضمون الإصلاح : من أجل النهوض بالجامعة الجزائرية وتحقيق الجودة في أدائها، تم تطبيق مشروع جديد هو نظام LMD (ليسانس، ماستر، دكتوراه)الذي تمخض عن جهود اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية التي خرجت بتوصيات مهمة صادق عليها مجلس الوزراء المنعقد في 20 أفريل 2002، حيث تم تحديد العديد من الأهداف تدور أساسا حول تحقيق الجودة، وقد انطلق المشروع في عينة من الجامعات سنة 2004 بحيث تم تخيير الطلبة الجدد بين النظام القديم والجديد ليتحول إلى نظام ملزم للجميع بعد أن تلاشى النظام القديم بشكل تدريجي (يعقوبي و بوطيبة).

يتمحور التكوين العالي السابق الذكر في ثلاثة أطوار للتكوين (الوافي، 2012، صفحة 122) :

- الطور الأول يتوج بشهادة ليسانس (L) مدته ثلاث سنوات دراسية أي ستة سداسيات ؛
- الطور الثاني يتوج بشهادة ماستر (M) مدته سنتين دراسيتين أي أربعة سداسيات ؛
- الطور الثالث يتوج بشهادة دكتوراه (D) مدته ستة سداسيات ؛

يقدم نظام LMD رؤية جديدة للتكوين الجامعي الذي يرتكز على (وثيقة داخلية، 2004، صفحة 3):

- استقلالية الجامعة على أساس تسيير أنجع؛
- إعداد مشروع جامعة يشمل الانشغالات المحلية والجهوية والوطنية على المستوى الاقتصادي، العلمي، الاجتماعي والثقافي؛
- عروض تكوين متنوعة ومنظمة بالتشاور مع القطاع الاقتصادي؛

- بيداغوجية نشطة يشرف فيها الطالب على تكوينه وتكوين الفرقة البيداغوجية بمثابة دعم ودليل ونصيحة ترافقه طيلة مساره التكويني؛
- تقييم مستمر ودائم لمؤسسات التعليم وبرامجها؛
- تعبئة كل الأسرة الجامعية والتحامها.

لكن وعلى الرغم من جدية الإصلاح وحجم الإمكانيات التي وفرتها الدولة لنجاح العملية الإصلاحية إلا أن هناك بعض الإشكالات والصعوبات التي واجهتها وأهمها ما يلي (يعقوبي و بوطيبة، صفحة 12) :

- استنساخ النظام من البلدان الغربية، وهو نظام قائم على فلسفة ليبرالية حيث يتولى الطالب دفع تكاليف دراسته وبالتالي يتحمل مسؤوليته تجاه مستقبله الدراسي، وعلى العكس من ذلك في الجزائر الدولة هي من يتحمل كل النفقات، الأمر الذي ينعكس سلبا على جانب تحمل المسؤولية من طرف الطالب؛
- عدم إشراك المعنيين مباشرة بالإصلاح (مجالس علمية، أساتذة، طلبة)
- تعيين لجان جهوية ووطنية تسهر على تقييم عروض التكوين بطريقة إدارية دون مراعاة للخبرة العلمية والتخصص؛
- التأخر الكبير في تقريب الجامعة من المحيط الخارجي بسبب عدم إنشاء اتفاقيات بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية، فالتكوين الغالب الآن هو ذو طابع أكاديمي، ولأن عدد الطلبة هائلة فإنه يتعذر على الجميع مواصلة الدراسة في الماستر والدكتوراه، كما يتعذر عليها مباشرة أعمال مهنية في المؤسسة بحكم تكوينها الأكاديمي وليس المهني إلا نادرا، وهذا ما يجعل الجامعة الجزائرية تخرج بطالين.

4.5 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر: تمر عملية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بخمس مراحل أساسية على النحو التالي (مهداوي و بودي، 2016، صفحة 156):

- اقتناع وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وينعكس ذلك ببدء برامج تدريبية لكبار المسئولين تتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها متطلباتها والمبادئ التي تستند عليها؛
- مرحلة التخطيط: وتشمل وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد متطلبات تطبيق هذا النظام.
- مرحلة التقويم: وتبدأ ببعض التساؤلات الهامة والتي من خلال الإجابة عنها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في هذا النظام
- مرحلة التنفيذ: وتتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ، ليتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بهذا النظام؛
- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: حيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق هذا النظام.

5.5 معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر: رغم السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، إلا أن تطبيقها يصادف العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، ومن أهمها نذكر (مهداوي و بودي، 2016، صفحة 156):

- إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسؤوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي؛
- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية، الإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي؛
- عدم مشاركة جميع العاملين في إدارة الجودة الشاملة؛

- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص بالكتاب الجامعي وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب؛
- عدم الترابط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل؛
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات الوسطى؛
- المركزية في اتخاذ القرار وإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء؛
- قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار؛
- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية؛
- الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.

6. خاتمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب التي يتم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في عدة دول ومن بينها الجزائر التي حاولت تطبيق هذا المفهوم وذلك بإصلاح منظومتها الجامعية في بداية الألفية الثانية من خلال تبني نظام ل م د (ليسانس – ماستر – دكتوراه)، ومن خلال دراستنا تم التوصل إلى نتائج والتي من خلالها تأتي الاقتراحات وفق ما يلي:

1.6. النتائج

تهدف الدول من خلال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين تسيير هذه المؤسسات، وتقديم برامج تعليمية ذات جودة عالية وخدمات جيدة للطالب وبأقل التكاليف، وتحقيق جودة التعليم فيها سيؤدي حتما إلى جودة مخرجاتها خاصة الخريجين والذين يمثلون رأس مال بشري لمواكبة متطلبات سوق العمل في كل المجالات، ومختلف المنشورات من كتب، مجلات وغيرها، وبالتالي نؤكد صحة فرضية

الدراسة والتي مفادها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يحقق جودة مخرجاته،

2.6. الاقتراحات

لتطبيق هذا النظام في الجزائر نقدم الاقتراحات التالية:

- غرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة في كل العاملين سواء الأساتذة، الإداريين وحتى الطلبة؛
- توفير الموارد المادية والبشرية والمعنوية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعات؛
- عقد ندوات تدريبية ومؤتمرات للتحسيس بأهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي؛
- وجود ترابط واتصال بين كل من الجامعة، الوزارة الوصية والمؤسسات لإعداد المناهج الدراسية وفتح التخصصات بما يتناسب وحاجة سوق العمل؛
- المتابعة والتقييم المستمرين لأداء مؤسسات التعليم العالي.

7. قائمة المراجع:

1.7 قائمة المراجع باللغة العربية:

- **المؤلفات:**

- راغب فريد النجار. (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع ،مصر .

- الطائي حجيم، و آخرون. (2007). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الوراق للنشر، الأردن .

- **المقالات:**

- أبيش سمير، (2018)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد7(1)، الصفحات 249-262 .

- بن عيسى الشريف عبد القادر،كيسرى مسعود (بلا تاريخ)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - دراسة تقويمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية- المجلد 2(1)، الصفحات 109-125.

- بودلال علي، مسعودي عبد الكريم (2014). الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمؤمول، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 4، الصفحات 49-71.

- بوزيان راضية، (2012). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها - مقاربة سوسيولوجية -. التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد18(1)، الصفحة 24-35.

- الجوزي ذهبية، (2013). الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. مجلة المؤسسة، المجلد 2(2)، الصفحات 116-133.

- شعباني لطفي، بن يحي حميدة ،(2018)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - الجامعة الجزائرية نموذجا -. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3(2) ، الصفحات 131-146 .

- الصرايرة أحمد خالد، العساف ليلى،(2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد1(1)، الصفحات 1-46 .

- عبد القادر محرز، (2019). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - الجامعة العالمية الإسلامية ماليزيا أنموذجا. مجلة آفاق للعلوم المجلد 4(1)، الصفحات 352-365.

- عرعور مليكة، (2013)، الجودة في التعليم العالي الجزائري، *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* ، المجلد2(6)، الصفحات 181-202.

- قدادة يوسف عيسى، (2008). إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية - دراسة استكشافية - *أبحاث اقتصادية وإدارية*، المجلد2(1)، الصفحات 1-23.

- مهداوي زينب،بودي عبد القادر، (2016). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 2(7)، الصفحات 149-162.

- يحياوي نعيمة، عيساني عامر، (2014)، متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة جديد الاقتصاد المجلد9(1)، الصفحات 08-34* .

المداخلات:

- ادحيريج صالح الحسين، (2012)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين .

- بروش زين الدين ،بركان يوسف، (2012) ،مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين .

- الطيب الوافي. (2012). المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. مصر.

- كربوش رمضان ،(2011)، البحث عن ضمان جودة التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل م د، المؤتمر العربي الدولي الأول حول ضمان جودة التعليم العالي.جامعة مؤتة، الأردن.

- نور الدين حامد، و محمد العابد، (2012). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. مصر.

- **مواقع الانترنت:**

- يعقوبي خليفة، بوطيبة فيصل ،(بلا تاريخ)، *إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر*. تاريخ الاسترداد 30 mars, 2020، من confo.jilwan.com
- هند أبو الشعر غسان. (بلا تاريخ). معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي - جامعة آل البيت في الأردن نموذجا –، تاريخ الاسترداد 01 Avril،2020، من www.gulfkids.com

- **أخرى:**

- وثيقة داخلية. (2004). *وزارة التعليم العالي اصلاح التعليم العالي*. الجزائر.

2.7 قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Solanki, R. B. (2004). TQM in Higher Education. *Delhi Business Review* .