

2018

## Total Quality Management and Quality Ensurance in Higher Education in Algeria

Mona Twahrya

*École nationale supérieure des sciences politiques/Algeria*, mona.twahrya@poe.qou.edu

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych)

---

### Recommended Citation

Twahrya, Mona (2018) "Total Quality Management and Quality Ensurance in Higher Education in Algeria," *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*: Vol. 8 : No. 24 , Article 12.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych/vol8/iss24/12](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych/vol8/iss24/12)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

# إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر\*

أ. منى طواهرية\*\*

*new methods and policies .and the total quality management are considered of the most important and efficient methods because this strategy reflect, a big role in the amelioration of performances and the improvement of the university product.*

*The present paper, aims at research to identify the principles and standards of quality management and the application of the Algerian university institutions through exposure to the reforms initiated by the Algerian government in order to guarantee the quality of higher education and highlight the challenges*

*that a major stumbling block to the application of this philosophy, and through the question: how to contribute to the overall quality management in achieving the quality of higher education? And does the standards adopted in the higher education sector in Algeria? or is it still faces challenges in the path of the application?*

*This study has concluded that despite government efforts to implement quality management and ensuring the quality of higher education, but that the practice reflects the existence of substantial differences between the legal text and the reality of higher education, which is still engulfed in many challenges to overcome and work hard to implement the strategy for the advancement of the higher education sector.*

**Keywords:** *Quality, Total Quality Management, Higher Education, Quality Ensurance.*

## مقدمة

يشهد قطاع التعليم العالي اهتماما منقطع النظير في معظم دول العالم من خلال تبني جملة من الإصلاحات الرامية للنهوض بالقطاع لما يسهم فيه من دور أساسي في تطور المجتمع والرفي به لمواكبة الحاجات الجديدة والمتجددة من خلال إعداد الكوادر والقيادات الفنية المؤهلة علميا وعمليا.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الأساليب الحديثة في المجال الإداري والتي لاقت اهتمام القادة والمسيرين لارتباطها بمفهوم الجودة الذي أصبح يمثل ميزة تنافسية تسعى معظم المؤسسات والإدارات على اختلافها لحيازتها بالنظر إلى الآثار والانعكاسات الايجابية لها على تحسين الأداء وجودته.

إلا أنه في مجال التعليم العالي لا يزال المفهوم حديث التطبيق، فبالنظر إلى آثاره الايجابية على مستوى المؤسسات والإدارات فقد دفع القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة على مستوى التعليم العالي وصار الإيفاء بمتطلبات الجودة مطلبا وغاية للقائمين على رسم وإدارة السياسة العامة للتعليم العالي بغية الحصول على نوعية أفضل للتعليم وضمن جودة مخرجاته من الكوادر البشرية مختلفة التخصصات والمجالات القادرة على أداء الأدوار والمسؤوليات المنوطة بها خدمة للمجتمع وسعيا للرفي به وتطويره.

## ملخص:

يمثل التعليم العالي الركيزة الأساسية في بناء المجتمعات وخلق الأجيال القادرة على التواصل مع العالم والتعامل مع مستجداته بفعالية واقتدار، ويواجه في ظل التطورات الهائلة التي يشهدها العالم ومنها عولمة التعليم العالي عدة تحديات وصعوبات تقتضي إصلاحه استجابة لهذه التغيرات.

وليست الجزائر بمعزل عن هذه التطورات، فقد دقت ناقوس الخطر منذ سنوات، لذا بات من الضروري إعادة النظر في هذا القطاع الحساس والعمل على إحيائه وتطويره بتبني سياسات واعتماد أساليب حديثة، ولعل إدارة الجودة الشاملة وضمن الجودة تعد أهم الأساليب وأنجعها لما تحويه من رسالة تحسين الأداء والمنتج الجامعي.

وعليه فإن ورقتنا البحثية هذه تهدف للتعرف إلى مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها بالمؤسسات الجامعية الجزائرية من خلال التعرض إلى الإصلاحات التي باشرتها الحكومة الجزائرية قصد ضمان جودة التعليم العالي وتسليط الضوء على التحديات التي تقف كحجر عثرة أمام تطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال التساؤل: كيف تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة التعليم العالي؟ وهل اعتمدت معاييرها في قطاع التعليم العالي بالجزائر؟ أم لا تزال تواجه تحديات في مسار تطبيقها؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أنه رغم المساعي الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وضمن جودة التعليم العالي، إلا أن واقع الممارسة يعكس وجود فروقات جوهرية بين النص القانوني وواقع التعليم العالي الذي لا يزال يتخبط في العديد من التحديات اللازم تجاوزها والعمل بجدية لتنفيذ هذه الإستراتيجية للنهوض بقطاع التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، ضمان الجودة.

## Total Quality Management and Quality Ensurance in Higher Education in Algeria

### Abstract:

*Higher education is based of building and constructing societies and creating new generations that can communicate and deal with new effectively ,are some of the big world changes and the universality of higher education development challenges and difficulties which higher education is facing and in need imposed to reform in response to theme.*

*Algeria is not isolated from those developments, So it raised the alert against this danger in a years ago. Thus, it is necessary today to reconsider this sensitive field and work on its development by adopting*

♦ إعداد دراسة تكون بمثابة منبرا لغيرها من الدراسات وتفتح مجالاً أوسع للبحث في هذا الموضوع.

### منهجية الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع فقد اعتمدت الباحثة على:

- المنهج التاريخي: من خلال تتبع مسار الإصلاحات الجامعية بالجزائر الرامية لتبني إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي والهادفة إلى ضمان جودة مخرجاته.

- المنهج الوصفي التحليلي: بالتعرض إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التجربة الجزائرية للنهوض بالقطاع وتحقيق تعليم عال متميز.

### الدراسات السابقة:

في بحثنا هذا أجرينا مقارنة واطلعنا على محتوى الدراسات السابقة التي كان عنوانها كآتي:

دراسة مرادسي (2009 - 2010)، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لإبراز العلاقة بين جودة التعليم العالي والنمو الاقتصادي باعتبار أن جودة التعليم العالي تمثل دافعا لعجلة النمو الاقتصادي. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الاستقرائي والاستنتاجي وأسلوب الإقتصاد القياسي، وقد خرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

- حداثة مفهوم الجودة بالتعليم العالي في الجزائر، وذلك بالنظر إلى مختلف المحطات والإصلاحات التي شهدتها القطاع والتي لم توفر الأرضية المناسبة لتطبيق هذا الأسلوب على مستوى التعليم العالي.

- التوسع الكمي لطلبة التعليم العالي لا يؤثر على النمو الاقتصادي في الجزائر.

- لا تؤثر تكلفة الطالب الجامعي على النمو الاقتصادي في الجزائر.

- لا يؤثر معدل المتخرجين من الجامعة على النمو الاقتصادي في الجزائر.

دراسة نمور (2011 - 2012)، كفاءة أعضاء التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

هدفت هذه الدراسة لإبراز أثر كفاءة عضوية التدريس على جودة العملية التعليمية في التعليم العالي وقد اعتمدت على المنهج التاريخي والوصفي وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

- غياب الرغبة في التعليم لدى الأستاذ وضعف قدرته على إيصال المعلومات.

- التمييز في معاملة الطلبة في عملية التقييم دون شرح المنظومة التقييمية للطلبة وبالتالي غياب العدالة في عملية التقييم.

- تمكن الأساتذة من المقياس دون المتوسط.

- اختلاف كفاءات هيئة التدريس انعكس على جودة التعليم.

واليوم في ظل الانفجار المعرفي وثورة المعلومات فإن الجزائر كغيرها من الدول تحرص على النهوض بقطاع التعليم العالي وضمان جودته، لذلك باشرت في عديد من الإصلاحات لتطوير القطاع؛ حيث شهد تطورا من حيث المشروعات الأكاديمية والمراكز البحثية والمؤسسات الجامعية، إلا أن التحدي الذي تواجهه هو الوصول بتلك المؤسسات الجامعية إلى مستوى عالي من جودة الأداء والكفاءة في مخرجاتها أمام تزايد التنافسية العالمية.

### مشكلة الدراسة:

إن تركيز الجزائر على جودة التعليم العالي انبثق من إيمانها بأهميته في تخريج كوادر بشرية وإطارات مؤهلة يقع على عاتقها النهوض بالمجتمع والوصول به إلى مستويات عالية من

التقدم والرقي، وإن هذا لن يتحقق إلا باعتماد آليات وتطبيق أساليب حديثة، ومما لا شك فيه أن إدارة الجودة الشاملة تعد أهم هذه الأساليب لما توفره من سبل لضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

وعليه جاءت مشكلة بحثنا التي نود إثارتها في هذا الموضوع على النحو التالي: كيف تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة التعليم العالي؟ وهل اعتمدت معاييرها في قطاع التعليم العالي بالجزائر؟ أم لا تزال تواجه تحديات في مسار تطبيقها؟

ومن جوهر هذه الإشكالية تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

◀ كيف يمكن اعتماد معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية للنهوض بقطاع التعليم العالي وضمان جودة مخرجاته؟

◀ ماهي السبل الكفيلة باعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الدافع نحو مجتمع المعرفة ومواكبة عصر الجودة؟

### أهداف الدراسة:

أما عن أهداف الدراسة فقد حاولنا من خلالها تحقيق مايلي:

♦ معرفة مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

♦ إبراز الإصلاحات المطبقة على مستوى المؤسسة الجامعية لضمان الجودة في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وإلقاء الضوء على التجربة الجزائرية والتحديات التي تقف في مسار تطبيقها.

♦ نشر ثقافة الجودة في المؤسسة الجامعية باعتبارها عنوان التميز وسر التقدم نحو مجتمع المعرفة.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

♦ تعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من المواضيع التي أصبحت تفرض ضرورة دراستها في ظل التطورات العالمية والتوجه نحو ضمان الجودة.

♦ بناء تصور جديد حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتقديم رؤية مستقبلية للجامعة الجزائرية في ظل تبني هذه الفلسفة.

## المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين اهتماما ملحوظا ومتزايدا بجودة التعليم العالي، باعتبارها موجة جديدة أصبحت تمثل تحديا للأنظمة التعليمية في سعيها نحو تحسين جودة التعليم العالي ونوعيته، فلم تعد أدوار المؤسسة التعليمية منحصرة في إتاحة الفرص للتعليم بل تعدى ذلك إلى ضرورة رفع كفاءة التعليم وفعالته والتوجه نحو معايير الجودة، فأضحت بذلك جودة التعليم العالي الملاذ والأمل لأي دولة تسعى لبناء اقتصاد قوي ومتين في القرن الحادي والعشرين.

### أولا : الإطار المفاهيمي للدراسة

#### 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من المفاهيم الحديثة التي فرضت وجودها على المؤسسة الجامعية، إنطلاقا من كون الجودة تمثل أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منشأة، حيث ترى أريفلغار (Arivalagar, 2005) أن مصطلح الجودة يشير إلى منتج أو خدمة ممتازة، قد تكون الجودة المستخدمة تمثل خصائص محددة ومواصفات خاصة مشددة، ومن ثمة اشتراط تقييم النوعية لإرضاء الزبون، وهذا يعنى الحصول على الجودة المطلوبة لأول مرة، ويؤكد الدكتور أحمد رشدي طعيمه (طعيمه، 2006: 20) (أن حركة السعي نحو الجودة الشاملة في التعليم العالي لا بد أن تمتد لتشمل مختلف جوانب العملية التعليمية بدءاً من الإدارات التعليمية إلى الإدارات المدرسية، إلى إعداد المعلمين وتدريبهم، وكذا وضع المناهج وتأليف الكتب، إلى وسائل التقويم وغيرها).

في حين قدم المعهد الفدرالي الأمريكي تعريفا للجودة الشاملة (الترتوري دون سنة النشر: 30) على أنها: (تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء)، أما إدارة الجودة الشاملة فهي فكرة معروفة (3: Mauch, 2010) تقوم على (فلسفة الإدارة ومواصلة تحسين نوعية المنتجات والعمليات وهي مسؤولية الجميع المشاركين في تطوير و/أو استخدام منتجات أو خدمات تبلغ أو تتجاوز توقعات العملاء).

وهي أيضا (ديمنغ، د ت) (شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق للعمل).

إلى جانب ذلك تعرف بأنها (Rawlins, 2008) (طريقة لإدارة وتحسين الفعالية، المرونة والقدرة على المنافسة في تقديم السلع والخدمات فهي تستهدف تحسين نوعية المنتجات والخدمات من خلال التحسينات الجارية كاستجابة مرتدة لتغذية مستمرة).

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فتعد مصطلحا حديثا، لذلك تعددت التعاريف المقدمة لها، حيث جاء تعريفها بأنها (بن عراب، 2003) (جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين النتاج التعليمي بما يتناسب مع رغبات وأهداف المستفيدين ومع قدراتهم وسمااتهم المختلفة)، وعرفت أيضا بأنها: (فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة

دراسة رقاد (2013 - 2014)، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.

هدفت هذه الدراسة لإبراز معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي: حيث أظهرت نتائج الدراسة أن كلا من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تساعد على تطبيق نظام ضمان الجودة فيها، فرغم الصعوبات التي تعترض سبيل تنفيذ هذا النظام والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة، وكذا الجانب السلوكي للأطراف المعنية إلا أن هناك عوامل نجاح أخرى بمثابة الأرضية الداعمة لتطبيق هذا النظام على صانعي القرار الأخذ بها للنهوض بجودة المؤسسات الجامعية الجزائرية.

دراسة ليلي بن ونيصة (2015 - 2016)، إقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر - دراسة مقارنة.

استهدفت هذه الدراسة التطرق إلى مدى تأثير إقتصاد المعرفة على جودة التعليم العالي وفرضها لتطبيق مبادئ الجودة وذلك عن طريق مقارنة مجموعة من الدول باستخدام بيانات بانل (data base) لعينة مكونة من عشرة دول خلال الفترة الممتدة من 2000-2014، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، منهج دراسة حالة وكذا المنهج المقارن.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤشر عدد الطلبة المسجلين، معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي، براءات الاختراع لها أثر إيجابي على جودة التعليم العالي عكس معدل التأطير ونسبة الطلبة المسجلين خارج الوطن التي كان لها أثر سلبي.

### التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الإطلاع على جملة الدراسات السابقة يظهر لنا أنها تطرقت في مجملها إلى جوانب مختلفة ومواضيع متعددة حول جودة التعليم العالي فقد ألقى كل باحث الضوء على جانب معين في دراسته، فاختلفت بذلك المناهج المعتمدة والنتائج المتوصل إليها من باحث لآخر، إلا أن جميعها تؤكد على دور وأهمية الجودة في التعليم العالي، لما فيها من حلول لكثير من المشاكل التي تعاني منها الجامعة، وإن الدراسة الحالية تتقاطع مع هذه الدراسات السابقة من الناحية النظرية، إلا أنها تختلف عنها في كون دراسة الباحثة تطرقت لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها آلية لتحقيق جودة التعليم العالي من خلال رصد معاييرها ومتطلباتها والتعرض لواقع تطبيقها على مستوى قطاع التعليم العالي بالجزائر بالتطرق للتجربة الجزائرية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة الهادفة لضمان جودة المؤسسة الجامعية والتعرف على أهم التحديات التي تقف كحجر عثرة أمام تطبيق هذه الفلسفة لتحقيق الجودة المطلوبة.

وعلى هذا الأساس ارتأت الباحثة تقسيم هذه الورقة البحثية على النحو الآتي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من شأنه تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

- ترسيخ إدارة الجودة الشاملة كأسلوب وفلسفة لإدارات الجامعة على اختلاف كلياتها، والابتعاد عن الأساليب التقليدية، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة.

- ضمان مكانة مرموقة للجامعة والإعتراف بها محليا وعالميا بالنظر لجودة أداؤها وكفاءة مخرجاتها.

- تحقيق وتطبيق الجودة الشاملة في كافة أعمال قطاعات الجامعة وكلياتها، من خلال إقامة دورات العمل والندوات واللقاءات والمؤتمرات في مجالات الجودة الشاملة (أبو الريش، 2014:332)

- خدمة المجتمع من خلال تطبيق فلسفة الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

- الارتقاء بمستويات الطلبة في جميع الجوانب العقلية، الجسمية، النفسية، الاجتماعية والروحية ورفع مستوى الوعي لديهم من خلال الإلتزام بنظام الجودة.

- العمل بروح الفريق لتحقيق الترابط والتكامل بين جميع أعضاء الأسرة الجامعية (الزاحي، 2014)

4. خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وفقا لخطوات محددة، تتمثل في:

- مرحلة التمهيد: وفيها يتم تهيئة العاملين بالكلية أو الجامعة لتقبل مفهوم الجودة الشاملة.

- تنفيذ هذا المفهوم من خلال توزيع المهام والمسؤوليات.

- تحديد السلطة المناسبة للأفراد والمستويات التنظيمية.

- التقييم بتطبيق منهج المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التطبيق (الزاحي، 2014:92)

### ثانيا - ضمان الجودة في التعليم العالي

شهد التعليم العالي في العقد الأخير عديدا من التغيرات المتلاحقة التي فرضتها البيئة الداخلية والخارجية، والتي أدخلت مفاهيم جديدة أضحت محل اهتمام كبير في مجال التعليم العالي من بينها ما يعرف بضمان الجودة.

#### 1. مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي

تعرف ضمان الجودة في التعليم العالي على أنها (مصطفى، 2015:120): (أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية للتأكد من فعالية تحقيق أفضل الخدمات التعليمية والبحثية وكذا الإستشارية بأكفاً الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة)

وعرفت لجنة ضمان جودة التعليم العالي أنها (بروش، بركان، 2012:810) (فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية قصد قياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع المؤسسة بالتعلم والتحسين من خلال تقييمها الذاتي

لعمليات التعليم وتوفر متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذات سمات تنافسية)، وهي أيضا: (إحدى الطرائق الإدارية الهادفة إلى تحقيق الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للجامعة شاملة الهيكل التنظيمي برتمته كل قسم وكل نشاط وكل فرد وفي مجمل المستويات الإدارية والأكاديمية) (لرقت، 2008 - 2009)

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تمثل أسلوبا إداريا حديثا قائما على الجهود المبذولة من قبل العاملين بالمؤسسة الجامعية والهادف إلى تحسين أداء التعليم العالي ورفع من كفاءة مخرجاته بما يتماشى والتغيرات التي تفرضها البيئة التنافسية العالمية القائمة على المعرفة والجودة.

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

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يستلزم عدداً من المبادئ والمتطلبات التي يمكن من خلالها تطويع الجودة الشاملة بما يتناسب مع التعليم الجامعي والمتمثلة في:

- ثقافة المنظمة: إذ أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بوجود ثقافة تنظيمية منسجمة مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، وإشاعة حرية المشاركة للعاملين بأفكارهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل.

- إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، والعمل على ضمان بيئة سليمة لتطبيقه تماشياً والتطورات العالمية الجديدة.

- القيادة التربوية الفعالة: فتوفير مناخ مناسب لثقافة الجودة بالمؤسسة الجامعية ينعكس على أعضاء هيئة التدريس من خلال اكتساب أساليب التنمية والتطوير لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة (الصريرة، العساف، 2008).

- التدريب: إذ لا بد أن تكون عملية التدريب مستمرة لمواكبة المفاهيم والأساليب الحديثة لتمكين العاملين بالجامعة من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية.

- منع الأخطاء قبل وقوعها: فمن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة تحسين الخدمات والمنتجات وذلك بالحد من الأخطاء وإعادة الأعمال من خلال الوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول (الدعيس، 2006).

- وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة تكون ذات توجه مستقبلي يشارك في صنعها جميع العاملين بما يحقق رغبات الطلاب والعاملين والمستفيد الخارجي.

- اختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل، بما يضمن انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بها ودفعها للتحسين المستمر في أداؤها ومخرجاتها (الخطيب، 2001).

3. الأهداف المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

ورثت الجزائر غداة الإستقلال تركة استعمارية ثقيلة، فكان لزاما عليها وضع أولوية القضاء على سياسة التجهيل من خلال جملة من الإصلاحات كان في مقدمتها تأسيس نظام تعليمي تغيرت خلاله رسالة الجامعة التي أسندت لها القيام بالمهام التالية:

- إقامة نظام جامعي جديد يراعي وضعية البلاد، التي تتميز ببنية اقتصادية وموارد بشرية محدودة.

- ضرورة تزويد القطاع الاقتصادي وفي أسرع الآجال، بما يحتاج إليه من الإطارات الضرورية من حيث الكم والكيف تعمل على النهوض بالبلاد والخروج من التخلف.

- العمل على تلبية متطلبات التنمية في ضوء المعايير المعروفة في البلدان المتقدمة.

- وجوب تفادي تسرب الطلبة.

- تكافؤ الفرص للإلتحاق بالتعليم الجامعي.

- إعطاء التعليم الجامعي بعده العلمي والتقني، وربطه بالحقائق الوطنية، وتوجيهه نحو الفروع التي يحتاجها الاقتصاد الوطني (غربي، 2013 - 2014، ص.94).

ب. مختلف إصلاحات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر خلال الفترة (1972 - 2003)

عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال هذه الفترة إصلاحات كثيرة هدفت إلى تنمية هذا القطاع وإعادة توجيهه وهيكلته بالدرجة الأولى؛ حيث يمكن تشخيص أهم بنود تلك الإصلاحات كما يلي (20) (سحنون، بلغانمي، 2014: 135، 136)

- إعادة صياغة برامج التكوين بشكل كلي: وتكمن في الثلاثية الآتية: تنوع، تخصص، احترافية.

- إعداد تنظيم تعليمي جديد للدراسة: بناء على نظام فصلين دراسيين (06 أشهر لكل فصل)

- خلال السنة الدراسية وفقا للمقاييس المكتسبة وليس على أساس المعدل السنوي.

- تكثيف نماء التعليم العالي بتمكين أكبر عدد ممكن من الشباب لبلوغ المستويات العليا.

- إعادة تنظيم شامل للهيكل الجامعي: بالإنتقال من المخطط التقليدي للكليات إلى المعاهد الجامعية؛ حيث يتخصص كل واحد منها في مجال علمي موحد، وذلك بهدف إدراج التكنولوجيا.

- تدعيم منظومة التعليم العالي وعقلنتها وذلك وفقا للقانون التوجيهي 05-99 المؤرخ في نيسان 1999 والذي يمثل لحظة فارقة وهامة لتطوير منظومة التعليم العالي؛ حيث مثل أيضا خلاصة كل ما استحدث منذ الاستقلال.

ت. التعليم العالي في الجزائر من النظام القديم إلى النظام الجديد (2004 - 2013)

شهد التعليم العالي بالجزائر وفق النظام القديم (الكلاسيكي) من سنة 1962 إلى 2003، عدة نقائص سواء من الناحية الهيكلية أو التنظيمية للمؤسسات وكذا من الناحية التعليمية والعلمية للتكوين المقدم للطلاب الجامعي، خاصة في مجال الاستقبال والتوجيه وعملية التدرج، والتي نورد أهمها في النقاط التالية: (مونييس،

للترتيبات والطرق والتنفيذ والنتائج)، كما جاء تعريفها بأنها: (عبارة عن أسلوب لوصف جميع الأنظمة، الموارد والمعلومات المستخدمة من قبل مؤسسات التعليم العالي، للحفاظ على مستوى الجودة وتحسينها، وهي في الوقت ذاته وسيلة من وسائل مراقبة الحكومات لما يجري داخل المؤسسات الجامعية ومدى إستجابتها للجمهور الخارجي وخاصة القطاع الخاص). (نمور، 2011 - 2012).

## 2. أهمية ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي

تتمثل دواعي الحاجة إلى ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- الحفاظ على سمعة الجامعات في ضوء العملية التعليمية والمعايير الموضوعية.

- تحقيق درجة عالية من المحاسبة العامة، وذلك لإشباع حاجات كل من الطالب والأفراد العاملين.

- إعلام الطالب بأحقيقته في عملية الاختيار وخاصة في ضوء تنوع مجالات الدراسة، أي منح الطالب فرصة الاختيار بين التخصصات المتوفرة.

- تحسين جودة العمليات والمخرجات على مستوى المؤسسة الواحدة، وتحديد الممارسات الجيدة التي تحقق ذلك وتؤدي بالتالي إلى تحسين النظام ككل (إدريس، 2012).

ومن ثمة يعد ضمان الجودة مراجعة مخططة وتقييماً لنظامي المؤسسة والبرامج قصد التأكد من أن المعايير التعليمية المتفق عليها والبنية الأساسية يتم تنفيذها وتفعيلها، ومن ثم فإن التعليم الجيد هو الذي يحقق توقعات المتعلم للعملية التعليمية باكتساب المعرفة والمهارة التي لم يكن يحوزها مسبقاً.

## المحور الثاني: تطوير الجامعة الجزائرية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

أدى الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والتكنولوجيا إلى بروز مفاهيم جديدة أضحت تمثل عنوان التقدم والمنافسة، ولعل إدارة الجودة الشاملة من بين أهم هذه المفاهيم التي زاد الإهتمام بتطبيقها على مستوى مؤسسات التعليم العالي، باعتبار أن هذا الأخير أصبح يمثل العمود الفقري لتطور الدول وتنمية مجتمعاتها على كل الأصعدة. وانطلاقاً من هذه الحقيقة نجد أن الحكومة الجزائرية تسعى جاهدة لتبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسساتها الجامعية بغية تدارك النقائص وتحقيق الجودة على مستوى جامعاتها.

### أولاً: واقع التعليم العالي في الجزائر

#### 1. مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر

مر التعليم العالي في الجزائر بالعديد من المحطات التي تخللتها جملة من الإصلاحات تماشياً ومتطلبات التنمية وتطورات العصر من أجل الوصول إلى جامعة مثالية تتماشى وخصوصية المجتمع الجزائري، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

#### أ. التعليم العالي من الإستقلال إلى غاية 1970

يعرف سيوظف معارفه في الميدان العملي، وهو ما خلق فجوة بين المعارف التي يحملها الطالب وبين المقتضيات التي تفرضها الحياة العملية.

ب. ضعف جودة معايير التقييم: إذ أن تقييم الطالب يقوم على أساس العلامات المحصلة في المسار الدراسي مما أدى إلى انتشار ظاهرة الغش في ظل افتقار الجامعة الجزائرية إلى آليات للرقابة العلمية وهو ما أفضى إلى تدني جودة التعليم العالي.

ث. ضعف مناهج التعليم وقدمها: إذ تعاني المقررات الدراسية الجامعية من غياب برامج واضحة وحديثة ومفصلة للمحاور الدراسية، كما تعتمد على نقل البرامج من الدول المتطورة دون تكييفها مع مستوى الطالب وطبيعة البيئة التعليمية مثلما حدث مع نظام (أل أم د) الذي مثل أحد أوجه الإصلاحات، إلا أنه لم يحقق كل الأهداف التي جاء من أجلها وهذا باتفاق كل الأطراف بما فيها وزارة التعليم العالي. (بوعشة، 2006)

ث. ضعف عملية التآطير: فأغلب الأساتذة لم تتم مرافقتهم بيداغوجيا وبالتالي لم يحصلوا على تاهيل في طرائق التدريس والتقنيات التربوية المتطورة، إلى جانب تكليفهم بتدريس مقاييس خارج تخصصاتهم، ما نجم عنه ضعف التحصيل العلمي لدى الطالب، إلى جانب الاعتماد على أسلوب المحاضرات في التدريس والتي يحفظها ويعيدها الطلبة في ورقة الإمتحان.

ج. عدم التوازن بين النمو الكمي والإعداد النوعي للطلبة: إذ تركزت السياسة التعليمية الجامعية في الجزائر على الكم دون الجودة بسبب التزايد الكبير للطلبة، فقد أصبح الإلتحاق بالجامعة يعتمد كوسيلة للترضية الاجتماعية دون الإهتمام بالنوعية.

ح. ضعف المخصصات المالية لقطاع التعليم العالي وانعدام مصادر التمويل: فرغم الميزانية المخصصة لقطاع التعليم العالي، إلا أنها لم تبلغ الهدف منها بسبب توجه معظمها للتجهيز والتسيير، دون الإهتمام بتجديد المختبرات العلمية والمكتبات التي تعاني من نقص في المصادر والوثائق المتخصصة.

خ. وجود فجوة بين مضامين التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل: فالمهارات التقنية والتكنولوجية التي يحتاجها سوق العمل لا توفرها الجامعة، وإن وجدت فهي ليست بالكفاءة المطلوبة وهذا ما أوجد عزوفا لدى الطلبة في التوجه نحو هذه التخصصات التي لا توائم متطلبات سوق العمل (بوعشة، 2006)

## ثانياً: مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة لتطوير الجامعة الجزائرية

### 1. التجربة الجزائرية في ضمان جودة التعليم العالي

أدركت السلطات الجزائرية بنوع من التأخر أن السبيل الأنجع للنهوض بقطاع التعليم العالي يكون بتطبيق نظام ضمان الجودة، وقد تجسد ذلك في صدور القانون التوجيهي للتعليم سنة 2008 الذي وإن لم ينص صراحة على تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه كرّس إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي مع ضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء المجلس الوطني للتقييم، وقد وضعت جملة من الخطوات لتطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي تمثلت في:

- الدخول إلى الجامعة بالإعتماد على التوجيه المركزي الذي غالباً لا يعكس رغبة الطالب وقدراته مما ينتج عنه نسبة رسوب كبيرة.

- نظام التقييم الخاص بالنظام الكلاسيكي لا يساعد على تطبيق البرامج التعليمية المستحدثة بشكل جيد ويسير.

- عدم تناسب التخصصات المتوفرة في الجامعة مع شعب البكالوريا الجديدة مما يخلق فجوة وخلافاً لدى الطالب.

كل هذه المشاكل والعوائق جعلت القيادة التعليمية تطبق نظاماً جديداً وهيكلية جديدة لهذا التعليم سنة 2004 عرف بنظام (أل.م.د) بغية تطوير الجامعة ومواكبتها للأنظمة التعليمية بالدول المتقدمة، فهونظام مرتبط بسياسة بولونيا لإصلاح التعليم الجامعي بأوروبا، طبق في الدول الأوروبية (فرنسا، إنجلترا، إيطاليا وألمانيا) لتوحيد التعليم العالي في أوروبا.

ويتكون هذا النظام من ثلاث أطوار أساسية وفي مختلف مكوناته، وهي (يوسف، 57: 2007 - 2008)

♦ طور الليسانس: يشمل مجموعة من الوحدات التعليمية موزعة على عدد من التخصصات، حيث يتكون هذا الطور من ست (06) سدايسات تتضمن مرحلتين، أولاهما تكوين قاعدي متعدد التخصصات، وتتمثل ثانيهما في تكوين متخصص، يندرج ذلك ضمن غايتين، الغاية الأولى ذات طابع مهني لتمكين الطالب من الإدماج المباشر في عالم الشغل، أما الغاية الثانية فهي أكاديمية تسمح للطلاب بمواصلة الدراسة على مستوى الماستر.

♦ طور الماستر: يشمل هذا الطور مجموعة من الوحدات التعليمية موزعة على أربع (04) سدايسات، وهو طور مفتوح لكل الطلبة الجامعيين الحاصلين على شهادة أكاديمية (شهادة الليسانس) في ذلك التخصص، ويهدف إلى تمكين الطلبة من اكتساب تخصص دقيق في حقل معرفي محدد، بما يسمح بالمرور إلى مستويات عالية من الأداء والمهارة.

♦ طور الدكتوراه: يمثل المرحلة الأخيرة من الدراسة؛ حيث يشمل هذا الطور ست (06) سدايسات ومن أهدافه، تحسين المستوى عن طريق البحث، ومن أجل البحث، تعميق المعارف في تخصص محدد.

### 2. التحديات التي تواجه التعليم العالي بالجزائر

رغم الإصلاحات التي باشرتها الحكومة الجزائرية في قطاع التعليم العالي منذ الإستقلال، والهادفة للنهوض بالقطاع وجعله في مصاف الدول المتقدمة من خلال نقل تجاربها واعتماد طرق التعليم الحديثة، إلا أن العديد من الباحثين والخبراء يجمعون على أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لا تزال تتخبط في العديد من المشكلات والتحديات التي تقف أمام تطورها وكفاءتها، من بينها:

أ. تدني نوعية التعليم الجامعي: وذلك لتركيزه على المعطيات التقليدية والقديمة بسبب غياب المراجع الحديثة، والذي ولد فكرة الحصول على الشهادة ليس إلا دون التشجيع على الابتكار والتعلم الحقيقي، إلى جانب تركيز التعليم الجامعي على الجوانب النظرية دون التطبيقية والأدائية انطلاقاً من فكرة أن الطالب الذي



- معايير تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر. (لرقت، 2008 - 2009: 85 - 87) وبما أن الأستاذ الجامعي يمثل ركيزة التعليم العالي، فقد اتخذت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جملة من القرارات تهدف من خلالها لترقية الأستاذ وتطوير معارفه وهوما يصب في خانة تطوير التعليم العالي؛ حيث نصت المادة (2) من القرار (932) المتعلق بكيفية تنظيم المرافقة البيداغوجية (التعليمية) لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف على ضرورة المرافقة البيداغوجية (التعليمية) لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف من خلال فترة تربص يكتسب خلالها معارف ومهارات في فن التدريس الجامعي. (القرار رقم 932 المؤرخ في 20 تموز 2016)، كما أكد القرار نفسه في مادته (3)، على إنشاء خلية لدى كل مؤسسات التعليم العالي تكلف بوضع ومتابعة برنامج المرافقة البيداغوجية (التعليمية) لفائدة الأساتذة الباحثين وذلك من خلال:

- اقتراح الاستراتيجيات البيداغوجية (التعليمية) للتعليم والتكوين العالي .

- وضع حيز التنفيذ لبرنامج المرافقة البيداغوجية (التعليمية)، وتبليغه للأساتذة المعنيين.

- انتقاء الأساتذة المتدخلين في التمكين.

- تقييم مشاركة الأساتذة المعنيين بالتمكين.

من جهة ثانية تم إنشاء لجنة وطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية (التعليمية) للأستاذ الباحث، وذلك حسب القرار 1636 المؤرخ في 29 تشرين الأول 2016، والتي كلفت بجملة من الأعمال الهادفة إلى تطوير التمكين المستمر لكل من الأستاذ الباحث وطالب الدكتوراه والعمل على الإدماج في الشبكة الدولية للبيداغوجية (التعليمية)، وكذا الإدماج و/أو تطوير أي نظام تكوين بيداغوجي (تعليمي) ذي قيمة مضافة عالية للتعليم العالي. (القرار 1636 المؤرخ في 29 تشرين الأول 2016).

إن هذه القرارات من شأنها أن توفر الأرضية الصلبة لتطوير التعليم العالي من خلال إعطاء أولوية أكبر لتمكين الأستاذ الباحث باعتباره يمثل الحجر الأساس لبناء تعليم عالي متميز يضمن جودة المنتج الجامعي ومن ثمة تطور المجتمع.

#### 1. خلايا ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر

في إطار توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق نظام ضمان الجودة، وبعد إقامة هيئات وطنية مثل لجنة تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) (أنشأت بموجب القرار 164 المؤرخ 31 حزيران 2010) والمجلس الوطني للتقييم (CNE) (أنشئ بمرسوم مؤرخ في 21 كانون الثاني 2010)، تم اعتماد أدوات لبناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة جامعية سميت بـ خلايا ضمان الجودة.

أ. تنظيم خلية ضمان الجودة: هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة الذي يعين مسؤولاً عنها، تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية (التعليمية) والإدارية للمؤسسة.

ب. مهمة وأدوار خلية ضمان الجودة: تضطلع خلية ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر بجملة من الأدوار

♦ إقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

♦ إرساء ثقافة الجودة والتقييم الداخلي بالجامعة الجزائرية.

♦ إنشاء خلية الجودة داخل كل مؤسسة تعليم عالي (رقاد، 2013 - 2014:179).

وفي ضوء الإستجابة للرهانات الاجتماعية والإقتصادية محليا، ومواكبة المنظومة التعليمية الإقليمية والدولية، توجهت الجامعة الجزائرية نحو بناء وتطوير نظام لضمان الجودة، يظهر ذلك جليا من خلال الإجراءات والنشاطات التي أنجزت؛ حيث قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بعقد مجموعة من الجلسات واللقاءات الوطنية وكذا تنظيم ملتقيات وطنية تمثلت فيما يلي :

أ. الجلسات الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي: عقدت هذه الجلسات في شهر مايو 2008، والتي جاءت لتتوج مسارا حافلا بالعمليات والأنشطة ذات الصلة بتقويم تطبيق الإصلاح، وتمثلت أهم الأهداف المنتظرة من هذه الجلسات في:

- تقويم تطبيق نظام (LMD) مرحليا.

- توطيد الإصلاح وتوسيع نطاقه وتعميقه.

- تفعيل آليات التقويم وإرساء نظام لإدارة الجودة في التعليم العالي.

- إرساء الحكامة الراشدة للمؤسسات الجامعية وهيئات البحث .

ب. الملتقى الدولي الثاني حول (ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات): انعقد بجامعة الجزائر - بن عكنون - يومي 01 و02 حزيران 2008، ويأتي هذا الملتقى في طبعته الثانية بغرض تمكين المؤسسات الجامعية الجزائرية من الاستفادة من الخبرة الدولية في ميدان ضمان الجودة، وقد جمع هذا الملتقى بين خبراء ضمان الجودة في التعليم العالي المنتمين للبنك الدولي واليونسكو، ومدراء المؤسسات الجامعية الجزائرية وكذا الأساتذة المكلفين ببناء نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، وتمثلت أهداف هذا الملتقى على وجه الخصوص في:

- التعريف بمختلف إجراءات بناء ضمان الجودة في التعليم العالي.

- التحكم في آليات نظام ضمان الجودة وتطويرها.

ت. الملتقى الوطني حول (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي المبررات والمتطلبات): انعقد بجامعة بسكرة - عمار ثليجي - يومي 25 و26 تشرين الثاني 2008، والذي هدف إلى تمكين المؤسسات الجامعية الجزائرية من التعرف على مبررات ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب جدير بالتطبيق، وقد تناول هذا الملتقى أربع محاور هي:

- متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

- معوقات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

- ضمان جودة التعليم العالي بين الخصوصية المحلية وعولمة التعليم.

والوظائف يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- وظيفة التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التمكين، البحث، والحياة الجامعية وذلك من خلال تحضير، تنفيذ ومتابعة عمليات التقييم الداخلي للمؤسسة الجامعية.
- وظيفة الإعلام بمهامها وأهداف نظام ضمان الجودة، والتحسيس بالنتائج المنتظرة من تطبيق هذا النظام.
- وظيفة التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة (بن حسين، 2015، ص ص. 212، 213).

وحرصا على ضمان جودة التعليم العالي، أعلن وزير التعليم العالي يوم 15 كانون الثاني 2017 على انطلاق عملية تعميم التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي مؤكدا على أنها أصبحت ضرورة ملحة لكسب رهان النوعية محليا ودوليا، في ظل تأثيرات العولمة التي أصبحت تفرض الأخذ بنظام ضمان الجودة، موضحا أن ورشة تعميم التقييم الذاتي ستسمح بالتعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص المتاحة والمعوقات التي قد تواجه المؤسسات الجامعية، بما يمكن الأطراف المعنية وفي مقدمتها الوصاية من إعداد برنامج عمل دقيق لمعالجة كل هذه الاختلالات، وبالتالي تحقيق نقلة نوعية لمؤسسات التعليم الجامعي وتطوير برامج التمكين، وقد أكد الوزير أن هذا المسعى سيوفر للمؤسسات إمكانية إرساء تقييم دوري لتحسين النوعية تماشيا مع المعايير الدولية التي تراعي ظروف المؤسسة الجزائرية ومحتوى مرجعيتها الوطنية. (حجار، 2017، <https://www.mesrs.dz>)

2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر

رغم الجهود المبذولة في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق جودة العملية التعليمية بالجامعة الجزائرية، إلا أن سبيل تطبيقها لا يزال تواجهه عدة صعوبات وتحديات تمثل حجرة عثرة أمام المضي قدما في هذا المشروع، ومن بين هذه الصعوبات:

- غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي: فالمتتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن مفهوم الجودة لم يكن هدفا مسطرا في سياسة الجامعة وبالتالي لم يكن مؤشرا لقياس جودة العملية التعليمية وفعالية المؤسسة الجامعية، إنما اعتمدت في ذلك على الكم (عدد الطلبة).

- عدم الجدية في تطبيق هذا النظام راجع إلى الخوف من بذل جهد أكبر بالنسبة للأساتذة أو فقدان النفوذ عند المسؤولين، وكذا الخوف من توسع مجال التحصيل العلمي من جانب الطلبة.

- ضعف التكوين والتدريب بالنسبة للقائمين على العملية، وعدم توفير الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات (بوخلوة، بن خيرة، 2016: 101)

3. آليات مقترحة لتطوير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية يتوقف تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر على الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية:

أ. جودة الأستاذ: إن نجاح العملية التعليمية مرهون في المقام الأول بوجود أساتذة أكفاء ومؤهلين قادرين على أداء الأدوار المنوطة بهم من تدريس، تقويم، إرشاد وتوجيه إلى جانب البحث العلمي والذي من شأنه الرفع من قدرات الطلبة وبالتالي النهوض بالعملية التعليمية ككل (يعقوبي وآخرون، 2012: 424)

ب. جودة الطالب: يعتبر الطالب وفق إدارة الجودة الشاملة زبوناً، ومن ثمة على المديرين إدخاله في عملية التعليم الخاصة به عن طريق تدريبه على البحث والتساؤل في عملية التعليم، وضرورة الإهتمام باقتراحات الطلبة من أجل التغيير (إبراهيم محمود، 2000: 92)

ت. إيمان القيادة التعليمية العليا بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال العمل على نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة الجامعية ضمانا لمسايرة العالم المتغير الذي تؤثر فيه وتتأثر به.

ث. جودة الكتاب التعليمي: العمل على التحديث المستمر للكتاب بما يتماشى والتغيرات المعرفية الحاصلة والتكنولوجيا المتطورة، الأمر الذي يزيد من كفاءة التحصيل العلمي لدى الطالب ويسمح له بالولوج في عالم المعرفة (بدري الإبراهيم، 2011: 224)

ج. توفير التمويل والإنفاق التعليمي: فمن المسلم به أن التمويل يلعب دورا كبيرا في تنفيذ البرامج التعليمية والوفاء بمتطلبات وأهداف العملية التعليمية المخطط لها، ومن ثمة لا بد من توفير التمويل المالي لذلك مع الحرص على الحوكمة في التمويل، ذلك أن الاستخدام السيئ للموارد المالية سيؤثر بشكل سلبي على جودة التعليم.

ح. تنوع أدوات تقييم أعمال الطلبة: من خلال التركيز على انتقاء نشاطات ومحاوَر عملية التقييم واتسامها بالشمول والتكامل والموضوعية والصدق والثبات والتي تعد مؤشرا على جودة العملية التعليمية.

خ. وضوح معايير تقييم الأداء التعليمي: فرغ كفاءة وجودة التعليم مرتبطة بتحسين أداء كافة عناصر الجودة والمتكونة من الطالب، الأستاذ، البرامج التعليمية، طرق ووسائل التدريس والتمويل... الخ، إضافة إلى تكوين القائمين على عملية التقييم (بوخلوة، بن خيرة، 2016: 102)

## الختام

بات من الواضح أن تحقيق معايير الجودة الشاملة لم تعد ترفاً أوبديلا يمكن للجامعة أن تختار بين الأخذ به من عدمه، إنما أصبحت واقعا عمليا لا بد من تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، إذ لا تكاد تمر دقيقة من الوقت دون أن نسمع عن إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تحقيق جودة التعليم العالي وضمان جودة الأداء الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى أنه رغم مساعي وزارة التعليم العالي الجزائرية الرامية إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة وضمان جودة التعليم العالي من خلال اتخاذ جملة من القرارات والإجراءات، إلا أن واقع الممارسة يعكس وجود فروقات جوهرية بين النص القانوني وواقع التعليم العالي، إذ لا يزال هذا الأخير يتخبط في العديد من الصعوبات والتحديات التي شكلت عقبة أمام تبني نموذج إدارة الجودة الشاملة، فأضحى لزاما التعامل بجدية في تطبيق هذه

والتوزيع.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Mauch, Peter D. (2010). *Total Quality Management: Theory and Application*, London: Taylor and Francis Group, LLC.
2. Naagarazan, R. S., A.A. Arivalagar. (2005). *Total Quality Management New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers.*
3. Rawlins, R. Ashley. (2008). *Total Quality Management*, Indiana: Author House, Blomington.

### ثالثاً: الرسائل والأطروحات

1. بن ونيسة، ليلي. (2015 - 2016). إقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، دراسة مقارنة (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر.
2. رقاد، صليحة. (2013 - 2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
3. الزاحي، سميرة. (2013 - 2014). مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر - دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة - (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة، الجزائر.
4. غربي، صباح. (2013 - 2014). دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
5. لرقط، علي. (2008 - 2009). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
6. مرادسي، حمزة. (2009 - 2010). دور جودة التعليم في تعزيز النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
7. نمور، نوال. (2011 - 2012). كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
8. يوسف، أيمن. (2007، 2008). تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.

### رابعاً: الأبحاث والمقالات

1. الإبراهيم بدري، عدنان. (2011). تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي بعنوان: تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبوظبي، 7، 8 ديسمبر 2011.
2. أبو الريش حامد، صفوان. (2014). واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية، العلوم التربوية، العدد الأول.

الفلسفة التي تمثل استراتيجية فعالة للنهوض بقطاع التعليم العالي وتحقيق جودة مخرجاته.

وهكذا، فإن تحقيق جودة التعليم العالي لا يتوقف فقط على اتخاذ القرارات وسن القوانين، إنما يتطلب الجدية والمتابعة المستمرة لتنفيذ هذه الفلسفة ومن ثمة تحقيق الأهداف المسطرة.

### التوصيات:

في ضوء ما سبق يمكن تقديم جملة من المقترحات التي نراها جديرة بالدراسة والإهتمام من قبل الدارسين والمختصين:

- ◆ ضرورة زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا بتحسين وتطوير التعليم الجامعي على
- ◆ نحو يواكب التغيرات والتطورات الحديثة من خلال الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة.
- ◆ إعتناء مفهوم الجودة الشاملة في مراحل مبكرة من التعليم، من خلال إشاعة مفهوم الجودة وإدراجها ضمن المناهج التعليمية.
- ◆ ضرورة التقييم والتصحيح المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراقبة مدى جودة مخرجات التعليم العالي.
- ◆ ضرورة رسم وإعداد سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية وتوثيقها لتسهيل مهام المسؤولين عن تطبيقها.
- ◆ ربط الجامعة بالقطاعات الاقتصادية والمجتمع المحلي.
- ◆ التركيز على التطبيق العملي للطلبة في الجامعات.
- ◆ الإهتمام بالطلب في السوق.

### المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم محمود، أحمد. (2000). القصور الإداري في المدارس، الواقع والعلاج، عمان: دار الفكر العربي.
2. بوعشة، محمد. (2006). أزمة التعليم العالي بالجزائر والعالم العربي، ط 1، بيروت: دار الجيل.
3. الترتوري، محمد عوض، عرفات جويحان أغادير (د.ت)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
4. الخطيب، أحمد (2001): الإدارة
5. الجامعية، دراسات حديثة، الأردن: مؤسسة حمادة لدراسات الجامعية، الطبعة الأولى.
6. ديمنج وهاغستروم، روبرت، (د.ت) إدارة الجودة الشاملة، ترجمة هند رشدي، القاهرة، كنوز للنشر والتوزيع.
7. طعيمة، أحمد رشدي. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد، الأسس والتطبيقات، عمان: دار المسيرة للنشر

الأستاذ الباحث.

### سادسا: المواقع الإلكترونية

1. الأستاذ حجار يشرف على إعطاء إشارة انطلاق عملية تعميم التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، نشر بتاريخ 15 جانفي 2017 (تاريخ الإطلاع 18 جانفي 2017، على الساعة 10:00) متاح: <https://www.mesrs.dz>

3. إدريس عبد الله، موسى جعفر. (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، أماراباك مجلة علمية محكمة، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 3(7).
4. بروش، زين الدين، بركان، يوسف. (2012). مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، بعنوان: رسالة المؤسسة التعليمية نقطة انطلاق أنظمة إدارة الجودة فيها.
5. بن حسين، سمير. (2015). تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - دراسة ميدانية - مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(18).
6. بن عراب، عبد الكريم. (2003). التعليم العالي في الجزائر: فعاليات اليوم الأول لمخبر الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار بهاء للنشر والتوزيع، الجزائر.
7. بوخلوة، باديس، بن خيرة سامي. (2016). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 09(09).
8. الدعيس ناجي، محمد. (آذار 2006). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، صحيفة 26 سبتمبر، 1425هـ).
9. سحنون، جمال الدين، بلغانمي نبيلة. (2014). التعليم العالي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية من 1962 إلى 2012، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 15(15).
10. الصرايرة، أحمد خالد، العساف ليلي. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 1(1).
11. مصطفى إبراهيم، عبد الرحمن. (2015). أثر تطبيق معايير الجودة والإعتماد المؤسسي في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السابع، بعنوان: أثر الجودة والإعتماد في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، الدار البيضاء، المملكة المغربية، 7-8 ديسمبر 2015.
12. مونسب، خضرة. (2012). نظام ل.م.د وإمكانياته المعرفية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني بعنوان: آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، 26 أفريل 2012.
13. يعقوبي، خليفة وآخرون. (2012). إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني بعنوان: ضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 4، 5 أفريل 2012.

### خامسا: النصوص القانونية

1. القرار رقم 932 المؤرخ في 20 جويلية 2016 المحدد لكيفيات تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف.
2. القرار رقم 1636 المؤرخ في 29 أكتوبر 2016، المتضمن إنشاء لجنة وطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة