

## المؤسسة الجامعية الجزائرية وتحديات ممارسة نظام الجودة الشاملة التعليمي

### The Algerian university institution and the challenges of the global fine quality teaching system practice



عبد المالك همال

جامعة الجزائر 03، الجزائر، [Hemal.abdelmalek@univ-alger3.dz](mailto:Hemal.abdelmalek@univ-alger3.dz)

تاريخ الإرسال: 2020/07/30 تاريخ القبول: 2020/10/05 تاريخ النشر: 2021/01/01

#### ملخص:

تحظى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي باهتمام دائم ومتزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والمجتمعات النامية باعتبارها الرصيد الاستراتيجي الذي تتم به تغذية المجتمع بكل احتياجاته من الطاقة البشرية بهدف تنمية الحياة بمختلف مجالاتها وتوفير الرؤية العلمية والفنية المتخصصة حول مختلف القضايا التي تتعلق بكافة مجالات التطور. يتضمن هذا المقال محاولة لتحديد موقع السلوك التنظيمي التعليمي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية في إطار الجودة الشاملة العالمية وهذا من خلال قراءة تحليلية الهدف منها التطرق للكيفيات والاستراتيجيات التنظيمية والتعليمية الفعالة وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر من الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لضمان التكوين الجيد و تأمين ظروف الانتقاء به إلى مستوى العالمية استجابة للمتغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم اليوم مواكبة للعصر وتطوراته.

الكلمات المفتاحية: الجامعة؛ البحث العلمي؛ الجودة الشاملة.

#### Abstract:

Higher education and scientific research institutions receive an increasing constant attention in most developed and developing communities as considered the strategic balance by which societies are supplied with necessary needs of human energy for developing all life fields and providing the specialized scientific technical vision about various issues related to all development fields. This article contains an attempt to identify the situation of the organizational and teaching behavior in the Algerian university institution within the framework of global world high quality through an analytic reading with an objective to discuss the efficient organizational teaching modalities and strategies to realize the highest degree of high quality in such institutions to secure a good training and to guarantee the best conditions to upgrade it to a high universal level responding to changes and current world technological developments and keeping up with today's world developments.

**Keywords:** University; Scientific research; Global fine quality.

\* المؤلف المرسل: عبد المالك همال، [Hemal.abdelmalek@univ-alger3.dz](mailto:Hemal.abdelmalek@univ-alger3.dz)

تحتل مؤسسات التعليم العالي مكانة مرموقة في المجتمع وتلعب دورا هاما في ترقية التنمية الاجتماعية بالمجتمع نظرا لدورها الفعال الذي ينحصر بصفة عامة في الاجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة في الواقع المعيش. وستبقى المؤسسة الجامعية رائدة في المجتمع لأنها هي التي تنتج المعرفة وتحسنها وتطورها وفق متطلبات وإفرازات التغيير الإجتماعي الذي تواكبه وتسايره لحل كل المعوقات الوظيفية التي ينتج عنه ويؤثر على الإستقرار الإجتماعي، لذلك لابد من الإهتمام بالمؤسسات الجامعية والسعي في تطويرها ولابد من الرفع في مستوى الأداء فيها تماشيا مع حتميات التغيير الإجتماعي والتكنولوجي الذي هو سمة العصر الحديث، من خلال تطوير المعرفة العلمية من منظور المناهج التعليمية العالمية الحديثة في إطار الجودة الشاملة والتركيز على الشراكة والتكامل المعرفي والعلمي بين مختلف المؤسسات العالمية. هذا ما سنحاول توضيحه في هذه الورقة البحثية من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ماهي متطلبات نظام الجودة الشاملة التعليمي في المؤسسة الجامعية ؟

2. ماهي آليات تطبيق نظام الجودة الشاملة التعليمي في بعض الجامعات الأوروبية والعربية ؟

3. ماهي مكانة المؤسسة الجامعية الجزائرية من نظام الجودة الشاملة التعليمي ؟

1. مبادئ ومتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية:

من أبرز تحديات هذا العصر موضوع جودة التعليم العالي الذي أصبح يشكل تحديا حقيقيا يواجه القائمين على مؤسسات التعليم العالي التي أصبحت مطالبة بإنتاج أقصى طاقة ممكنة من الاستثمار البشري من خلال تطوير المهارات والتكفل الجاد بالموهب وذلك باستحداث تخصصات جديدة تناسب ومتطلبات عصر الرقمنة والمتغيرات العالمية التي تستدعي التطور الفعلي على كل المستويات، فالجامعة مطالبة باستيعاب هذا التغيير بإيجابية عن طريق توفير متطلبات الجودة الشاملة التي تضمن لها البقاء والاستمرار ضمن ديناميكية تجعل من النظام التكويني الجامعي عامل انسجام ومنافسة وذلك لأسباب تؤدي بالمؤسسة الجامعية إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي: (عدنان 2007، ص.ص. 37-38).

- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على العملية التكوينية.
- الزيادة المتتالية والمستمرة في إعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي.
- الحاجة إلى تحقيق أداء فعال في العملية التكوينية.
- الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات.
- ضرورة ترشيد الإنفاق ووضع أولويات له والمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة التي تسعى لتحقيقها يمكن النظر فيها من خلال تلك المعاني التي حاول العديد من الباحثين وضعها ومن بينهم ديمنج وبالديريرج (كاظم 2000، ص. 37).

كما قامت أغلب الاتجاهات الحديثة بوضع معايير على قياس إدارة الجودة في الجامعة بنظرة واسعة لتشمل كل الخصائص الاتجاهية والمعرفية والمهارية والسلوكية للخريجين ولكل العناصر المعينة بتقديم الخدمة التعليمية.

وقد قامت وزارة التعليم العالي والبريطانية سنة 1992 تشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات البريطانية وعام 1995 أنشأ مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة الدراسات العليا بالجامعات الأمريكية، ولقد اتفقت اللجنتان على المعايير الواجب اتباعها من أجل جودة مثالية في الجامعة (محمد علي وآخرون 2005، ص. 172).

| العنصر             | نواحي الجودة   |
|--------------------|--|
| المنهج العلمي      | درجة تغطية الموضوعات الأساسية.<br>التناسب مع قدرة استيعاب الطالب في هذه المرحلة.<br>الارتباط بالواقع العملي.<br>الإلمام بالمعارف الأساسية.<br>إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية. |
| المرجع العلمي      | درجة المستوى العلمي والموثوقية.<br>شكل وأسلوب وإخراج المرجع العلمي.<br>توفر المرجع العلمي.<br>مدى توفر المرجع العلمي.<br>أصالة المادة العلمية.<br>نوع الاتجاهات التي ينمى بها المرجع العلمي.     |
| أعضاء هيئة التدريس | المستوى العلمي.<br>إدراك احتياجات الطلبة.<br>الانتظام في العملية التعليمية.<br>الالتزام بالمنهج العلمي.<br>العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية.<br>الوعي بدور القدرة العلمية والخلقية.    |
| أسلوب التقييم      | درجة الموضوعية.<br>درجة الموثوقية والشمول.<br>عدم التركيز على التلقين.<br>التركيز على القدرة التحليلية والتفكير الانتقادي.   |
| التسهيلات المادية  | تناسبا مع طبيعة العملية التعليمية والتكوينية.<br>تنمية واتساع الناحية الجمالية.  |

جدول (1): تقييم نظام الجودة.

أ. آليات تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعة:

إن أهم آليات تطبيق إدارة الجودة تكمن في الفرق المسؤولة عن إدارة هذا النموذج وهي:

✓ مجلس إدارة الجودة : يمثل المستوى التنظيمي الأعلى في اتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ويتولى هذا المجلس المهام التالية:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- قيادة عملية التخطيط الشامل.

- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة (فريق التقييم، المتابعة، المراجعة، إعداد المواصفات، التوجيه، قياس الجودة ... الخ)
- تطبيق نظام لقياس الأداء بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- وضع نظام الحوافز والمكافآت للمسؤولين عن تحسين جودة الأداء.
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة ومتابعتها.
- ✓ فريق تصميم إدارة الجودة: يعمل تحت سلطة قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام الجودة وتمثل أهم مسؤولياته في :
  - دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته.
  - تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
  - اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة وتحديد خطوتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- ✓ لجنة توجيه إدارة الجودة: تعمل أيضا هي تحت إدارة مجلس الجودة وتمثل أهم مهامها فيما يلي:
  - توثيق الصلة بين المؤسسة الجامعية والمؤسسات الأخرى.
  - وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج الجودة.
- ✓ لجنة قياس الجودة: تتمثل أهم مسؤولياتها في تقييم برنامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتأكيد من مدى توافق أهدافها مع احتياجات الأفراد سواء تعلق الأمر بالطالب أو الأستاذ (الترتوري 2006، ص. 139).
- ب. متطلبات نظام الجودة الشاملة في الجامعة:
  - ✓ إن تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية يستلزم تحقيق أكبر قدر من التعاون في كافة عناصرها، ويمكن التعبير عن تكامل هذه الرؤية التي تحقق الانسجام من خلال المتطلبات التالية:
    - ✓ وجوب فرض مقاييس مضبوطة لانتقاء الطلبة وتوجيههم في تخصصات تناسب قدراتهم مع توزيعهم حسب عدد الأساتذة من أجل أن تتاح لهم فرص المناقشة والحوار ويستطيع الأستاذ متابعتهم.
    - ✓ إعداد هيئة التدريس إعدادا بيداغوجيا لا يشمل فقط معرفة المواد الدراسية بل يتعداها لإتقان طرق إيصالها للطلاب وأساليب التقييم (سالي و ريسن 1997، ص. 18).
    - ✓ العمل على تكامل مضامين البرامج والمناهج لخطط التنمية وإعطاء قيمة للشهادة الممنوحة للطلاب وذلك بمشاركة كافة عناصر العملية التكوينية في تصميمها توفير الإمكانيات المادية المناسبة فيما يخص المخابر والمدرجات ووسائل العمل المختلفة وتوفير الاعتمادات المالية لتشجيع مشاركة الأساتذة في الأنشطة العلمية والثقافية.
    - ✓ استقلالية الكلية وتحررها من الضغوط البيروقراطية والمركزية الخانقة التي تكبل حركتها وتفرضها في المشاكل وتبعدها عن النشاط العلمي الإبداعي وهنا تبرز السلطة الإدارية الفعالة والتي تتحكم في أساليب التسيير الحديث (الهلال 1998، ص. ص. 12-13).

- ج. أهداف نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة الجامعية:
- ✓ تطوير النظام الإداري في الجامعة من خلال توصيف الأدوار والمسؤوليات لكل فرد بحسب الصفة الوظيفية التي أسندت إليه.
  - ✓ الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي.
  - ✓ تطوير بيئة التفاهم بين جميع عناصر الطلبة.
  - ✓ تحسي كفاءة المشرفين والأساتذة ورفع مستوى الأداء الإداري من خلال التدريس المستمر.
  - ✓ رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه عملية التكوين وأهدافه وإيجاد فرص تحويل الطلبة كأطراف فاعلة في العملية التكوينية وليس متلقى فحسب.
  - ✓ استقصاء حاجة المستفيدين من مخرجات الجامعة والسعي إلى تحقيق المطلوب كما ونوعا في المخرجات واستخدام التغذية الراجعة للمخرجين الذين عملوا في بقية دوائر الدولة لتحسين مستوى التعليم والتكوين الجامعي.
  - ✓ السعي لزيادة التقدير المحلي والوطني بالجامعة من خلال ما تقدمه الجامعة للمجتمع وكسب الاعتراف العالي والعالمي للجامعة (رايج 1982، ص. 116).

## 2. آليات تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الغربية:

### أ. نظام الجودة في جامعة North Missory الأمريكية:

- هي جامعة أمريكية يدرس بها 235 عضو هيئة التدريس وتقدم 12 برنامجا تعليميا جامعيا و26 برنامجا للماجستير ودرجات التخصص لما بعد التعليم الجامعي وهي مدعومة من قبل الحكومة الأمريكية. بدأت تطبق إدارة الجودة الشاملة عام 1989 وتقدمت بطلب للحصول على جائزة الجودة سنة 1994 وحصلت عليها عام 1997 حيث تم تنفيذ إدارة الجودة على عدة خطوات هي:
- التميز وذلك بإزالة العزلة في الأقسام العلمية والتركيز على العمليات وإيجاد فرق متخصصة ومخولة بالصلاحيات اللازمة.
  - الاقتصاد ويقصد به الاقتصاد الشديد في الموارد واستخدامها في أقل عدد من الأهداف ولكن الأكثر أهمية.
  - التركيز على الزبون (الطالب) حيث قامت بإشراك عضو هيئة التدريس في تصميم وتقييم البرامج التعليمية.
  - التدريب حيث ركزت على زيادة برامج التدريب التي تتناول كل السيطرة الإحصائية.
  - تحسين الجودة وذلك في القاعات الدراسية وذلك من خلال نماذج خاصة للتدريب او المهارات الخاصة بالطلبة وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي: (حامد، عبد الحق 2008، ص. 243).

| المعيار              | النموذج التقليدي                 | النموذج الحديث                        |
|----------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| نقل المعرفة          | من المدرس إلى الطالب             | منتجة بصورة مشتركة بين الطالب والمدرس |
| هدف المدرس           | إعداد فرصة التعليم وترتيب الطلاب | تطوير كفاءة الطلاب ومهارتهم.          |
| علاقة الطالب بالمدرس | افعل كذا وكذا                    | تقديم مساعدات للمتعلم                 |

|                   |                        |                              |
|-------------------|------------------------|------------------------------|
| بيئة قاعة الدراسة | تنافس فردي             | تعليم جماعي قائم على التعاون |
| الخبرة            | يحتاج إلى خبرة التدريس | يحتاج إلى جهد وتدريب مستمر   |

جدول رقم (2): مقارنة بين نموذج التدريب التقليدي والنموذج الحديث.

| المعيار           | النموذج التقليدي        | النموذج الحديث                   |
|-------------------|-------------------------|----------------------------------|
| فهم المعلومة      | الحفظ عن ظهر قلب        | التفكير التقليدي وحل المشكل      |
| نوع الجهد         | فردى                    | فرق عمل ومهارات جماعية           |
| قياس الأداء       | امتحان                  | التعليم كيف يتعلمون              |
| المقررات الدراسية | فردى                    | معرفة متعددة التخصصات            |
| نقل المعلومة      | يتلقون المعلومات        | يتلقون ويعالجون المعلومات        |
| الوسائل المساعدة  | استخدام وسائل تكنولوجية | التكنولوجيا جزء أساسي في التعليم |

جدول رقم (3): مقارنة مهارات الطلبة في النموذج التقليدي والحديث

#### ب. نظام الجودة الشاملة في الجامعات البريطانية:

قام كل من الدكتور مهوب علي أيمن والدكتور عبد الوهاب عوض كويران من اليمن بزيارة علمية لستة جامعات بريطانية في الفترة الممتدة بين 11 إلى 16 نوفمبر 2007 وهذه الجامعات تتميز بكونها تطبيق معاني ضمان الجودة المعتمدة من قبل وكالة الجودة البريطانية وقد قام الباحثان خلال هذه الزيارة بجمع الأدبيات التي تم عرضها ومناقشتها في الست (06) جامعات وتم تحليل الوثائق والتوصل لأهم النتائج حول تطبيق نظام الجودة وفقا لمعايير وكالة الجودة البريطانية نلخصها فيما يلي:

#### أ. خصائص ضمان الجودة في الجامعات البريطانية:

تتميز الجامعات البريطانية بخصائص مشتركة فيما يخص ضمان الجودة منها:

- توجد قواسم مشتركة كبيرة فيما بين مؤسسات التعليم العالي والبريطانية فيما يتعلق بالمرحل التي تتبعها لضمان الجودة.
- قاعات الإدارة العليا في الجامعات البريطانية تتبنى أنظمة الجودة الشاملة وتوفر إرادة التطوير والتقييم لديها واستعدادها لتوفير التمويل بالمواد والتجهيزات اللازمة التي كانت من أهم العوامل التي ساعدت في نجاح مؤسسات التعليم العالي البريطانية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة.
- حققت مؤسسات التعليم العالي البريطانية معايير الجودة نتيجة لنجاحها في إيجاد نظام لجمع المعلومات وانسيابها من القاعدة إلى القمة ومن القمة إلى القاعدة.
- انتقال مؤسسات التعليم العالي من مرحلة ضمان الجودة إلى مرحلة تحسين الجودة مكنتها من تكوين سمعة أكاديمية كبيرة تجذب لها الطلبة الأجانب وتمكنت من استخدام أفضل الأساتذة للبحث والتدريس.
- التعرف على موقف الطلبة وتقييمهم لهيئة التدريس والعملية التعليمية بما في ذلك تقييمهم للمقررات الدراسية.
- تعمل الكليات على:

- التقييم الدوري للمقررات الدراسية والبرامج لكل 5 سنوات.
- التحسين الشامل للنوعية (حامد، ص. ص. 242 – 243).

ب. آليات تطبيق نظام الجودة الشاملة وتنظيمها في الجامعات البريطانية:

هناك مجموعة من الآليات لتطبيق إدارة الجودة بالجامعات البريطانية تشمل ما يلي:

- توجد في مؤسسات التعليم العالي البريطانية مراكز متخصصة لضمان الجودة في التعليم والتعلم الأكاديمي والتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس وكل هذه المراكز تبني وفق خصوصيات الجامعة التابعة لها.
- معظم الإجراءات المتعلقة بضمان الجودة تتم في الكليات وهي بذلك تتحمل المسؤولية المباشرة لتحقيق ضمان جودة التعليم في الجامعات.
- تتفاوت نوعية المداخل المستخدمة في ضمان جودة التعليم في هذه الكليات رغم ذلك فإنها جميعا ملزمة بمراعاة تجانس هذه المداخل وارتباطها بالسياسات والمبادئ العامة والإجراءات المعتمدة في الإطار التنظيمي العام لضمان الجودة في الجامعة والالتزام بها.

3. نماذج تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات العربية:

إن التحدي الحقيقي الذي تفرضه علينا العولمة ومجتمع المعرفة وثورة التكنولوجيا التي دخلها العالم هو التحدي العلمي والتكنولوجي الذي يجعل الجامعات مطالبة بضرورة قيامها بوظائف وأدوار جديدة في ظل هذه القرية الصغيرة، وبشكل أوضح فقد بات على الجامعات إحداث تغييرات كبيرة على فلسفتها وسياساتها وأهدافها ومناهجها، لتجد الجامعات العربية نفسها في وضع مطالبة فيه بمراجعة نظمها التعليمية بهدف تطويرها.

أ. واقع الجامعات العربية:

- اتباع استراتيجية النمو الكمي للتعليم العالي فعلى الرغم من الزيادة في أعداد الجامعات العربية حيث وصلت إلى 170 سنة 2000م كما ازداد عدد الطلبة بشكل كبير بالإضافة إلى عدد الأساتذة لكن وبالرغم من هذا التوسع الكمي إلا أن الجامعة لم تستطع الوصول إلى النوعية والجودة (مهوب، 2008، ص 16).
- أن أغلب أنظمة التعليم العالي في البلاد العربية تم استيرادها وتبنيها نقلا عن أنظمة أجنبية وهذه النماذج العربية تسير وفق النموذج البريطاني أو النموذج الفرنسي أو الأمريكي وهذا ما جعل هذه النماذج غير كافية لحاجات وأهداف هذه المجتمعات.
- أصبح عدد الطلبة الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي في البلاد العربية خاضع لسياسة الدولة من حيث قدرة الجامعة على استيعاب ذلك التدفق الطلابي.
- النمطية وتتمثل في الخطط والمناهج الدراسية والساعات المعتمدة موحدة لجميع الطلبة، اعتماد علامات الطلبة في شهادة الدراسة الثانوية كمعيار وحيد للقبول وتوزيعهم على الكليات والبرامج الدراسية المختلفة، متطلبات النجاح والتخرج موحدة لجميع الطلبة في جميع الكليات والبرامج.

- انعدام التوجيه والإرشاد الفعلي للطلبة هذا ما يؤدي إلى عدم تكيف الطلبة مع النظام الجامعي ومعرفة المتطلبات والمستلزمات الجامعية.  
تصلب أنظمة الامتحانات ومن أبرز سلبيات هذا المجال نجد:
- التركيز على الامتحانات في نهاية الفصل أو نهاية العام وإعطاء الوزن الأكبر لهذه الامتحانات النهائية بدلا من اعتبارها عملية مستمرة مصاحبة لعمليات التكوين والتقييم.
- استخدام الامتحانات كوسيلة تهديد الطلبة (الخطيب 2003، ص. 113).
- إن وضعية البحث العلمي في الوطن العربي لا تؤهلنا أن نجاري منطق العولمة المبني على التطورات التكنولوجية والعلمية المذهلة والتي هي نتيجة لاستثمارات ضخمة في التعليم والبحث العلمي وإذا أيدنا القول الذي يقول أن عولمة التعليم هدف النظام العالمي الجديد فعلى النخبة العربية السياسية والباحثين والعلماء تجسيد هذه الحقيقة على أرض الواقع.
- إن الاستثمار في التعليم والبحث العلمي هو الكفيل بإيجاد حلول لمشاكلنا العديدة وخاصة في المجال الاقتصادي حيث نجد أن أكثر من 90% من بحوث الدراسات العليا تتجه نحو معالجة المشاكل الصناعية التي تواجهها الشركات السياسية (البستان 2000، ص. 190).
- إن العديد من الدراسات للجامعات العربية والبحث العلمي أكدت أن الإنفاق على البحث العلمي ضئيل جدا مقارنة بالدول الفرنسية لهذا وجب على المسؤولين في الوطن العربي أن يرسموا سياسة واضحة للتعليم العالي والبحث العلمي تأخذ بالحسبان التغيرات التي يشهدها العالم وهذا من خلال بعث مقومات البحث العلمي الأساسية والمتمثلة في:
  - وجود سياسة علمية تسير عمل أجهزة البحث العلمي.
  - وجود مؤسسات البحث العلمي توفر الباحثين والمساعدين.
  - الثنائية في تقسيم الكليات إلى علمية تقنية وأدبية ويرافق هذا التقييم النظرة المتحيزة للكليات العلمية والدونية للكليات الأدبية مع ما يرافق ذلك من اختيار الطلبة ذوي المعدلات المرتفعة للكليات العلمية.
  - المركزية في صناعة القرارات حيث تتمركز السلطة في أيدي فئة محدودة جدا من القيادات الإدارية العليا، الأمر الذي يترتب عليه فقدان المشاركة في صياغة القرارات أثر ذلك على كفاءة وفعالية الجامعات.
  - انعدام التناسق بين سياسات التعليم والتكوين الجامعي وبين سياسات التوظيف في الأجهزة والمؤسسات العامة والخاصة، وهذا ما أدى إلى بروز ظاهرة البطالة المقنعة بين الخريجين.إن نصيب الجامعات العربية من الثورة التكنولوجية محدود جدا حيث نجد أن نسبة كبيرة من الشباب العربي لا يستخدم الإعلام الآلي في الجامعات أو الدراسات الجامعية (صوفي 2000، ص. 190).
- ب. إستراتيجية تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات العربية:  
الجامعة الأردنية نموذجا

لضمان جودة الخدمات التعليمية في الأردن وضعت وزارة التعليم العالي معايير اعتماد عام ومعايير اعتماد خاص وهذا يتناسب مع احتياجات السوق الأردني وذلك ابتداءً من سنة 2002، ومن أهم المعايير المطبقة في جامعات الأردن صدور قانون التعليم العالي والبحث العلمي المؤقت رقم 41 والذي تناول أهم النماذج للمعايير المطبقة في مؤسسات التعليم العالي موضحة في الجدول التالي:

وتعتبر جامعة الزرقاء الأهلية من أكبر تجارب الأردن نجاحاً في تطبيق نظام الجودة الذي كان يستند أساساً إلى وحدة تنظيمه وقد أخذت عدة تسميات منذ نشأتها: لجنة الاعتماد الداخلي 1995 ثم لجنة ضمان الجودة 2002/2003 وحدة الاعتماد وضمان الجودة 2004/2003 ومن أهم مهامها:

- الارتقاء بالجانبين الأكاديمي والإداري في الجامعة ورفع كفاءتها وصولاً للتميز من خلال الالتزام بمعايير الاعتماد العام والخاص وتحدد مهامها فيما يلي:

أ. ضمان جودة المدخلات: وذلك بالاعتماد على وضع آلية لاختيار المدرسين وإجراء تقييم لأدائهم وتطويره.

ب. ضمان جودة العمليات (التعليم - البحث العلمي - الأنشطة الأخرى) من خلال :

- التحسين المستمر في المناهج بوضع قائمة بالكتب المنهجية لكل مادة من المواد وأن تتضمن الخطط

الدراسية لكل مادة ما لا يقل عن 07 مراجع إضافة إلى اثنين على الأقل باللغة الإنجليزية.

- اعتماد التصحيح المشترك لعدة مدرسين في الامتحانات النهائية واعتماد نظام ورقة الامتحان المكتومة (إخفاء اسم الطالب)

- إعداد ملف لكل فصل يضم المواد والخطة وأسئلة الامتحانات والحلول.

- تحضير البحث العلمي والأنشطة العلمية للأساتذة.

ج. ضمان جودة المخرجات عن طريق :

- استطلاع رأي الطلبة عن طريق استبيان في نهاية كل فصل حول تقييم المدرسين والمواد والخدمات.

- استضافة الخريجين من الجامعة وإجراء اللقاءات معهم.

- استطلاع رأي المؤسسات حول مستوى أداء خريجي الجامعة

- لكل تخصص للوصول للمهارات المطلوبة.

د. تفعيل الاتصال باستخدام وسائل عمل متطورة في قسم التسجيل بالجامعة مثل نظام التسجيل الإلكتروني للمواد في جميع الكليات، وتوفير الإحصائيات اللازمة لأغراض التحليل (عزام، ص. ص. 19 - 20).

| رقم المادة | التصنيف وفق نظام الإنتاج والعمليات | الموضوع في معيار الاعتماد                                    | مؤشرات السيطرة على الجودة في تعليمات الاعتماد   |
|------------|------------------------------------|--|---|
| 8          | الإدارة                            | التنظيم الإداري (الهيكل المهام، الصلاحيات، الهيئة التدريسية) | عدد الطلاب لكل عضو هيئة التدريس.<br>نسبة حملة الماجستير إلى أعضاء التدريس.<br>عدد ساعات الدراسة |
| 9 - 10     | المدخلات/ موارد بشرية              | الكوادر المساعدة   | عدد الطلبة لكل مختبر  |

|       |   |  |  |
|-------|---|--|--|
| 11    | المدخلات/ موارد بشرية                     | مدة الدراسة، المواظبة، تأجيل الدراسة   | عدد الساعات الدراسية لكل طالب.<br>عدد الفصول الدراسية ومدتها.<br>نسبة الغياب للطلاب.<br>مواصفات القدر وشروط التأجيل.<br>المدة القصوى للطلاب في الجامعة |
| 13-12 | العمليات/ التعليم                         | الانتقال – الساعات الدراسية- البرامج والتخصصات- تنظيم العمل الأكاديمي والإداري | - شروط الانتقال والشروط التنظيمية<br>- عدد الساعات لنيل الدرجة الجامعية<br>- اشتراط وجود أنظمة وتعليمات داخلية   |
| 14    | العمليات/ التعليم                         | المباني والمرافق   | مساحة لكل طالب ولكل مدرس – مساحة الدوريات  |
| 14    | المدخلات/ مستلزمات مادية الإدارة/ التخطيط | الكتب الأجهزة التجهيزات  | عدد العناوين للكتب وعددها لكل طالب<br>أنواع وعدد الأجهزة لكل طالب وأستاذ ولكل كلية أو قسم  |

جدول رقم (4): معايير الجودة في الجامعات الأردنية (عزام، 2007، ص. 22).

إن هذه المعايير التي وضعتها الجامعة الأردنية ليست خطوة مبدئية نحو ضمان الجودة لتدعمها بممارسات تطبيقية من خلال تجربة: صندوق الحسين للإبداع والتفوق عام 2000 حيث باشر بتطبيق مشروع تقييم الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي وهذا بالتعاون مع الجامعات الأردنية يستفيد الصندوق من نتائج هذا التقييم بتخصيص جائزة الحسين للإبداع والتفوق لأفضل برنامج تعليمي خاضع لمعايير وكالة ضمان الجودة البريطانية (QAA) في تخصيصها بينهما: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأعمال (عزام، ص. 19 - 20).

#### 4. استراتيجية نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية الجزائرية:

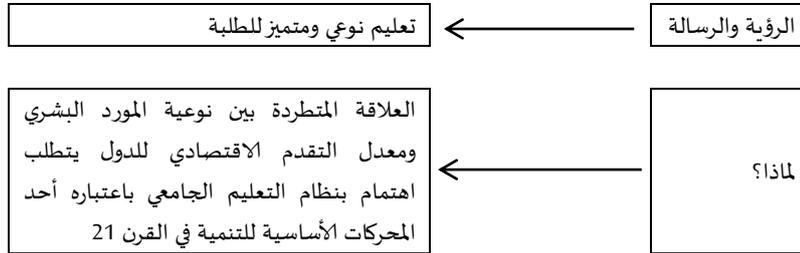
أ. واقع النظام التعليمي في الجامعة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

يتجه تفكير السلطة حاليا نحو إصلاح وتطوير منظومة التعليم الجامعية بعد استكمال موضوع التنفيذ في القاعدة (أساسي – متوسط – ثانوي) ووضعها في الصورة التي تتوافق بها مع المتغيرات المحلية والعالمية ليحقق التكوين الجامعي ربطا بين بيئة التكوين ومادتها المعرفية، وبيئة العمل والكفاءات المهنية المطلوبة لأدائه. إن إحدى المشكلات التي ظلت تواجه التكوين الجامعي بالجزائر تكمن في انفصاله عن محيطه العام. الأمر الذي جعله يؤسس على قاعدة التكوين النظري البعيد في غالب الأحيان عن متطلبات المجتمع والتنمية مما أفقد التكوين فعاليته العملية وأدى زيادة عدد الطلبة في غياب الإمكانيات وقلة الموارد وسوء الإدارة وإهدار طاقتها في العمل الجامد المفتقر للإبداع والتحسين وضعف التأطير إلى طغيان الكم على الكيف ودليل ذلك فشل الجامعة في السياسات والخطط التي ترسمها لغياب الكفاءات البشرية القادرة على التوظيف الحسن للإمكانيات والجهود ( رابح 1982، ص. 216).

إن الجامعة الجزائرية كغيرها من جامعات الوطن العربي تعاني أزمة متعددة الجوانب تظهر من خلال المظاهر التالية: (غربي وآخرون 2002، ص. 78).

- ازدياد الطلبة على حساب جودة التعليم.
- عدم ملائمة المخرجات مع متطلبات سوق العمل.
- ازدياد البطالة عند خريجي الجامعة.

- ضعف قدرات الاستيعاب.
  - جمود الإدارة وهدر الموارد وسوء تسييرها.
  - ضعف تكوين المؤطرين وغياب نظام يختص بذلك.
  - انفصال الجامعة عن محيطها العام.
  - مركزية القرار وتقييد حرية التصرف والتخطيط ورسم الاستراتيجيات.
  - غياب أنظمة التدريب والتكوين المستمر والمتناب للإداريين والموظفين.
  - غياب نظام الحوافز وسوء تقدير لاحتياجات الطلبة والأساتذة والعمال.
  - قلة الاهتمام بالبحث العلمي وعدم انسجامه مع المجتمع ومتطلبات التنمية.
  - نقص المؤطرين المؤهلين في بعض التخصصات.
- لمواجهة هذه المشاكل وغيرها قامت الجامعة الجزائرية بإعادة النظر في الأهداف والوسائل والأساليب وإعطائه نظرة استراتيجية أكثر حركة وتطوير عن طريق الاستفادة من نماذج الإدارة والاستخدام الأنجع للتكنولوجيات الحديثة ولأساليب إدارة المؤسسة المعاصرة التي أثبتت نجاعتها وكانت التجارب الميدانية شاهدة على كفاءتها في تحقيق الجودة المطلوبة فاعتبرت الجامعة الجزائرية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمثابة المدخل الأكثر فعالية وكفاءة في الوصول إلى التحسين المستمر لعناصر البيئة الجامعية ومكونات عملية التعليم والتكوين أن تطبيق هذه السياسة جاء للحد من التدهور المستمر للتعليم العالي في الجزائر ولتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن طرحها بالشكل التالي (صباح 2006، ص. 68).



شكل (1): إمكانيات وأهداف تطبيق إدارة الجودة في الجامعة الجزائرية

ب. آليات ومتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية:

أ. الجانب الإداري:

- إدارة حازمة وملزمة برؤية ورسالة الجامعة.
  - توفر منظومة قيم معينة على الإخلاص في العمل وتكافؤ الفرص.
  - قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة.
  - الأولوية في خدمة الطلبة بتحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
  - تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة.
  - مشاركة الخبراء والمختصين في وضع سياسات وخطط الجامعة.
- تشجيع العاملين بهدف اكتشاف قدراتهم واستثمارها (بوحوش والذينات 1999، ص. 261).

ب. مناهج البرامج الدراسية:

- يجب مراجعة المقررات في جميع التخصصات وتطويرها واستحداث مقاييس جديدة.
- الحد من التوسع في التخصصات ذات المحتوى الهامشي.
- التحول من المقررات أحادية المعلومة إلى المقررات العينية والمعارف التكاملية.
- الاعتماد على وسائل لتنمية المهارات.
- إدراج برامج وسلوكيات إدارة الإنتاج والخدمات في كل التخصصات.
- التركيز في تدريس المقاييس على تدريب الطلبة.
- إدخال المكون البحثي في مختلف المقاييس.
- تحديث وتطوير المختبرات العلمية لتضم أفضل الأجهزة والتجهيزات (بوفلجة 1992، ص. 191).

ج. الهيئة التدريسية: إن الأستاذ الجامعي في إدارة الجودة الشاملة تختلف أدواره عن تلك التقليدية وهذا من خلال امتلاكه لكفاءات مميزة تساعده في تأدية وظيفته وذلك بتهيئة البيئة المناسبة للأستاذ تساعده في تنمية القدرات المطلوبة ويمكن تلخيصها في:

- تنظيم دورات مستمرة للأستاذ لتزويدهم بالمعارف الجديدة.
- تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج ومجالات العمل التطبيقي.
- تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات.
- تشجيع التدريس والتأليف المشترك.
- مشاركة الأساتذة في وضع سياسات التعديل أو التغيير.
- تطبيق نظام متكامل لتقييم الأساتذة
- حضور وإرسال هيئات التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم (حز الله 2008، ص. 102).

د. الطلبة:

- إذا أردنا تحويل الطالب الكلاسيكي الذي تعود على الحفظ والتلقين إلى طالب فعال يشارك في تطوير جودة التعليم العالي فلا بد أن نكسبه مفاهيم ومعارف وقيم واتجاهات اجتماعية من خلال:
- زيادة مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بشؤونهم.
  - تطوير خدمات الإرشاد والتوجيه للطلاب.
  - الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين وزيادة المنح لهم.
  - تسهيل الحراك الأكاديمي للطلبة في الجامعات.
  - إكساب الطالب مهارات فنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل (عبد العزيز وآخرون 1986، ص. 312).

هـ. البحث العلمي:

- التركيز على المشاريع البحثية المتميزة في كل المجالات.
- مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي بإعادة هندسة نظام التمويل والإنفاق للبحث.

- الاهتمام بالبحوث التطبيقية.
  - الاعتراف بالحريات الأكاديمية ولاسيما البحث والنشر.
  - تطوير آليات الاستفادة من الأبحاث.
  - تأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين داخل الجامعة.
- و. تمويل الجامعة:
- إجراء تقييم شامل للمدخلات الجامعية.
  - تفعيل الاتفاقيات مع جامعات معروفة للحصول على منح دراسية للمتفوقين.
  - وضع أسس للحد من الإنفاق على المواد المستهلكة لغايات التدريس والبحث العلمي والأنشطة الإدارية والطلابية.
  - تشجيع الجامعة على طرح خدماتها التعليمية والبحثية للمستفيدين منها.
  - الاهتمام بوحدة الصيانة والتشغيل بتوسيع عمل صيانة الآلات والأجهزة الدقيقة.
  - إقرار مبدأ استقلال الجامعات في جميع النواحي بحيث تتاح الفرصة لكل جامعة التصرف في شؤونها المالية.
  - تحسين المباني والمرافق الأكاديمية وإعادة بناء بعضها وتوفير الميزانية الضرورية لتحقيق ذلك
- ([https:// bit.ly/38JLTal](https://bit.ly/38JLTal)).

ز. أساليب التقييم الجامعي:

- يجب البحث عن آليات تقييم جديدة تساهم في تحسين وتميز الجامعة الجزائرية منها:
- ([https:// bit.ly/39NNbBe](https://bit.ly/39NNbBe)).

| تقييم الطلبة                     | تقييم الأساتذة                         | تقييم العمل الأكاديمي            |
|----------------------------------|--|----------------------------------|
| * دراسة نتائج الطلبة             | * المتابعة الأكاديمية للأستاذ          | * إنشاء وحدة الجودة الشاملة عن   |
| * دراسة مشكلات التحصيل           | * وجود أسس لاختيار أستاذ لمقاييس       | طريق مديرية خاصة بمراقبة الجودة  |
| * تطوير نظام الامتحانات          | التدريس وفق معايير موضوعية.            | على المستوى المركزي وتأسيس       |
| * امتحان الطالب على مدى تملكه    | * حث الأساتذة على إجراء البحوث العلمية | وحدات على المستوى الجهوي         |
| للمعرفة والاستفادة منها وليس على | * أسلوب تقييم عادل لإدماج الأساتذة     | بالاعتماد على قيام هيئات للتقييم |
| أساس حفظ المادة                  | المساعدين والمؤقتين في البحث           | والاعتماد على مستوى الكليات      |
|                                  | * وجود نظام عادل لتقييم نتائج البحوث   |                                  |
|                                  | العلمية                                |                                  |
|                                  | * العدل في معاملة الطلبة               |                                  |

جدول (5): أساليب التقييم الجامعي.

ج. معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية:

- قلة الكوادر البشرية المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- سياسة صنع القرار التي تعتمد المركزية وتقيد حرية الجامعات في التخطيط والتصريف.
- عدم مشاركة أفراد العملية التكوينية بالجامعة في وضع خطط برامج التعليم.
- ضعف نظام الحوافز والدافعية لدى طلاب أساتذة عاملين ... الخ.

- ضعف نظام المعلومات ونقص مصادر البيانات اللازمة حول السوق، الطلاب.. الخ.
- نقص خبرة التدريس وعدم وجود نظم تكوين وتدريب فعالة.
- عدم قناعة الكل بما يقدم (طرق التقديم الحديثة – أساليب التدريس الحديثة .. الخ).
- ضعف التمويل وجمود أنظمة التقويم.
- عدم التحكم في الوقت ونقل المعاملات الإدارية وقدم النصوص التشريعية وعدم استيعابها للجديد (الجيلوسي 2003، ص. 117).

#### خاتمة:

مما سبق نستطيع القول أن قطاع التعليم العالي من القطاعات الحساسة التي تعتبر مركز علمي وفكري وإن حتمية التنبيه لنظام الجودة الشاملة وتطبيقها ليس لجعلها مؤسسة تجارية أو صناعية تسعى لمضاعفة أرباحها المادية وإنما للاستفادة منها كمنهجية لتطوير الإدارة التعليمية بهدف العمل على التحسن الدائم والتطوير المستمر لمخرجاتها لتغطية الاحتياجات المجتمعية بالمستويات المعرفية التي تسمح لها بمواكبة المستجدات العالمية في شتى الميادين، ومن أجل تفعيل وظيفة المؤسسة الجامعية ميدانيا نقترح ما يلي:

1. تقديم التسهيلات للمشرفين على إدارة نظام الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية بالمشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية.
2. عقد الندوات واللقاءات الدورية بين العاملين في الجامعة للاطلاع على الجديد من مجال الجودة و أنظمتها الشاملة.
3. تشجيع مراكز البحث العلمي في الجامعات على دراسة مميزات و عيوب الجودة الشاملة مع إمكانية تطبيقها في المؤسسة الجامعية بشكل صحيح.
4. تكييف نظام التعليم العالي الجزائري مع المعايير العالمية لتصبح الجامعة الجزائرية قطبا للإشعاع الثقافي و العلمي.
5. إنشاء هيئة لتنمية المورد البشري تعمل على ضمان الجودة في أنظمة التعليم العالي.
6. تحقيق التأثير المتبادل بين الجامعة و المحيط الإجتماعي و الإقتصادي عن طريق ربطها بسوق العمل والإستجابة لمختلف متطلبات المجتمع.
7. تعديل الهيكل التنظيمي الجامعي وذلك بإنشاء وحدة جهاز إدارة أنظمة الجودة الشاملة تقوم بالتطوير والتنفيذ والمتابعة وإمداد الجامعة بالخبرة المطلوبة لمساعدة المجتمع ومؤسساته.
8. ضرورة الخروج من الأساليب الكلاسيكية التي تتبنى أسلوب الكم عن الكيف والنوع وذلك بإعطاء التعليم العالي البعد العلمي الفعال.
9. وجوب الاقتناع بضرورة التغيير النوعي في أنظمة التعليم العالي بالجزائر بما يتلائم مع اقتصاد السوق والعولمة حتى تكون في مستوى المواجهة.

#### قائمة المراجع

1. أحمد، البستان. (2000). واقع برامج الدراسات العليا بجامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، الكويت، العدد 70.

2. أحمد، الخطيب. (2003). البحث العلمي والتعليم العالي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: تحليل ممارسات بعض الجامعات العربية، الجزائر، مستخرج يوم 2015/06/23 من الموقع: <https://bit.ly/38JLTal>
4. رابح، تركي. (1982). أصول التربية والتعليم، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. رابح، تركي. (1982). مبادئ التخطيط التربوية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
6. زكرياء، أحمد، محمد عزام. (2007). معايير الاعتماد العام الخاص ودورها في رفع جودة خدمات التعليم العالي، حالة دراسية جامعة الزرقاء، الأهلية، مجلة علوم إنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، العدد 33.
7. سالي، برون، وريسن. (1997). معايير لتقويم جودة التعليم لدى المدرسين، الأردن: دار البيارق.
8. سعدون، نجم الحيلوسي. (2003). دراسات في فلسفة التربية والمناهج، عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر.
9. صالح، عبد العزيز، وآخرون. (1986). التربية وطرق التدريس، القاهرة: دار المعارف.
10. عبد الكريم، حرز الله، عمال بداري. (2008). نظام "ل م د"، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
11. عبد اللطيف صوفي. (1998). التعليم العالي وتحديات العولمة، فعاليات الملتقى الدولي الجزائر والعولمة، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر.
12. عدنان الأحمد. (2007). تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العربية، دراسة حول الملتقى الوطني سطيف، الجزائر.
13. علي، أحمد مذكور. (2000). الشهرة التعليمية رؤية متكاملة للمنظومة التربوية، القاهرة: دار الفكر العربي.
14. علي، غربي وآخرون. (2002). تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى.
15. عمار، بوحوش ومحمد الذينات. (1999). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
16. غياث، بوقلجة. (1992). التربية والتكوين في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
17. كاظم، نصر حمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة.
18. محمد عوض الترتوري. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. مهوب علي أيمن. (2008). عبد الوهاب عوض، ضمان الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، المؤتمر الثاني للتعليم العالي، مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، صنعاء، اليمن، 12-13 مارس.
20. نظام تقويم جديد في الجامعة الجزائرية، مستخرج يوم 2015/06/23 من الموقع: <https://bit.ly/39NNbBe>
21. نور الدين حامد، عبد الحق حنان. (2008). نظام الجودة في التعليم العالي الجامعات البريطانية والأمريكية نموذجا، ملتقى ضمان جودة التعليم العالي المبررات والأهداف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 25-26 نوفمبر.
22. الهلال، الشريبي. (1998). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 37.