

## نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ضوء النماذج الرائدة

د. محمد تقوروت

جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف ؛ الجزائر

E-mail: tagmoh2@yahoo.fr

د. كريمة فلاح

جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف ؛ الجزائر

E-mail: karimaf35@gmail.com

Received: Jan 2018

Accepted: Fèv 2018

Published: Mar 2018

ملخص:

يستعرض هذا البحث فلسفة وأصول إدارة الجودة الشاملة من المنظور الأدبي ونماذج الجودة العالمية، بالإضافة إلى نماذج الجودة العربية والإسلامية ومناقشة هذه النماذج التي تسعى إلى تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، حيث تتضمن هذه النماذج الآليات المناسبة لاستخدامها كأداة لتحقيق التحسين والتميز فيها، ولذلك رأينا أنه من الضروري على منظومة التعليم العالي في الجزائر أن تستفيد من هذه النماذج نظرا لما حققت من نجاح وتميز، وذلك من خلال بناء نموذج يتلاءم مع بيئة وإمكانيات مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ نماذج الجودة العالمية؛ مؤسسات التعليم العالي.

**Abstract:**

This research highlights the philosophy and the origins of the total quality management from a literature view. It also discusses global, Arabic and Islamic quality models that seek to excellence in higher education companies. These models include the appropriate techniques to use as tools to achieve improvement and distinction in these companies. Hence, we suggest that it is relevant for the Algerian higher education organism to benefit from these models due to the high success and excellence it has achieved, which can be done through the conception of a model that suits the environment and the capacities of Algerian higher education companies.

**Keywords:** total quality management, global quality models, higher education companies.

مقدمة:

لقد أصبح تقدم الأمم في عصر المعرفة و الاقتصاد الرقمي مبنيا على صناعة العقل البشري القادر على التميز والتكيف مع متطلبات عصر المعرفة الجديد، حيث أصبح بناء الإنسان هو رأس المال الحقيقي في هذا العصر، الذي امتاز بسرعة وتيرة التغيرات و الاتجاه العالمي نحو وضع معايير و نماذج الجودة في كافة المجالات، ويعد قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات الحيوية الفاعلة التي تساهم في نمو الاقتصاد وتنمية الموارد البشرية، حيث دفعت سياسات الانفتاح على العالم العديد من الدول إلى تطبيق مفاهيم الجودة وتميز الأداء وبشكل خاص في مؤسسات التعليم العالي حيث استفادت العديد من الجامعات في العالم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحققنت نتائج هائلة ومفيدة، كما هو الحال بالنسبة لجامعة ويسكونسون وجامعة أوريغون وغيرها العديد، إذ شعرت هذه الجامعات بالحاجة الى القيام بإعداد نماذج في إدارة الجودة الشاملة وتطويرها لتطبيق هذه الفلسفة ولتحقيق النجاح في الحصول على بيئة تتسم بالجودة المناسبة للعملية التعليمية وبما يتلاءم مع امكانياتها وظروفها الداخلية والخارجية.

ونلاحظ أن هناك نماذج كثيرة ومتعددة لإدارة الجودة الشاملة التي تركز على مؤسسات التعليم العالي مثل نموذج ديمينج ونموذج آرفن غير أن أكثرها فعالية وتأثيرا في الجامعات هو نموذج مالكوم بالدريج وهو النظام الذي تعتمد عليه معظم الجامعات الأمريكية في تطوير أنظمتها نحو الجودة والتميز، وهو يعتمد على عدة معايير تتعلق بالقيادة العليا الجامعية وجمع المعلومات وتحليلها وإحداث التخطيط الاستراتيجي للجودة وتطوير الموارد البشرية من الهيئة التدريسية والوظيفية وإدارة العمليات المطلوبة والتركيز على الطلاب والمعنيين وسوق العمل ونتائج الأداء التنظيمي والإجرائي وتنفيذ هذه المعايير يختلف في آلياته من جامعة إلى أخرى بحسب الأساليب والنظم والإمكانات المتوفرة.

إذن فبناء نموذج متكامل لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في الجامعات يساعد الإداريين والأكاديميين على حد سواء، ويجعلهم قادرين على اعتماد المعرفة ونشر البحوث العلمية بفعالية لمواجهة متطلبات العصر، وكذلك زيادة فاعلية مختلف الوحدات الإدارية في الجامعة، كما أنه من الضروري أن يتناسب بناء نموذج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة مع طبيعة عمل الجامعة في كل دولة ومع امكانياتها وأن تكون له الجدارة في التغلب على مختلف المشكلات التي تواجهها، فالنموذج هو الوسيلة العملية التي ينبغي أن تتبناها مؤسسات التعليم العالي في حل مشكلاتها، لأنها ترتبط مباشرة بتحسين مستوى الفرد لتحقيق الأداء النوعي المطلوب نحو التطور والتحديث ودخول سوق المنافسة والإبداع العالمي. مشكلة البحث:

إن الأحداث المتلاحقة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين أحدثت تغيرات كثيرة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، تركت بصماتها قسرا أو اختيارا على كثير من النظم التعليمية في مختلف المجتمعات وجعلت السعي للارتقاء بالتعليم بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي خاصة نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء ضرورة ملحة لذلك كان من الواجب عليها أن تتبنى نموذج يتناسب وبيئتها لجعله المسار الذي في ظله تحقق أهدافها وبناء على ما تقدم نقوم بطرح الإشكالية التالية:

ما هي المعايير التي يمكن أن تعتمدها الجامعات الجزائرية في ضوء النماذج الرائدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الرؤى الفكرية التي تناولت فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
  - الاطلاع على نماذج الجودة النوعية وتميز الأداء العالمية المطبقة في أغلب الجامعات العالمية وأساليب تطبيقها.
  - الوصول إلى تصور مقترح يساهم في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر نحو الجودة وتميز الأداء.
- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تزويد مؤسسات التعليم العالي بأساليب جديدة ومعاصرة في الجودة من خلال عرض بعض النماذج العالمية المعاصرة منها نموذج الجائزة الأوربية للجودة ونموذج مالكوم بالدريج المطبق في أغلب الجامعات الأمريكية والنموذج الياباني وبعض النماذج لدول عربية وإسلامية نجحت في تطبيق هذه الفلسفة في جامعاتها مثل النموذج الماليزي ونموذج الأردن للجودة وتميز الأداء.

كما أن هذا البحث سيساهم في وضع بعض التصورات والأفكار التي ستساعد في تطوير آليات التطوير والتحديث في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر نحو الجود والتميز والإبداع.

المحور الأول: التأصيل النظري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

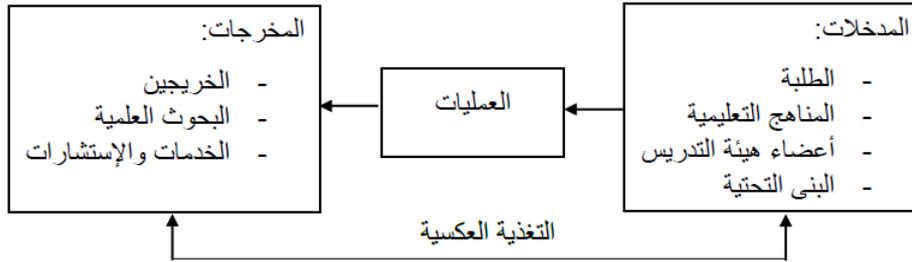
تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثقافة وسلوك وتطبيق، ولذلك لا بد من النظر إليها على أنها نظام محسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة، وهذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسة الجودة تفعيلا يكتب له النجاح والبقاء.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نذكر أهمها<sup>1</sup>:

- 1- يعرفها بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية لقيادات الجامعة، تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقق النمو للجامعة وتوصل إلى أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز.
  - 2- كما تعرف على أنها عبارة عن أسلوب متكامل يطبق على جميع مستويات وفروع مؤسسات التعليم العالي ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية.
  - 3- كما تم تعريفها على أنها ترجمة احتياجات وتوقعات مستخدمي خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في كل كلية إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج تكون أساساً لتقييم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها<sup>2</sup>.
- فإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات، وهي تهتم بالعناصر التالية<sup>3</sup>:

- التركيز على الطلاب المستفيدين.
  - اعتبار الجودة جزءاً رئيسياً في استراتيجية الجامعة.
  - التركيز على مشاركة جميع العاملين والأساتذة والطلبة والقيادات لتحقيق معدلات جودة عالية، شاملة للعمليات التي تطور وتفيد ثقافة الجامعة وتتركز على جوانب الجودة "مدخلات، مخرجات، عمليات".
- وفيما يلي يمكن عرض النموذج الأساسي الذي يعكس جودة العملية التعليمية في التعليم العالي:

الشكل (01): نموذج العملية التعليمية



المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن 2010، ص 292.

- ثانيا: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: لفلسفة إدارة الجودة الشاملة عدة مزايا إذا تم تطبيقها وأخذ جميع الخطوات الأساسية لذلك بعين الاعتبار، وتمثل هذه الخطوات في الآتي<sup>4</sup>:
- 1-تحديد فلسفة وأهداف مؤسسات التعليم العالي بما يتلاءم مع نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - 2-فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة والابتعاد عن الخوف من التغيير الذي تفرضه هذه الفلسفة لتحقيقها.
  - 3-إيجاد نظام فعال للتدريب على العمل بنظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
  - 4-تبني أسلوب فعال للقيادة على جميع المستويات الإدارية لتشجيع عملية الالتزام، فالقيادة والالتزام هما أمران متلازمان، لذلك من الواجب أن يكون هناك التزام ومسؤولية نحو نجاح إدارة الجودة الشاملة.
  - 5-الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، والابتعاد عن الفردية في العمل.
  - 6-القضاء على المعوقات التنظيمية بين العاملين في كافة الأقسام من خلال التخلي عن الأنماط الثابتة في الإدارة وتقبل مفاهيم جديدة، بالإضافة إلى التخلص من تقويم أداء العاملين المبني على مقارنتهم ببعضهم البعض.
  - 7-العمل على أن يكون الطالب هو المحور الرئيسي للعملية التعليمية.

ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها وتمثل فيما يلي<sup>5</sup>:

- 1-الالتزام: لا بد من التزام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بثقافة الجودة الشاملة وكذا جميع العاملين فيها من أكاديميين ومساعدين وموظفين وطلبة، ويجب أن تكون عملية تحقيق جودة التعليم ضمن أولويات مؤسسات التعليم العالي.

إن الأخذ بالجودة يقود إلى تغيير مسار الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي من حيث: عناصر النظام. وتشمل الهيكل التنظيمي، الخدمات المقدمة، الطالب الجامعي، المناهج والمقررات، طرائق التدريس، البحث العلمي ...

- 2- التركيز على المستفيد: تفرق فلسفة الجودة بين نوعين من الزبائن والمستفيدين، وهما المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، وبالنسبة لمؤسسات التعليم العالي فإن:

- المستفيد الداخلي يتمثل في الطالب الذي يستهلك المعارف والمهارات والاتجاهات، وهو الذي يتلقى مختلف الخدمات التي تقدمها له لإعداده للمستوى الذي يحتاجه سوق العمل، لذلك فلا بد من تحقيق درجة عالية من الرضى لدى العميل.

- أما المستفيد الخارجي فيتمثل في : أسرة الطالب، المجتمع، مؤسسات الخدمات والإنتاج التي توظف المخرجات (الطلبة المتخرجين)، بما يفترض أنها أكبستهم مهارات ومعلومات واتجاهات.

3- المشاركة التعاونية: لإنجاح التعليم العالي لا بد من ضمان مشاركة كافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي، بمعنى أن تكون هناك رؤية واحدة ومشتركة تمثل توجهها موحدًا للتنظيم، وذلك بتحديد المسؤوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات والصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، بالإضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة وتبادل المعلومات والخبرات.

4- التركيز على الحقائق: لا بد من وجود معايير خارجية وداخلية لقياس جودة برامج التعليم، فالجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضی العميل على المنتج أو الخدمة النهائية، بل كذلك الرضى أثناء العملية التعليمية<sup>6</sup>.

5- التحسين المستمر: ويقصد بذلك الرغبة الدائمة لمؤسسات التعليم العالي في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر التحسين المستمر عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد، وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات إدارة التعليم العالي، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالكفاءات والمهارات، حيث إن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز. رابعاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العديد من المزايا، حيث وجد أنها تزيد في جودة التعليم وتقلل من كلفة إنتاجه، بالإضافة إلى أنها تزيد كثيراً من معنويات المستخدمين بصرف النظر عن أدوارهم الأكاديمية، وتتمثل أهم مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي<sup>7</sup>:

1-زيادة رضا المستفيدين الداخليين وتطوير كفاءتهم وأدائهم، وكذلك المستفيدين الخارجيين (خاصة رضا سوق العمل عن كفاءة مخرجات التعليم).

2-توفير ميزة تنافسية للجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

3-رفع مستوى جودة خريجي الجامعات لزيادة الطلب عليهم.

4-تكوين ثقافة جديدة مضمونها التحسين المستمر والجداد في جميع النواحي ومختلف الأنشطة.

5-تضييق الفجوة بين كفاءة خريجي الجامعات وحاجات سوق العمل من حيث مختلف التخصصات مما يؤدي إلى خفض معدلات البطالة.

المحور الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

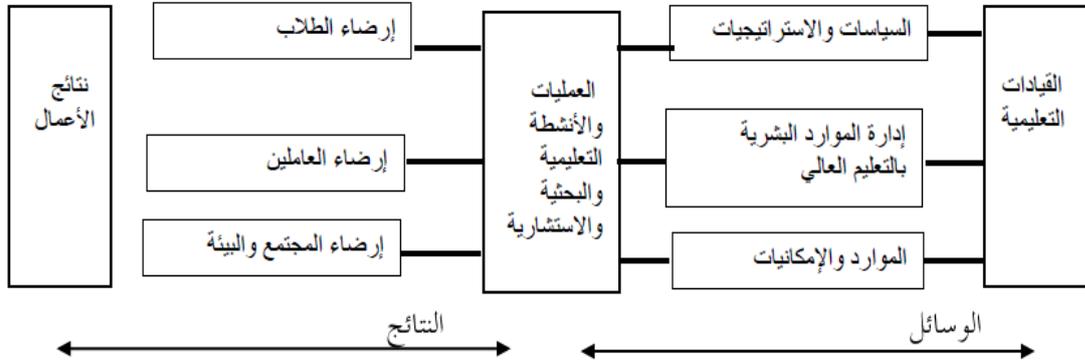
هناك العديد من النماذج الدولية والمحلية الخاصة بالجودة حيث سعى كل نموذج لتحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة به، إلا أنها اشتركت جميعها في بعض الأهداف ومنها الترويج لإدارة الجودة الشاملة والتوعية بأهميتها لدى المنظمات وتشجيعها على تحقيق أعلى مستويات للأداء ومن بين هذه النماذج ما يلي:

أولاً: النماذج الدولية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: تتمثل أهم نماذج إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1-النموذج الأوروبي للتميز: تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن الجودة والتميز في الأداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة،

وبالتالي تستطيع المنظمة الوصول إلى الجودة ومن ثم إلى مرتبة "إدارة التميز"<sup>8</sup>، إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس مصممة في الشكل الموالي:

الشكل (02): نموذج الجائزة الأوروبية للجودة



المصدر: فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2002، ص 176.

يمثل هذا النموذج أحد نماذج الجودة والتميز في الأداء المؤسسي، ويتكون من مجموعتين الأولى يشار إليها بالعوامل الممكنة والتي تعد أساساً لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز أما المجموعة الثانية فيشار إليها بمجموعة النتائج المستهدفة، كما حددت قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق الجودة والتميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عمليات المنظمة

يوضح الشكل السابق معايير الأداء المتميز والتي يمكن تفصيلها فيما يلي<sup>9</sup>:

- القيادة: يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات ومهارات القيادة من خلال: تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل، التعامل مع جميع الفئات المعنية، بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، توفير بيئة مشجعة على الإبداع.

- السياسات والاستراتيجيات: يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها من خلال الاستراتيجيات والخطط والبرامج والإجراءات ويشمل ما يلي: صياغة السياسات والاستراتيجيات بناءً على احتياجات جميع المعنيين، اعتماد السياسات على معلومات دقيقة، إعداد ومراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات، شرح وإيصال والاستراتيجيات.

- إدارة الموارد البشرية: يركز على كيفية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وبما يمكنها من التميز من خلال الآتي: تخطيط وإدارة الموارد البشرية، تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية، الاتصال والحوار مع الموارد البشرية، الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية وإعطاءها حقها من التقدير.

- الشراكة والموارد: يركز هذا المعيار على الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال: إدارة الشراكة (أي الجامعات مع القطاع الإنتاجي)، إدارة الموارد المالية وإدارة الممتلكات، إدارة الموارد التقنية وإدارة المعلومات.

- العمليات: يركز على منهجية تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط الإجراءات للوصول لخدمة متميزة ويشمل: منهجية تصميم وتحسين العمليات بطرق إبداعية، تصميم وتطوير وتقديم الخدمات، إدارة وتقوية علاقات المتعاملين.



من خلال الشكل نلاحظ أن نموذج مالكوم بالدريج للجودة النوعية وتميز الأداء يتكون من سبعة معايير وهي كما يلي<sup>12</sup>:

- القيادة: أي مدى نجاح قيادة مؤسسة التعليم العالي في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة الشاملة والتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري وتحمل المسؤولية تجاه العامة.
  - إدارة المعلومات: أي قدرة المؤسسة من جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتطوير أداء الطالب والعمليات التعليمية على كافة المستويات وتوفيرها للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب وذوي العلاقة من خارج المؤسسة وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من تلك المعلومات والبيانات.
  - التخطيط الاستراتيجي للجودة: كيفية تعامل الخطط الاستراتيجية مع العوامل الرئيسة وطريقة تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير وتطبيق خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات الجودة.
  - تطوير وإدارة الموارد البشرية: بالتركيز على الهيئة التدريسية والموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم بتطوير معارفهم ومهاراتهم وحسن تدريبهم مما يساهم في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام وتبني أسس راسخة من تلك المعارف والقدرات والمهارات العالية التي تساعد في تحسين الجودة.
  - إدارة العمليات: كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية للطلاب وبما يدعم البيئة التعليمية ويساهم في تأكيد السيطرة على الجودة في كل جوانبها.
  - التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق: يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام الجامعة بتحديد أسواقها والاستماع إلى آراء الطلاب والمعنيين وإقامة علاقات بناءة معهم وتحديد متطلباتهم.
  - نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي: هي نتائج موثقة عن ستة ميادين أساسية من بينها تعلم الطالب ونيل رضاه مع المعنيين والأداء المالي والتدريسي والوظيفي والفعالية التنظيمية ومسؤولية القيادة والمجتمع ويمكن تحديد النتائج من خلال المقاييس الكمية للمنجزات والتحسينات للجودة.
- ثانيا: النماذج العربية والإسلامية لإدارة الجودة الشاملة: ومن أهم هذه النماذج نجد ما يلي:

1- النموذج السنغافوري للجودة الشاملة: يعتمد النموذج على شمولية الأنظمة والبرامج التعليمية داخل المؤسسة التعليمية، بما يضمن نموا فكريا وجسديا متكاملًا للمتعلمين في مختلف المراحل، وتركز البرامج على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية، وتطوير الشخصية، والنشاطات الرياضية والثقافية، ويوضح نموذج الجودة في نظام التعليم السنغافوري، أهمية العلم بوصفه مدخلا رئيسيا لمجتمع المعرفة، حيث يعتقد أن الكفاح طويل الأمد من أجل النجاح الاقتصادي سيكون في صلب الفصل الدراسي أكثر منه في سوق العملات. لهذا لجأت سنغافورة إلى التعليم بوصفه قوة الدفع الاستراتيجية الرئيسية من خلال تبني سياسة الجودة في التعليم، ومن خلال تخصيص 3% من الناتج المحلي الإجمالي في مجال تطوير التعليم. واستحدثت جائزة سنغافورة الوطنية للجودة عام 1994<sup>13</sup>.

- أ- أهداف النموذج السنغافوري للجودة الشاملة في التعليم: تتمثل الأهداف التي يسعى هذا النموذج إلى تحقيقها في<sup>14</sup>:
- تنفيذ التعليم الإلزامي المجاني، مع مزيد من المدارس الثانوية.
  - مزيد من التركيز على تدريب المعلمين.
  - الاهتمام بتطوير البحوث والمناهج التعليمية.

➤ استحداث سياسة الازدواج اللغوي (الإنكليزية، واللغة الأم) لزيادة الإنتاجية والانسجام الاجتماعي والتماسك الوطني.  
➤ التركيز على الرياضيات والعلوم والمواد التقنية، وإقامة المدارس للتدريب على الجوانب المهنية والتقنية والتجارية لتوفير قاعدة قوى عاملة لخدمة التصنيع والتصدير لاحقاً.  
ب- المعايير التي يركز عليها النموذج السنغافوري للجودة الشاملة: لا يقتصر التعليم على زيادة طاقات الفرد وقدراته فقط، بل يتعدى إلى مجتمع مبدع ومفكر ومجدد للمهارات المرنة، وتم تبني إدارة جودة التعليم من خلال خطوات أساسية أهمها<sup>15</sup>:

1-زيادة التمويل والحوافز التعليمية عبر كل المراحل الدراسية.

2-اجتذاب المعلمين الجيدين وتعديل الرواتب.

3-ضمان دخول 20% من كل فئة عمرية إلى الجامعات و40% إلى المعاهد التقنية.

4-تخصيص 16.1مليار دولار أمريكي لإيجاد مدارس ذكية، بعد أن تأكد أن تقنيات المعلومات أداة تعليمية متفوقة.

5-توسيع التعليم في الدراسات العليا والعمل على جعل الجامعات السنغافورية عالمية المستوى.

7-مراجعة مناهج المراحل الجامعية الأولى لضمان ملاءمتها وحداتها.

8-استحداث استراتيجيات تعليم وتعلم تتسم بالتجديد والإبداع واجتذاب الطلبة الموهوبين.

9-التعاون مع العمال والنقابات وأصحاب العمل لتوفير التدريب المناسب ورفع الكفاءة فإذا كانت الجودة تعني الملائمة للهدف فإنها تدل في نفس الوقت على التفوق والمستوى العالي، فالتعليم المتصف بالجودة هو التعليم الفاعل والمتميز بالكفاءة والجدير بالتقدير.

ج-النتائج الواقعية للتجربة السنغافورية في مجال الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: لقد كانت تجربة التعليم في سنغافورة مميزة على أكثر من صعيد وذلك من خلال النتائج المحققة والمتمثلة في الآتي<sup>16</sup>:

1-يتفوق الطلبة السنغافوريون في أدائهم على المستويات الوطنية والعالمية، وينظر إلى التعليم بكل تقدير واحترام على كافة المستويات .

2-احتلت جامعة سنغافورة الوطنية المرتبة الثانية بين أفضل خمسين جامعة في آسيا، وقد أصبحت مقاييس التعليم في سنغافورة مستقرة وراسخة إلى درجة أن جامعة كاليفورنيا الأمريكية قد قررت استخدامها في تقويم مناهجها لمادة الرياضيات.

3-كما احتل الطلاب السنغافوريون المرتبة الأولى بين 45 دولة في دراسة الرياضيات والعلوم التي ترعاها الرابطة الدولية لتقويم التطوير التربوي .

4-كما يفوز السنغافوريون سنويا بالأولمبياد الدولي للرياضيات والكيمياء والفيزياء، كما تبنت سنغافورة ثلاث أولويات لنظام التعليم بالجودة هي: تطوير المهارات الفكرية وتعزيزها، استغلال تقنيات المعلومات في التعليم والتعلم، إضافة إلى التعليم الوطني.

2-نموذج ماليزيا لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات: خضع قطاع التعليم العالي الماليزي للنمو الأساسي نتيجة الجهود التي جعلت الإدارة تتوسع وتنظر إليه كصناعة واستثمار، إذ أن هدف الحكومة طويل المدى هو الذي جعل ماليزيا مركزاً إقليمياً في تقديم تعليم جامعي متميز، ويمكن ملاحظة نمو التعليم الجامعي في ماليزيا من خلال عدد من المؤشرات منها<sup>17</sup>:

- الزيادة في تسجيل الطلاب، والزيادة في مؤسسات التعليم الجامعي.  
- الزيادة في إنفاق الحكومة على التعليم العالي، حيث خصصت الحكومة الماليزية أكثر من 100 مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.  
هذا ما يؤكد انفتاح سياسة الحكومة على صناعة التعليم، حيث تتسق سياسة الحكومة الماليزية في التعليم مع تخطيط القوى البشرية التي تزود البلاد بالمهارات والكفاءات وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في<sup>18</sup>: القيادة، والتحسين المستمر، ومقاييس الموارد، رضا العملاء والعمل في فريق وإدارة القوى البشرية.

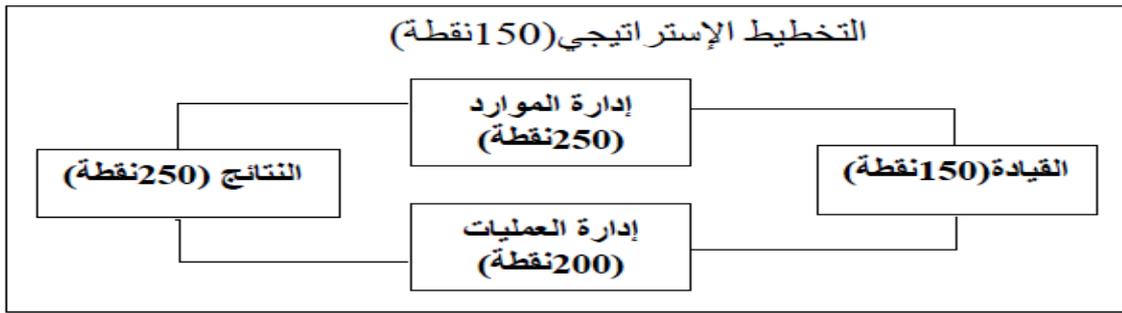
3- نموذج دبي للجودة: يعتمد نموذج دبي للجودة على نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسات الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والذي تم تطبيقه في مؤسسات القطاعين العام والخاص منذ عام 1992م، حيث يوفر هذا النموذج إطار عمل شمولي للجودة والتميز المؤسسي. وتقوم كافة المعايير التسعة بدور منظومة متكاملة، بحيث أن أي قصور في أي من أجزائها من شأنه أن يؤثر على ما تم تحصيله من نتائج في المجالات الأخرى، حيث يلقي هذا النموذج الضوء على الكل. وقد تم تصميم هذا النموذج على أساس مبدأ اللاتراكمية للتعرف على حقيقة تعددية التوجهات التي من الممكن تبنيتها في سبيل تحقيق التميز<sup>19</sup>.

إذ يهدف نموذج تميز دبي للجودة إلى توفير أداة استراتيجية لكافة المؤسسات لإدارة التطوير، ومراجعة الأداء والأهداف، والارتقاء بمستوى الأداء العام في بيئة العمل المحلية، وتخضع المؤسسات التي تتقدم بطلبات الترشح للجائزة إلى مجموعة من المعايير الدقيقة لمقارنتها مع نموذج الجودة، وترتكز معايير نموذج دبي للجودة على عدة عناصر أهمها<sup>20</sup>:

- ✓ التركيز على الإدارة اعتماداً على النتائج.
- ✓ التركيز على المتعاملين.
- ✓ علاقة القيادة بتحقيق غاية المؤسسة.
- ✓ الإدارة باستخدام الوقائع والحقائق.
- ✓ تطوير الموارد البشرية وتفعيل دورها.
- ✓ التعليم والإبداع والتطوير المستمر.
- ✓ تطوير الشراكات والموارد.
- ✓ تطوير المسؤولية الاجتماعية.

4/ النموذج الأردني (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز): تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وإبراز المجهودات المتميزة للمؤسسات الوطنية، كما تهدف إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية. تتضمن معايير التقييم خمسة عناصر رئيسية هي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، إدارة العمليات، النتائج. والشكل الموالي يوضح عناصر التقييم الرئيسية<sup>21</sup>:

الشكل(04): الإطار العام لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.



المصدر: عيسى يوسف فدادة، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية دراسة استكشافية ، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص 07.

-القيادة: يمثل هذا العنصر الدور الحيوي للقيادة العليا في وضع رؤية مستقبلية للمنظمة تعكس قيمها وفلسفتها، وكيفية قيامها بالمراجعة الدورية لأداء المنظمة، ويضم هذا العنصر العناصر الفرعية التالية: رؤية المؤسسة، مراجعة القيادة لأداء المؤسسة، اختيار وملائمة القيادة، تعليم القيادة، دعم نشاطات الابداع، المشاركة والاتصال، التحسين المستمر.

-التخطيط الاستراتيجي: يتناول هذا العنصر كل من قدرة المنظمة على اعتماد نص رسالة يتوافق مع رؤيتها وتصف محلل المهام التي تقوم بها، وأسلوب التخطيط الاستراتيجي المعتمد في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالاعتماد على التحليل البيئي وكيفية تنفيذ ورقابة تلك الخطط.

- إدارة الموارد: يعكس قدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية والمادية والتقنية المتاحة بفعالية وكفاءة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

-إدارة العمليات: يتناول هذا العنصر كل من مدى التزام المنظمة بتقديم سلع أو خدمات تلبى متطلبات العملاء ودرجة التزامها بالحفاظ على البيئة، ومدى وجود هيكل تنظيمي فعال للمنظمة ووجود وصف وظيفي فيها ومدى التنسيق بين العاملين ووحدات العمل لتحقيق التميز في الأداء ومدى قدرة المنظمة على تبني معايير للتميز وقدرتها على جمع وتحليل البيانات والاستخدام الفعال لذلك في تحسين الأداء.

-نتائج أداء المؤسسة: يتناول هذا العنصر نتائج أداء المنظمة معبر عنه بمقاييس معينة للأداء المتميز مثل رضى العملاء والعاملين وجودة المنتجات، والأداء التشغيلي، وأداء الموردين والنتائج المالية والأثر على الاقتصاد والمجتمع المحليين. المحور الثالث: نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

إن بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في مؤسسات التعليم العالي ضروري لعملها واستمرارها على نحو أفضل وأجود، حيث يساعدها على حل المشكلات وتجاوزها وجعل قيادات المؤسسات التعليمية قادرين على اعتماد المعرفة ونشر البحوث العلمية بفعالية لمواجهة تحديات ومتطلبات العصر.

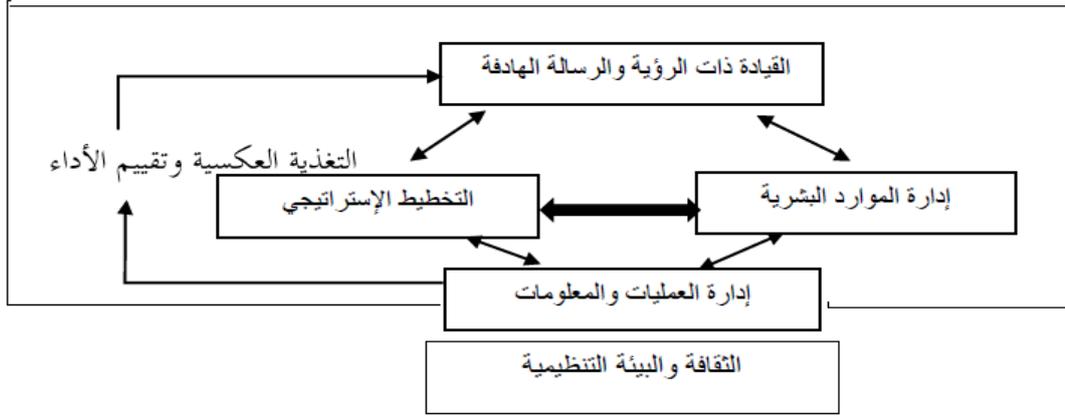
أولاً: تعريف النموذج المقترح: يمكن تعريف النموذج على أنه تصور مخطط ومنظم ودقيق لمجموعة الأنشطة والممارسات الأكاديمية والإدارية الشاملة، والتي يمارسها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة التعليمية، في جميع عناصرها (مدخلات، عمليات، مخرجات) والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها في مجالات العمل كافة، وذلك تلبية لاحتياجات عملائها ومتطلباتهم، وتحقيقاً لرغبات المتعلمين وحاجاتهم، من خلال الاستخدام الأمثل لكل العناصر المادية والبشرية والمالية في المؤسسة التعليمية<sup>22</sup>، كما يعرف بأنه: " تمثيل للواقع يساعد على فهم الواقع

وإدراك العلاقات الأساسية القائمة فيه وتسهيل التحكم فيها والتنبؤ بها، وقد يمثل تصميمًا جديدًا للنظام يفترض أن يكون أفضل من تصميمه الحالي بالنسبة إلى معايير محددة<sup>23</sup>.

ثانياً: أهمية بناء النموذج: يمكن إيضاح أهمية بناء النماذج وتطبيقها في المؤسسات التعليمية العالي على مختلف مستوياتها فيما يلي<sup>24</sup>:

- 1- بناء النموذج هو بمثابة رسم صورة مستقبلية للواقع المراد دراسته لغرض الانتقال من واقع إلى واقع أفضل منه.
  - 2- تمثل النماذج محاكاة واقعية مستقبلية في الوقت نفسه في إطار مفهوم منهجي واضح عن طريق العلاقات المتفاعلة.
  - 3- تأثر النماذج في تحسين المستوى العلمي للمنتسبين عن طريق ربط عناصره مباشرة بالواقع العملي.
  - 4- وجود النماذج التجريبية يسهل تحقيق جوانب تطويرية مهمة للعملية الإدارية التعليمية.
  - 5- النماذج لها الفاعلية في تحقيق الأمن والسلام في مستقبل حياة العاملين في المؤسسات التعليمية وغرس الرضا عن النفس والمجتمع.
  - 6- إن بناء النموذج يعمل على تحديد العلاقات التبادلية للعناصر المترابطة في موضوع معين وتحليلها مما سيساعد على حل المشكلات.
  - 7- قد يمثل النموذج تصميم جديد لنظام معين يفترض أن يكون أفضل من تصميمه الحالي بالنسبة إلى معايير محددة. ثالثاً: مراحل بناء النموذج: تم بناء النموذج المقترح في إطار مجموعة من المعايير التي تتناسب مع واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وبيئتها، ولذلك تم اتباع مجموعة الخطوات التالية<sup>25</sup>:
    - 1 -دراسة الإطار النظري لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
    - 2 -الاطلاع على مختلف نماذج الجودة عامة ونماذج الجودة في مؤسسات التعليم العالي خاصة سواء كانت العالمية الرائدة أو المحلية الناجحة.
    - 3 -التعرف على جوانب القوة في كل النماذج التي تم التطرق إليها.
    - 4 -استخلاص مجموعة من المحاور لبناء نموذج لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر وهي المبادئ التي تقوم عليها هذه الفلسفة.
- رابعاً: النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: نحاول في هذا الإطار بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مستندين في ذلك على الدراسات والمعايير المعتمدة عالمياً ومحلياً حول جودة التعليم العالي للوصول إلى مجموعة من المعايير لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، آخذين بعين الاعتبار البيئة والثقافة وواقع مؤسساتنا التعليمية، ويتكون الإطار العام للنموذج المقترح لمعايير الجودة الشاملة من ستة محاور رئيسية تضمن جودة وتميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل(05): نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثين.

**1- القيادة الجادة والرسالة الجامعية الهادفة :** تعتبر القيادة محور النظام الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، لذلك في ظل هذه الفلسفة لا بد من تغيير النمط القيادي من النمط البيروقراطي السلطوي إلى نمط القيادة التشاركية، فتنطبق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى قيادة جادة ومتحمسة، لديها رؤية واسعة تستطيع من خلالها تحقيق التفاعل بين مختلف مفردات المؤسسة وتشجيع روح التعاون بينهم وخلق الولاء التام لها، أي أنها ترى أن الجودة هي آلية لتحسين العمل في المؤسسة التعليمية، ففي ظل التغيرات التي حدثت في قطاع التعليم بشكل عام والتعليم العالي خاصة، وفي تصور المجتمع لهذه المؤسسات ولدورها فإن تبني نمط القيادة التشاركية هو الأقرب والأنسب لهذا الواقع والذي من ملامحه الانتقال من تلقين المعارف والمهارات إلى تدريب الطلبة على مهارات التفكير والنقد، وربط المعارف الصفية بواقع الحياة اليومية، بالإضافة إلى إشراك الطالب في بناء المعرفة عن طريق الحوار والنقاش وتشجيع روح الإبداع لديه وهذا لا يمكن حدوثه إلا من خلال قيادة تشاركية تفتح المجال للأستاذ والطالب وتوفر مناخ مؤسسي يدعم التعاون بين مختلف أفراده ويزيد من الإحساس بالرضا الوظيفي والانتماء لمؤسسة التعليم والشعور بالاستقرار ما يزيد من دافعيتهم نحو العمل المنتج، بالإضافة إلى أن مشاركة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في صنع القرارات من سياسات وبرامج في المؤسسة سيساعد على الإنجاز الأمثل لها وكذلك تجاوز مختلف المشاكل التي يمكن حدوثها في النمط السلطوي الذي يرى العاملين أنهم مجرد منفذين للتعليمات الصادرة من المستويات العليا في الهرم الإداري في المؤسسة التعليمية .

**2- الثقافة والبيئة التنظيمية:** إن نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تغيير القيم والسلوكيات السائدة، فهي مدخل أساسي لتحسين جودة العملية التعليمية، حيث تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، فسلوك الفرد الوظيفي هو نتاج السلوك المجتمعي والقيم التي يعتنقها، بمعنى أن للثقافة التنظيمية تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم ومختلف علاقاتهم سواء برؤسائهم أو بزملائهم والمتعاملين معهم، حيث تعكس هذه القيم درجة التكامل بين أفراد الجامعة، كما أنها تعبر عن قدرة هذه الأخيرة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تحرك حولها كل الجهود، ولتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة، حيث لها تأثير مباشر على البيئة التنظيمية التي تمثل وصفا لخصائص بيئة العمل التي تؤثر على سلوك أفراد المؤسسة التعليمية وإبداعاتهم، لذلك لا بد على القيادات العليا في مؤسسات التعليم العالي أن تقوم بتهيئة أجواء لبيئة تنظيمية جديدة يجب

أن تسود داخل الحرم الجامعي وبين جميع العاملين، الأمر الذي يتطلب تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يراعى فيه جميع مبادئها وتنمية الوعي لدى أفراد المؤسسة بمختلف الأساليب الإدارية الحديثة، حيث يعد عدم تغيير البيئة التنظيمية السائدة في ظل إدارة الجودة الشاملة عائقا كبيرا.

**3-** التخطيط الاستراتيجي وضرورة التحسين المستمر: هو أسلوب علمي يستهدف تحديد الأهداف وتدابير الوسائل لتحقيقها، ولهذا الأسلوب دور أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها وتحديد متطلبات تطبيقها، إذ يعني بمختلف الفعاليات الخاضعة للدراسة والبحث والتحليل للتعرف على حاجات المستفيدين ورضاهم عن الجامعة ومخرجاتها، ففي ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة تقوم استراتيجية الجامعة على تحقيق التميز والتفوق على الجامعات الأخرى عن طريق وضع أهداف واضحة ومحددة، ولأجل وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة موضع التنفيذ لا بد تحويلها إلى خطط مرحلية تفصيلية تتضمن الوسائل والإجراءات للتطبيق الفعلي والأمثل للخطط والاستراتيجيات، بالإضافة إلى ضرورة إدخال التحسينات المستمرة والمتواصلة على الأنشطة التي تمكن الجامعة من الوصول إلى الريادة والتميز في مستوى جودة الطالب الخريج والبحث العلمي وغيرها، إذن فالتحسين المستمر هو البحث المتواصل للوصول إلى درجة عالية من الجودة التي لا يمكن تحقيقها إلا بالبحث الدائم عنها، ما يضمن البقاء والاستمرار للجامعة.

**4-** إدارة العمليات والمعلومات: إن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد حاجة المؤسسة التعليمية إلى تصميم عملياتها بما يتماشى مع اتجاهات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تتطلب توافر قاعدة معلومات تساعد الجامعة على رسم سياسة تعاملها مع المستفيدين وتلبية مطالبهم وتوقعاتهم، حيث يساعد نظام المعلومات الفعال على اتخاذ القرارات ويعزز كفاءة الاتصال ما بين مختلف الوحدات، كما يساعد على إيجاد أسلوب تعاوني أفضل للتبادل الحر للمعلومات وبالتالي الحد من التعارض، وكذلك يساعد على إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب، لذلك فمن الضروري أن يشمل نظام المعلومات على الخاصيتين: جمع وتحليل المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب لكل من يحتاج إليها وبما يخدم تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى إدامة المعلومات وتحديثها على نحو مستمر، أما بالنسبة لإدارة العمليات فهي سلسلة من الخطوات التي بتنفيذها يتم إنجاز الأهداف المحددة، فجودة الجامعات لم تعد تعتمد على مدى مطابقة النتائج لتوقعات المستفيدين فقط بل تعداه ليشمل جميع العمليات وتصميماتها بهدف الحصول على نتائج بدون أخطاء، لذلك أصبح من الضروري الحرص على جودة تصميم إدارة العمليات في الجامعات لتحقيق درجة عالية من الكفاءة في الأداء، وتبرز أهمية إدارة العمليات في أنها تضيف قيمة على المخرجات، حيث تعتمد فلسفة إدارة العمليات في الجامعات على محورين أساسيين هما: التركيز على العمليات بدلا من التركيز على النتائج بالإضافة إلى محور قياس الجودة وتقويمها.

**5-** إدارة الموارد البشرية: يعد العنصر البشري ثروة ورأس مال الجامعة وأتمن ما تملك فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز للجامعة، إذ لا بد أن يكون هذا الأخير معتمدا على تطوير الموارد البشرية وتمييزها بوصفها الركيزة الأساسية التي ستتولى عملية القيادة والتنفيذ في الجامعة، وتستوجب تنمية وتطوير الموارد البشرية وزيادة امكانياتها وقدراتها الاهتمام المتزايد والهادف، من خلال إنشاء الأنظمة وتأهيلها وتحديثها ومن الأسس التي تشملها هذه العملية: التخطيط للموارد البشرية الذي يضمن وجود ما تحتاجه الجامعة وكذلك تنمية هذه الموارد عن طريق التدريب لرفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وإعداد العاملين في شتى المجالات، الأمر الذي يتيح لأفراد مسيرة التطور والتغييرات

المعاصرة، إذن إدارة الموارد البشرية عملية أساسية وضرورية في العصر الحالي، ولتحقيق ذلك لابد على إدارة الجامعة القيام بالآتي:

-إنشاء وحدة خاصة للتخطيط للموارد البشرية، وأخرى لتدريب العاملين في مجال الجودة، مع تحديد حاجاتهم التدريبية.

-توفير برامج تدريبية على نحو دائم ومستمر وعقد ندوات ومحاضرات لترسيخ مفاهيم الجودة.

-التأكد من توظيف المهارات التي تم تلقينها في كل ممارساتهم ووظائفهم.

-توفير نظام خاص بالمكافآت والحوافز ومنحها لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية الذين لهم مساهمات ومشاركات متميزة في تحقيق الجودة في العمل.

-العمل على زيادة المنافسة بين مختلف الكليات والأقسام الجامعية عن طريق الإعلان عن جوائز الجودة.

6-التغذية العكسية وتقويم الأداء: هي عبارة عن معلومات تحصل عليها الجامعة من خلال استطلاع آراء عملائها المباشرين وغير المباشرين لتتعرف إلى مستوى رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، ومعرفة مدى تحقق توقعاتهم ومطالبهم، كما أنها تحصل على التغذية العكسية من خلال عمليات التقييم الذاتي الداخلي والخارجي، وعمليات المقارنة المرجعية مع الجامعات الأخرى النموذجية، فالتغذية العكسية وسيلة لمعرفة الثغرات ومحاولة تلافيها، وتنفيذ عمليات التحسين المستمر في كافة المجالات والعمليات والمستويات.

خاتمة:

إن تطوير نظام إدارة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يتطلب الاستفادة من التجارب الإدارية الحديثة جميعها، التي ثبت نجاحها، كما يتطلب الاستفادة من نظرية إدارة الجودة الشاملة لما حققته من نجاحات مشهودة وذات فعالية في تحسين الجودة ومن ثم التميز والريادة في مؤسسات التعليم العالي في معظم دول العالم، وبالرغم من أن تطبيق هذه الفلسفة جديد في مجال التعليم وتكثفه العديد من الصعوبات والأخطاء إلا أنه ليس مبرر لعدم تطبيق هذه الفلسفة، بل يجب أن يكون دافعا لتبنيها من أجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته.

وعند إلقاء نظرة على واقع الجامعات الجزائرية نلتبس جوانب الضعف في أدائها وأنها لم تحقق أهدافها الأساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لذا أضحت الحاجة إلى تطبيق أفكار إدارية حديثة ومتطورة لتحقيق أهدافها من الأمور الملحة، فمن الأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الأمر الذي يساعدها في تطوير الأداء الإداري والتعليمي والبحثي لها.

ومن خلال البحث توصلنا إلى ما يلي:

1/ تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الرائدة التي حققت نجاحات كبيرة.

2/المبادئ التي تقوم عليها النماذج الرائدة هي أهم مرتكزات ومتطلبات الجودة التي تقود إلى تحقيق التطوير والإصلاح التي تسعى إليه مؤسسات التعليم العالي.

3/ هناك العديد من النماذج العالمية التي تهتم بجودة التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص.

4/ يعتبر العنصر البشري عالي الكفاءة والتأهيل من أهم المدخلات.

5/ يعتبر بناء النموذج من أهم أسباب تفوق مؤسسات التعليم العالي وتحسين جودتها، حيث يعتبر النموذج الوسيلة والمرشد لطريق الريادة.

6/ اشتركت نماذج الجودة كلها في كون كل من القيادة والوسائل التكنولوجية ومصادر المعلومات من أهم محاور نماذج الجودة.

7/ أظهرت كل من التجربة الماليزية والسنغافورية أن نجاح الإصلاحات والتطوير النوعي لمؤسسات التعليم العالي يستدعي توفير مختلف المقومات والشروط الفكرية والمادية في النظم التعليمية، بمعنى تأصيل مبادئ الجودة في هذه النظم.

8/ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لابد من وجود أهداف واضحة، وتأصيل عميق لجميع أبعاد ومحاور إدارة الجودة الشاملة مع تكييف ما يمكن تكييفه وفق البيئة التعليمية في الجزائر مما يجعل تلك المؤسسات أكثر فاعلية في تحقيق رسالتها.

9/ ضرورة اختيار القيادات الجامعية ذات الكفاءة الكبيرة وفقا للمعايير العلمية والمهنية، كونها تلعب الدور الأساسي والمهم في نجاح الجامعة وتحقيق رسالتها.

10/ ضرورة تحليل تجربة تطبيق النموذج وتقييمها.

وبناء على ما تقدم نرى أنه من الضروري تقديم نموذج للجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يركز على الموروثات الحضارية والدينية والثقافية للمجتمع الجزائري، بمعنى بناء نموذج يستطيع أن ينبت في بيئة عربية إسلامية، يستمد مقوماته ومركزاته من هذه البيئة ويعود بالنفع عليها مع تأصيل فكرة الإحسان والإتقان وتثمينهما، سواء كان ذلك على مستوى المدخلات أو العمليات أو المخرجات وحتى على مستوى التقييم والتقويم، بالإضافة إلى حسن وضع معايير تتوافق مع قدرات البيئة التعليمية ومتطلبات التنمية في الجزائر.

وفي الأخير يمكن القول أنه رغم تأخر إدراك الوزارة الوصية ضرورة تطبيق هذا المفهوم في التعليم العالي في الجزائر إلا أنه قد تم القيام بمجموعة من الإصلاحات تهدف إلى ترقية التعليم العالي وتضمن جودته، واستحداث هيئات وطنية لذلك كاللجنة الوطنية لتطوير نظام ضمان الجودة في التعليم العالي حيث أوكلت لها مهمة بناء وتطوير ومراقبة نظام ضمان الجودة، بالإضافة إلى المجلس الوطني للتقييم الذي يهتم بإدارة وتقييم وضمان الجودة.

المراجع والإحالات:

- <sup>1</sup> فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2002، ص 73-74.
- <sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 482.
- <sup>3</sup> فريد النجار، التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن 21، آليات الاعتماد - إدارة الجودة الشاملة - التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007، ص 523.
- <sup>4</sup> محمود محمد صبري، مصطفى يوسف عبد المعطي، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التربوية، مجلة العلوم التربوية، العدد 2، نيسان، جامعة القاهرة - مصر، 2000، ص 175.
- <sup>5</sup> سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، الجودة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان - الأردن، 2008، ص 113.
- <sup>6</sup> بوحنية قوي، وصاف سعدي، بوحنية قوي، تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، بحيث مقدم للمؤتمر الدولي حول: استشراف مستقبل التعليم، جامعة ورقلة - الجزائر، ص 306.
- <sup>7</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد - العراق، 2012، ص 105.

- <sup>8</sup> علاء حاكم محسن الناصر، انموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثمانون، 2010، ص 64.
- <sup>9</sup> شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 11، 2013، ص ص 268-269.
- <sup>10</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 107.
- <sup>11</sup> نزار البرواري، لحسن عبد الله باشوية، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد 3، 2009، ص 116.
- <sup>12</sup> شرف إبراهيم الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 270.
- <sup>13</sup> كريم أبو حلاوة، تجربة سنغافورة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، منتدى الدكتور سعود عيد العنزي، 2014/08/02، الموقع الإلكتروني: [www.mokarabat.com/mo10-21.htm](http://www.mokarabat.com/mo10-21.htm) -147k
- <sup>14</sup> نفس المرجع، [www.mokarabat.com/mo10-21.htm](http://www.mokarabat.com/mo10-21.htm) -147k
- <sup>15</sup> نفس المرجع، [www.mokarabat.com/mo10-21.htm](http://www.mokarabat.com/mo10-21.htm) -147k
- <sup>16</sup> نزار البرواري، لحسن باشوية، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس التطبيق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 492.
- <sup>17</sup> نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 73.
- <sup>18</sup> فؤاد العاجز، جميل نشوان، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 110.
- <sup>19</sup> [www.businessexcellence.gov.ae/ar/BusinessExcellenceAwards](http://www.businessexcellence.gov.ae/ar/BusinessExcellenceAwards)
- <sup>20</sup> نزار برواري، مرجع سبق ذكره، ص 124.
- <sup>21</sup> عيسى يوسف قداة، عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص ص 273-274.
- <sup>22</sup> ليلي عساف، خالد أحمد الصرايرة، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث+الرابع، 2011، ص 595.
- <sup>23</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 179.
- <sup>24</sup> علاء حاكم محسن الناصر، انموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مرجع سبق ذكره، ص 44.
- <sup>25</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 192.