

## تجارب دولية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم من خلال النموذج الأمريكي والياباني والإنجليزي مع الإشارة لتجربة الدولة الجزائرية

الدكتورة اسينات حنان فاطنة بوخاري<sup>1,2\*</sup>

<sup>1</sup> شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

الجيلالي ليابس، ولاية سيدي بلعباس، دولة الجزائر

<sup>2</sup> منتسبة لمخبر Poldeva بجامعة أبو بكر بلقايد، ولاية تلمسان، الجزائر

## International Experiences in the Field of applying total Quality Management to Develop Education through the American, Japanese and English models, with reference to the Experience of the Algerian State

Dr. Asynat Hanane Fatna<sup>1,2\*</sup>

<sup>1</sup> Department of Economic Sciences, Specialization in Monetary and Banking Economics, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Djilali Liabes University, Sidi Bel Abbes Province, Algeria

<sup>2</sup> Affiliated to the Poldeva laboratory at Abou Bakr Belkaid University, Tlemcen Province, Algeria

\*Corresponding author: [asynat.boukhari2023@gmail.com](mailto:asynat.boukhari2023@gmail.com)

Received: July 30, 2024

Accepted: November 15, 2024

Published: December 17, 2024

### المخلص

هدفت دراستنا لتحديد أوجه الاستفادة من بعض النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة لإصلاح المؤسسة التعليمية والتعليم العالي والبحث العلمي في العالم العربي عموماً، والجزائر خصوصاً وذلك من خلال: الكشف عن أهم أسس وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على أهم المحددات العلمية للنموذج الأمريكي والياباني والإنجليزي في مجال إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أوجه الاستفادة من النماذج العالمية من خلال الإشارة لتجربة الجامعات الجزائرية في تطوير مخرجات جودة التعليم العالي والبحث العلمي، وخلصت دراستنا أن " مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة " عملية متكاملة تبدأ من القاعدة حتى تنتهي إلى القمة، تتطلب مشاركة كل الفاعلين وكل العاملين وأصحاب العلاقة بغرض تحقيق أهداف محددة وواضحة، والتي تصب في قالب واحد وهو التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعنا، وأهم الدروس المستفادة إتقان مهارات التفكير المعرفية المنطقية، واكتساب مهارات التكيف والحفاظ على البيئة والالتزام بالقيم الخلقية، القدرة على فهم المشكلات الدولية والتعامل معها، واكتساب مهارات التفكير العلمي واستخدام تقنيات المعلومات، ولكي نصل إلى الجودة الشاملة في التعليم، فإن الأمر يتطلب أن تلعب المؤسسات التعليمية بأنواعها دوراً حاسماً في استغلال القدرات المتاحة لها مادياً، بشرياً، وثقافياً، من أجل بناء نموذج تعليمي أكثر فاعلية وذو علاقة أوثق باحتياجات المجتمع، وواقعه المعاصر.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة التعليمية، التعليم العالي، النموذج الأمريكي، النموذج الياباني، النموذج الإنجليزي، تجربة الجامعات الجزائرية.

### Abstract

Our study aimed to identify ways to benefit from some international models in the field of comprehensive quality management to reform the educational institution, higher education, and scientific research in the Arab world in general, and Algeria in particular, This is done through: revealing

the most important foundations and applications of total quality management, identifying the most important scientific determinants of the American, Japanese and English models in the field of total quality management, and identifying ways to benefit from international models by referring to the experience of Algerian universities in developing quality outcomes of higher education and scientific research, Our study concluded that "the field of applying total quality management" is an integrated process that begins from the bottom until it ends at the top, requiring the participation of all actors, all employees and stakeholders for the purpose of achieving specific and clear goals, which pour into one template, which is the economic and social development of our society, The most important lessons learned are mastering logical cognitive thinking skills, acquiring adaptation skills, preserving the environment, adhering to moral values, and being able to understand international problems and deal with them, Acquiring scientific thinking skills and using information technologies, and in order to achieve comprehensive quality in education, the matter requires that educational institutions of all types play a decisive role in exploiting the capabilities available to them financially, humanly, and culturally, in order to build a more effective educational model that is more closely related to the needs of society. And its contemporary reality.

**Keywords:** Total Quality Management, Educational Institution, Higher Education, American Model, Japanese Model, English Model, Algerian University Experience.

#### مقدمة:

تبنّت نظم التعليم في العديد من الدول المتقدمة مثل أمريكا وإنجلترا واليابان مداخل جديدة للتجديد والتجويد منها إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسساتها وتحسين معايير الأداء بها بهدف التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتسعى مؤسسات التعليم في العالم لأن تقدم فرص تعلم عالية الجودة لطلابها بما يتضمن تزويد المجتمع بخريجين على درجة عالية من الكفاءة، ومن هنا نجد أن معظم الدول المتقدمة حاولت إيجاد آليات لتطوير التعليم، وسنعرض بعض نماذج ضمان الجودة في بعض الدول، ويرتكز التيار الحديث في مجال التعليم العالي على ميدان البحث العلمي وربط الجامعة بالمجتمع وبتحقيق حاجاته وحل مشكلاته، وهذا ما ينقص جامعاتنا فهناك نقص في التمويل ومحدودية البحث العلمي وعدم مطابقة مناهج التدريس مع متطلبات سوق العمل وغيرها من المسائل التي جعلت من وضعية جامعاتنا أقل مستوى عن الدول الغربية، ومن الضروري النظر في هذا النقص، ومنه ينبغي للتعليم العالي أن يسير وفق المستجدات التي خصت مجالات التعليم العالي، ومنها التعليم عن بعد والاستفادة من شبكات المعلوماتية ونظم الجامعة الافتراضية وغيرها من المجالات التي تضبط جودة أداء العمل والتعليم، ولتحويل ميدان التعليم العالي من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإلتقان والجودة، ومن التعليم المعتمد على الآخر إلى التعليم المعتمد على الذات.

والجامعة الجزائرية شأنها شأن باقي الجامعات في الدول النامية تعاني الكثير من النقائص، مما يفترض علينا التقييم الذاتي ورسم استراتيجية عمل والتخطيط للوقوف على هذه النقائص، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الكليات والأقسام عبر مختلف جامعات الوطن، حيث يعد مجال التعليم مجالاً معرفياً قابلاً للتجديد، والتطوير وذلك بتكوين إطارات في مختلف التخصصات، ومواجهة الحياة العملية بغية إنجاز المشاريع التنموية بما يتطلبه الواقع الاقتصادي والاجتماعي،

**مشكلة الدراسة:** وهنا تأتي مسألة الإدارة العلمية، التي تندرج في العديد من المفاهيم الحديثة والمتطورة للإدارة التربوية والتي تنقلها من مجرد عملية تسيير للهيكل والموارد البشرية إلى وظيفة أهم، ألا وهي الابتكار والإبداع والجودة، ويلاحظ أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا تتحقق إلا بتطوير الخبرات في مجال الإدارة والعلاقات الإنسانية، وتفعيل إدارة نظام التعليم وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات، خاصة في عصرنا هذا عصر العولمة بما يحمله هذا المصطلح من بعد إيديولوجي واقتصادي، ومنه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

■ **كيف يمكن الاستفادة من النماذج العالمية: أمريكا اليابان إنجلترا في مجال إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم مع الإشارة لتجربة الدولة الجزائرية؟**

**ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:**

- ما أهم المحددات العلمية للنموذج الأمريكي والياباني والإنجليزي في إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهم الدروس المستفادة من هذه النماذج العالمية؟
- كيف يمكن أن تسفيد الجامعات الجزائرية من النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة

**هدف الدراسة:** هدفت دراستنا لتحديد أوجه الاستفادة من بعض النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة لإصلاح المؤسسة التعليمية والتعليم العالي والبحث العلمي في العالم العربي عموماً والجزائر خصوصاً وذلك من خلال:

- الكشف عن أهم أسس وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على أهم المحددات العلمية للنموذج الأمريكي والياباني والإنجليزي في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد أوجه الاستفادة من النماذج العالمية من خلال تجربة الجامعات الجزائرية

**منهج الدراسة:** اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي للتعريف بالأسس النظرية وتطبيقات مجال إدارة الجودة الشاملة ومدى أهميتها في تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية وجودة التعليم العالي، واعتمدنا المنهج التحليلي من خلال دراسة تحليلية تقييمية لنماذج دولية رائدة ناجحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسساتها التعليمية وجامعاتها، مع الإشارة لتجربة الدولة الجزائرية في هذا المجال وتحديد أهم الدروس المستفادة والمستخلصة للعالم العربي عموماً والجزائر خصوصاً.

**الأدبيات النظرية:**

**أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:**

في المرحلة الأخيرة من سنوات الثمانينات من القرن الماضي وأوائل التسعينات ازدهرت مدارس الفكر الإداري المعاصر بالرغم من أن جذورها تعود إلى الحرب العالمية الثانية وخاصة بعدما ازدادت المنافسة الصناعية والتجارية بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان.

وينقسم الفكر الإداري المعاصر إلى 3 مدارس ظهرت على التوالي بدءاً من منتصف القرن الماضي وهي (1):

1- الإدارة بالأهداف Management objectives

2- التطوير التنظيمي Organisationnel Développement

3- إدارة الجودة الشاملة Total quality management

ومن رواد هذه الأخيرة " وليم إدوارد ديمينج " جوزيف جوبلونسكي، كاوروا شكواوا، جوزيف جوران حيث يعرفهما " إدوارد E. Deming"(2): أنها طريقة الإدارة المنظمة وتهدف إلى تحقيق التعارف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

ونعتبر هذا التعريف شاملاً وكاملاً لأغلب الأسس المعتمدة في جانب إدارة الجودة الشاملة من حيث الطريقة المتبعة والهدف المرجو تحقيقه مادياً ومعنوياً. فأغلب التعاريف التي قد نقوم بعرضها لا تغير شيئاً من هذا المضمون وتكون حسب إطلاعنا على أنها تحدد 3 عناصر للجودة الشاملة (3) وهي: المبادئ، الأدوات أو الأساليب والأهداف.

وبما أن الموضوع المتعلق بالجامعة فإنها تمثل كل العناصر المنظمة التفاعل والتحصيل والتغذية الراجعة والمخرجات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة والمحيط وتحدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والمصطلحات ذات العلاقة من خلال الآتي:

أ- **ضبط الجودة Quality control:** وهي إجراء عملي يتم ضبط واقع المواصفات المقترحة للعمل والإدارة

والتسيير، وفي بعض المعاجم هي الإشراف على العمليات الإنتاجية لتحقيق إنتاج سلعة بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة طبقاً للمعايير الموضوعية لنوعية الإنتاج.

ب- **معايير قياسية Standards:** هي معايير للمقارنة تستعمل لوضع أهداف وتقييم الانجاز وقد تكون هذه

المعايير عبارة عن المستويات الحالية للإنجاز في المؤسسة (مثلاً نسبة الطلاب الذين أتموا الدراسة في ميدان إدارة الأعمال) وقد تكون أيضاً عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات انجاز في مؤسسة أخرى يتم اختيارها للمقارنة (مثلاً عدد نشرات البحوث التي قام بها كل عضو هيئة دراسية متفرغ في جامعة ما).

ج- **تقويم الأداء Performance evaluation:** يقصد به التوصل إلى احكام قيمية محددة للأنشطة والبرامج الجامعية من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم وبالتالي الحكم على أداء الجامعة ومدى قدرتها على النهوض برسالتها وأهدافها.

د- **الاعتماد Accreditation:** مجموع الإجراءات والعمليات التي تقوم بها هيئة الاعتماد من أجل أن تتأكد من أن المؤسسة قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقويم وتكون هذه الأخيرة هيئة خارجية والتي تسعى إلى دعم نوعية وكفاءة التعليم بصورة تجعله موضع ثقة من المجتمع.

هـ- **المواصفات القياسية للأيزو "9000":** فهي خمس مواصفات خاصة بإدارة الجودة وتؤكد على عنصر الترشيد في التخطيط وضبط الإنتاج وهي:

1- الأيزو 9000: هي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق الأيزو 9001، 9002 و9003 و9004.

2- الأيزو 9001: يتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدماتية (من خلال التصميم بعد البيع وفيه 20 عنصراً).

3- الأيزو 9002: تتناول نظام الجودة في الشركات التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع (تضم 18 عنصراً).

4- الأيزو 9003: تضم الشركات التي تحتاج إلى نظام جودة شاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار.

5- الأيزو 9004: تحديد عناصر ومكونات نظام الجودة وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة وهي تختلف جزئياً عن المواصفات السابقة تتضمن صبغة تعاقدية والتزام في المورد أو المصنع اتجاه الزبون والصفة الأخيرة تفرض الحصول على الشهادة.

ومن مميزات هذه القياسات التي تحقق إدارة الجودة الشاملة أنها (4):

- تقلل من العمليات الإدارية وتؤدي في المقابل إلى إتقانها وتبسيطها.

- زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج (إذا كان كميًا).
- التحسين المستمر والدائم داخل المنظمة.
- خلق جو عمل مناسب دون حركات او نزاعات بين العاملين.
- وتعتبر هذه المزايا بمثابة فوائد بالنسبة لمطبق عناصر الجودة وقياساتها حيث:
- تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- تؤدي إلى تقليل الوقت في إنجاز المهمات
- كما تحقق الجودة بتطوير الخدمات والمنتجات الموجهة للزبون أو العميل.
- يمكن أن تطبق أسس فلسفة الجودة الشاملة في جامعاتنا من خلال التركيز على ما تحققه من نتائج إيجابية على الجامعة وعلى محيطها الاجتماعي وعليه نلخص أهم هذه النتائج أو الفوائد المرجوة في العناصر الآتية:
- التأكيد على مجهودات الجامعة وإطاراتها لخدمة المجتمع وإشباع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع اقتصاديا وثقافيا...
- تحسين الأداء في جميع مجالات عمل الجامعة.
- تقويم وقياس الأداء العلمي والتطبيقي للجامعة.
- تمكين منشآت التعليم العالي من الدخول في المنافسة العالمية وتطوير أساليب العمل الجماعية من خلال نماذج التنظيم المحكمة ونظم الاتصالات الحديثة.
- التخطيط المعتمد أسلوب حل المشكلات، والذي يركز على المصادر والعمليات الشاملة والحقيقية ذات الصلة التي تدعم هذه السياسة وهذا التخطيط (مصادر مالية، بيانات، أجهزة، مباني، تقنيات تضمن الوصول إلى درجة الحد الأعلى من الكفاءة في الإنجاز) وتكون النتيجة المحققة بمتابعة هذه العمليات وتفحصها بانتظام ونقدها وتقييمها لتحديد درجة النجاح في العمل.
- الاعتماد على التخطيط للجودة كأهداف وتقدير الاحتياجات ثم ضبط الجودة من خلال المعايير وتقويم الأداء وحصر الأخطاء وأخيرا تحسين الجودة بالإبداع والابتكار.
- فالجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 لعام 2000 أنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط، أو العملية، أو المؤسسة، أو الشخص) والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة للمجتمع، أو قادرا على تلبيةها إما منتجا جيدا، أو عالي الجودة، أو رديئا، وقد تواجه تطبيقات إدارة الجودة عدة معوقات (5) منها فقدان الثقة والاتصالات الرديئة وضيق الوقت وعدم الانضباط والافراد في الرأي وعدم مصداقية التقويم وأيضا سوء نظام المكافآت والحوافز.
- كما يرى " رودز " (6) في موضوع الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المستمدة من الواقع التي تعمل على توظيف المهارات للفريق العامل وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات المنظمة وهو بشكل إبداعي لضمان التحسين المستمر للمؤسسة.
- ويحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى مجموعة من الأسس ويمكن تلخيصها في:
- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة.
- وجود أهداف توجه مستقبلي قصير وطويل المدى وتحقيق رغبات الطلاب والعاملين والعملاء.
- تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات.
- الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات واستخدام مدخل المشكلات في تنفيذ الجودة.
- التفتح على البيئة المحيطة للجامعة وتطبيق نموذج التعليم المستمر
- وضع إستراتيجية تعليمية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة في كافة مجالات العمل التعليمي.
- استخدام أساليب فعالة لتقييم جودة الخدمات التعليمية.
- العمل بروح الفريق والتركيز على العمل الجماعي وليس العمل الفردي
- إدراك أهمية الوقت كمورد هام ومؤشر فعال للجودة.
- الاعتماد على الرقابة الذاتية والاعتماد على عمليات التجديد والإبداع.
- اختيار أساليب التعليم المسيرة لمتطلبات سوق العمل والعملاء.
- الاستخدام الذكي للتكنولوجيا المعلومات (وجود بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات).
- وضع سياسات متطورة تحكم تصرفات الإدارة التعليمية في كافة المستويات وتوفير المعايير السليمة والصحيحة المتعارف عليها علميا في اتخاذ القرارات في منظمات التعليمية المعتمدة.
- التزام الغدارة وهيئة التعليم بتحسين جودة الخدمات التعليمية وخلق الفرص الإبداعية بشكل مستمر ودائم.
- القدرة على اختيار دقيق للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكافة عناصر العمليات التعليمية وفقا لمعايير الأكاديمية المعتمدة.
- وخاصة خلق نظم للمتابعة وتقويم الأداء والرقابة على مستويات الجودة في كافة مرافق المؤسسات التعليمية والسلطة الكافية للتدخل لتصحيح الأخطاء والانحرافات التي قد تكون على مستوى التسيير والإدارة.
- ثانيا: إدارة الجودة في التعليم العالي:

يرى بعض الباحثين أن مشكلة تدني مستوى التعليم العالي في الوطن العربي يكون في مسائل إدارية وليست في موارد مادية حيث " تنفق إلى إدارة هذه الموارد، وإلى إدارة التعليم مسؤولية عن إدارة وتوجيه أهم هذه الموارد، وهي الموارد البشرية وتنميتها"(7).

وهنا تأتي مسألة الإدارة العلمية، التي تدرج في العديد من المفاهيم الحديثة والمتطورة للإدارة التربوية والتي تنقلها من مجرد عملية تسيير للهياكل والموارد البشرية إلى وظيفة أسمى، ألا وهي الابتكار والإبداع والجودة، ويلاحظ أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا تتحقق إلا بتطوير الخبرات في مجال الإدارة والعلاقات الإنسانية، وتفعيل إدارة نظام التعليم وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات، خاصة في عصرنا هذا عصر العولمة بما يحمله هذا المصطلح من بعد إيديولوجي واقتصادي.

الجامعة في الجزائر شأنها شأن الجامعات العربية حكومية مؤطرة من أساتذة مؤهلين ومتعددي التخصصات، ويعد مجال التعليم في هذه الجامعات مجال معرفي خاص بالتدريس وتكوين إطارات في مختلف الأقسام والكليات، هدفها العمل على تأطير طلبة وتوجيههم للحياة العملية، لإنجاز مشاريع تنموية محددة وفقا لمخططات الدولة، حيث تشير الإحصائيات إلى أنه يتم فتح تخصص جديد وفقا لحاجات تنموية، والإحصائيات تحدد ان هناك " ما يربو على 184 جامعة عربية و 140 كلية جامعية حكومية وخاصة، ومعظم هذه الجامعات هي حديثة النشأة، فأكثر من 80 % منها نشأ بعد عام 1970. وتضع معظم هذه الجامعات والمعاهد لضغوط كبيرة ولزيادة أعداد القبول فيها في الدراسات الأولية الجامعية وتنويع التخصصات لتلبية حاجات التنمية "(8).

والحديث عن الجامعة في الدول العربية هو مطابق لواقع الجامعة في الجزائر الذي يميزه نموا سريعا في خلق إطارات وفي ضمان مناصب الشغل لخريجي الجامعات في القطاع الحكومي منذ الاستقلال إلى عهد ليس ببعيد، ويعود ذلك إلى تكفل الدولة كليا بتمويل التعليم العالي، مما جعله تابعا للانعكاسات الاقتصادية التي تعرفها البلاد، يضاف إلى ذلك سد الحاجيات الاجتماعية والتنموية للبلاد، وفي إحصائيات كان عدد المسجلين في التعليم العالي في الجزائر قد سجل ارتفاعا ملموسا، حيث انتقل عدد الطلاب من 2725 غداة الاستقلال إلى 624061 طالبا سنة 2002، ويتجاوز في آخر الإحصائيات المليون طالبا (أي سنة 2008)(9).

تواجه الجامعة في الجزائر حاليا، زيادة هائلة في عدد الطلبة في سلك ما بعد التدرج حيث انتقل عددهم من 132100 طالب سنة 1985 إلى نحو 589993 طالبا سنة 2002 وهذا يوضح مسألة تعميم التعليم العالي، بدليل إحصائي 261 طالب لكل 100.000 نسمة سنة 1975 إلى 1845 طالبا لنفس الرقم سنة 2001 (10) وهنا يبدأ البحث عن إصلاح هيكلي وتنظيمي لهدف تحقيق النوعية لهذا العدد الهام من الطلبة لمواجهة الظروف الراهنة. وفيما يلي نستعرض واقع الجامعة في أرقام (11):

- تضم الشبكة الجامعية الجزائرية 63 مؤسسة للتعليم العالي موزعة على 43 ولاية تضم 27 جامعة و20 مركزا جامعي و12 مدرسة وطنية عليا، و4 مدارس عليا للأساتذة، كما توجد مدارس ومعاهد تخضع لوصاية قطاعات خارج قطاع التعليم العالي.

- عن النظام المعمول به في الدراسة، فغنه يتواجد نموذجين او مرحلتين من التعليم وهما:

- مرحلة التدرج التي تنقسم إلى نوعين: مرحلة التكوين القصير المدى تقدر مدته 03 سنوات، والثاني الطويل المدى مدته من 04 و05 إلى 07 سنوات حسب كل تخصص.
- مرحلة ما بعد التدرج يكون على مرحلتين: الماجستير وتتراوح مدتها سنتين (02) كحد أدنى فما فوق، والدكتوراه التي تتراوح مدتها (03) سنوات كحد أدنى فما فوق.

- عن البحث العلمي فإن شبكة البحث العلمي تضم 648 مخبرا بالمؤسسات الجامعية الوطنية من بينها 4 تنتمي لقطاعات أخرى ويوجد العديد من التخصصات في هذا المجال منها الإلكترونيك، والعلوم الطبيعية، والصيدلة، والعلوم الإنسانية وغيرها ...

- أما تزايد عدد التخصصات وكثافة المسجلين سنويا في جامعاتنا وتزداد أعباء هذه المؤسسة التعليمية، وتواجه بذلك العديد من المشكلات نذكر منها: مشكلة البيروقراطية، وتدني المستوى الثقافي حيث يتخرج الطالب الجامعي بحاصل تعليمي غير مرضي. ومحدودية الهياكل والأجهزة أمام الزيادة والحركية السريعة في العلوم والتخصصات. أما المشاكل الاجتماعية وما يصاحبها من استياء طلابي وحتى الأساتذة بشن إضرابات وتعطل في الدراسة في كثير من المعاهد عبر الوطن.

**ثالثا: مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:**

إن متطلبات عصرنا هذا تحدد ضرورة التغيير لمواكبة التحولات الاقتصادية والمعلوماتية والتكنولوجية لما أصطلح عليه بنظام العولمة. فالتغيير مصطلح عميق ومتعدد المفاهيم، يستدل به في كل عملية تنظيمية تسعى إلى التبدل، والاختلاف عن ما سبقها من عمليات، وفي المعجم النقدي لعلم الاجتماع(12) نجد أن مفهوم التغيير الاجتماعي في عدة نظريات يأخذ شكل البحث عن السبب الأول للتغيير، سواء في الشروط المادية للإنتاج، أو في التطور التقني أو في التبدلات، الأنظمة، القيم، إلا أن موضوعنا حول مسألة التعليم يتحدد وفقا لأنصاف التغيير والتبدل في المقرر، الهياكل، البرنامج، التسيير والإدارة وغيرها ... منذ بداية التعليم وبهدف معالجة النقائص وإزالة الغموض ومواكبة التحديث كان التغيير هدف الحكومات والأنظمة السياسية عبر العصور.



إن التغيير هو تلك العملية المقصودة التي تتضمن استراتيجية محددة وتهدف إلى تحسين الوضعية التعليمية من عدة جوانب، فمنذ الستينات من القرن الماضي، ظهرت حركات إصلاحية في التعليم في كل من أوروبا وأمريكا وتسعى إلى التغيير في المنظومة التعليمية ونتج عن ذلك إنشاء " المركز الدولي للتغيير التربوي"، وبالتالي تدويل هذه المسألة لتصبح نهجا لدى اغلب دول العالم وقياداتها كسلوك للتغيير ولإحداث التنمية ومواكبة التقدم التكنولوجي والعلمي. وتتنوع مجالات التغيير، فمنه التغيير الاجتماعي والتغيير الإداري وعن هذا الأخير توجد أنواع متعددة (13)، تكون إما وفقا للمجال وللنشاط، أو وفقا للزمن والنطاق، أو وفقا للمرحلة ووفقا أيضا للضرورة والإلحاح، أو حتى للمضمون والعمق، أو لدرجة التعقيد ووفقا أيضا للأصول أو للفلسفة.

ويعتبر موضوع التغيير الإداري في التعليم شرط أساسي للارتقاء بحواس التعليم وتأهيل المتعلمين ولتحقيق استراتيجية التطوير والتنمية ويحتاج إلى خطوات أساسية تكون في سن برنامج التغيير وتقييم الماضي ثم تحديد الاستراتيجية المنشودة من خلال نقاط أساسية تبين الهدف من التغيير وتوجب على التساؤل، لماذا التغيير وما هدفه؟ (14). المرحلة أو الخطوة الثانية هي التنفيذ وتعتبر عملية صعبة لأنها تواجه قوى منها التي تعمل على معارضة أو رفض التغيير، وأيضا الاستمرارية، حيث يستلزم التغيير ضرورة التوازن والثبات لبعض القيم، أما الخطوة الأخيرة فهي تحديد الصعوبات أو المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التغيير لمعالجتها. إن التحولات السريعة التي تواكب سيرورة العالم، في مجالات الاقتصاد، السياسة والتكنولوجيات وعليها يستلزم حتمية مسايرة النظام التعليمي لهذه التحولات ولذلك لمواجهة التحديات في العديد من الميادين، ولتحقيق احتياجات المجتمع ومواكبة باقي الأمم، وحتى يتم الوصول إلى هذه المطالب، فإن عملية التغيير تستند في ميدان التعليم إلى عدة قضايا أو مسائل نوضحها في الآتي:

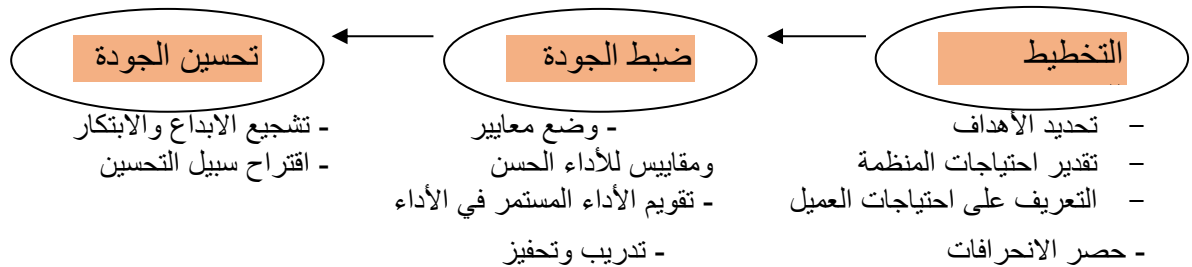
- 1- تبيان النقص وتقييم جوانب التنظيم الإداري في مرحلته السابقة (في موضوع التعليم العالي وما يحتويه من مقررات وبرامج وهياكل...)
- 2- التركيز على مسألة " الشخصية الوطنية " وذلك بأخذ الخبرات العلمية الوطنية في هذا الميدان.
- 3- ربط التعليم بالواقع وخاصة بميدان التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.
- 4- توضيح معالم الإدارة الناجحة التي تهدف إلى إشراك جميع الأطراف بهذا القطاع العام.

والتعليم العالي مثله مثل أي نسق تعليم نظامي ليس إلا انعكاسا للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام الذي تمر به كل المجتمعات خاصة العربية منها والتي تواجه تحديات بل تهديدات بالغة الخطورة، نشأت مع المتغيرات التي طرأت بكل العالم وأوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساسا، ويستند على تقنيات عالية التقدم والنفوق الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير، التغيير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العالي في بلادنا القدرة على تجاوز مشاكلنا ونقاط ضعفنا ونصبح نساير التحديث.

**الجدول (1):** لنموذجين من المؤسسات مقارنة بين التقليدية منها وأخرى مسايرة للجودة (15)

المؤسسة التقليدية	المؤسسة الجودة
- هيكل هرمي يتصف بالجمود	- هيكل مرن وبسيط
- إبقاء الوضع القائم.	- التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات
- عدم إصلاح الانحرافات.	- جهود مشتركة وتعاون جماعي
- التدريب تكلفة.	- التدريب أصل الاستثمار.
- علاقة تسلط وخوف	- علاقة ثقة واحترام وتبادل.
- مؤشرات أداء غير معروفة	- الرئيس سهل ومتسامح وميسر.
- العميل يحضر أكثر من مرة لأخذ والحصول على خدمة.	- العميل: ضيف، زبون، شريك.
	- مؤشرات أداء محدودة

ونوضح في العناصر التالية تدرج إدارة الجودة الشاملة حسب الشكل الآتي:



## رابعاً: أسس إدارة الجودة الشاملة Total quality management في الجامعة

هي في مضمونها ذلك الأسلوب الأمثل والجديد من خلال البحوث والأفكار التي تختص بالمنظمة وكيفية التعامل معها والعمل داخلها بشكل ناجح وبأكثر نجاعة وتعني " ذلك الاستيفاء لحاجات العميل وهذا من خلال جودة المنتج وتغيير الشكل التنظيمي للمنشأة بتكوين فرق عمل، وتوفير مناخ سليم وذلك بتنمية علاقات المصارحة والثقة بين العاملين وانتهاج مدخل الإدارة بالحقائق بالاعتماد على المعلومات الإحصائية وتعزيز النتائج بواسطة التقدير والمكافآت، وإنشاء منظمة قادرة على التعلم والتحسين المستمر" (16).

ومن خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإن تطبيقها في المؤسسة التعليمية بمختلف مستوياتها وخاصة المستوى العالي منها، فإن ذلك يتطلب قياسات عديدة منها فهم طبيعة العملية التعليمية وتحديد الكفاءات ومحتوى المناهج والبرامج المقررة وكذلك طبيعة البيئة الخارجية لهذه المنظمة وما تتطلبه أسواق العمل وحاجات المجتمع.

يجب فهم دور هذه المؤسسات التربوية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية وعليه فإنه من الضروري مواكبة التغيير وتحسين طرق التفاعل بين هذه المؤسسات والأطراف الخارجية وأيضا تحديد نوعية التعاون والعمل على خلق جو من التفاهم والثقة بين الفاعلين أو العاملين داخل هذه المؤسسات " ويحدد الكثير من الأفراد أن مصادر الجودة في التعليم تكون في المباني الجيدة والمعلمين البارزين والثقافة السائدة وتعاون كل من أولياء الأمور ورجال الأعمال والمجتمع المحلي ورعاية شؤون الطلاب والتوازن الجيد للمنهج والتحديد الواضح لأهداف الإدارة" (17).

وتعتبر عملية التواصل والتفاعل في الإدارة، مسألة جوهرية لتحقيق نجاح هذه المؤسسات التربوية والتعليمية خاصة وأن الهدف هو تحقيق النوعية في التعليم، باعتباره مركز إشعاع يوجه نحو الحياة الاجتماعية والاقتصادية وإلى مختلف المؤسسات الإنتاجية.

ومن جهة أخرى فإن " إدارة الجودة الشاملة " في تعريفها الشامل تدل على مجموع الأدوات والعمليات التطبيقية التي تستهدف تحقيق ثقافة التحسين المستمر، ويقوم به كل العاملين في التنظيم من أجل إرضاء وإسعاد المستهلكين والعملاء (18). ويطبق أسلوبان لإدارة الجودة: أسلوب المستثمرين في الأفراد وأسلوب شهادة الأيزو ISO 9000 التي سيتم عرض محتواها لاحقا والأسلوب الأول يعمل بنفس أسلوب جائزة الجودة الأوروبية E.Q.A وهي نموذج للجودة الشاملة، ويعتبر أساس تطوير في المدارس الأوروبية كما يساعد على إجراء تقييم عام لكل عنصر من القيادة إلى المساعدين وباقي العمليات التي تنتهي بنتائج له أثر على المجتمع.

فنموذج القيادة هو تحسين في قيادة الإدارة وتوفير الموارد اللازمة، وتمثل الموارد في المجال المالي والأجهزة والتقنيات أما السياسة والاستراتيجية والعمليات فهي تطبيق للقياس والتعزيز والابتكار وأيضا رضا الأفراد ورضا المستهلك.

أما نموذج شهادة الأيزو 9000 فهو شكل آخر للقبول والاستحسان الخارجي والتي تقوم على مبادئ الشمولية والخصوصية وفعالية نظم العمل والممارسات التي تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الجودة ".

تعود نشأة هذا الاتجاه أي فلسفة الجودة إلى عهد الأربعينات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي الإحصائي Edward Deming، والذي لقب بأبي إدارة الجودة الشاملة، فقد اقترح برنامجا من 14 نقطة لتحسين الجودة والتي تتضمن توزيعا إحصائيا يحقق الرقابة على المنظمة وعلى أدائها (19) وهي:

- 1- خلق حاجة مستمرة للتعليم.
- 2- تبني فلسفة جديدة للتطوير.
- 3- منع الحاجة إلى التفتيش
- 4- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
- 5- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة
- 6- الاهتمام بالتدريب المستمر.
- 7- توفير قيادة ديمقراطية واعية.
- 8- القضاء على الخوف لدى القيادات.
- 9- إلغاء الحواجز في الاتصالات.
- 10- منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
- 11- منع استخدام الحدود القصوى للأداء
- 12- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
- 13- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة
- 14- التعرف على جوانب العمل.

فهذه المبادئ 14 هي أساس " إدارة الجودة الشاملة " والتي تتناول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في تنظييمات فرق العمل والحوافز والتقدير وتقويم الأداء والتحسين المستمر والاعتماد على المعلومات الكمية وبناء الثقة والمصارحة، وعليه نستعرض في هذا الجزء إدارة الجودة الشاملة، من خلال مجموع المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة وأيضا معايير الاعتماد والمواصفات القياسية وكذلك معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الجانب العملي التحليلي: نماذج عالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة تجارب أمريكا اليابان، إنجلترا مع الإشارة لتجربة الجزائر:**

توجد مجموعة من النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

### **1- تجربة النموذج الأمريكي:**

تقع الولايات المتحدة في قارة أمريكا الشمالية وتتشكل من (50) ولاية وتقع بين كندا والمكسيك ويحيط بها المحيط الأطلنطي والمحيط الهادي وتعتبر أمريكا ثالث أكبر دول العالم من حيث المساحة بعد روسيا وكندا وثالث أكبر دول العالم من حيث المساحة بعد روسيا وكندا وثالث أكبر دول العالم من حيث السكان بعد الصين والهند وعاصمتها واشنطن وبها مجموعة من الولايات الرئيسية: (نيويورك – لوس أنجلوس – شيكاغو – هوستون – فلاديفيا – فونيكس – سان دييغو – دالاس – سان أنطونيو) ويبلغ عدد سكان الولايات المتحدة الأمريكية قرابة خمسمائة مليون نسمة. وتعمل الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة على تفادي ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم والتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوي المؤسسات التعليمية وفيما يلي نستعرض أهم الجهود الرامية لتطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم الأمريكية (i):

### **(أ) تطور تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الأمريكية:**

أن التعليم في أمريكا مثل بقية الدول كان يعاني من العديد من المشكلات الإدارية والمالية بدأت في التسعينات محاولات هامة للتطوير والتجديد للاستمرار في مواجهة المنافسة المحلية والعالمية وكان هناك قاعدة أن التطوير وإدخال الجودة في مؤسسات التعليم لا يجب ألا تقتصر على المعلمين، ولكنها يجب أن تطبق على الإداريين والأجهزة المساندة للنشاط العلمي والبحثي للجماعات فإدخال الجودة في المكتبات ويقدر ما نادت الشركات الأمريكية وطبقت إدارة الجودة الشاملة وسعت مؤسسات التعليم بعد ذلك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما يرتبط التعليم الأمريكي بالتراث الأوربي الذي حمله المهاجرون الأوائل الذين استوطنوا الأراضي الجديدة فقد حمل أولئك الرواد من المستوطنين معهم آراءهم السياسية ومعتقداتهم الدينية وقيهم الاجتماعية وعاداتهم وتقاليدهم وأنظمتهم الثقافية والحضارية وظلت أمريكا خلال القرن التاسع عشر ملتقى هذه الأفكار والثقافات المتباينة المتوافدة إليها من مختلف البلاد الأوروبية وبالتالي تميز التعليم الأمريكي بالتنوع والمرونة فهناك مرونة الطلاب وأولياء أمورهم في اختيار نوعية الدراسة التي يتبعونها (ii).

وانتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية علي يد Malcolm bald erg الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريجان عام 1981 م وظل هذا الرجل ينادي بتطبيق مفهومها حتى وفاته عام 1987 ومد اهتمامه إلى التعليم وأصبح تطبيق الجودة فيه حقيقة واقعية حينما أعلن رونالد براون عام 1993 أن جائزة مالكو لوم في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة.

### **ومر تطبيق الجودة في المؤسسات الأمريكية بالمرحلة التالية (iii):**

- **المرحلة الأولى:** مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر وهي فترة بداية ظهور الإنتاج الكبير ومع ظهور الثورة الصناعية أصبح الإنتاج بأحجام كبيرة مما استدعى ضرورة وجود وظيفة مستقلة تقوم على أخذ العينات وفحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة علي الجودة وقد بدأت هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين.
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة التأكد من الجودة وضمانها وأهم ما يميز هذه المرحلة ظهور فكرة الرقابة الشاملة علي الجودة والتي قدمها feigenbaum في عام 1956 واهم ما يميز هذه المرحلة:
  - الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوي الجودة
  - ظهور مدخل الرقابة الشاملة علي الجودة (TQC) الذي كان النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة.
  - الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع أو الخدمات المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج أو الخدمة.
  - التركيز على اختفاء نسبة المعيب (Zero defects).
- **المرحلة الرابعة:** مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وتميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص:
  - تعريف الجودة من وجهه نظر العميل المستفيد من الخدمة.
  - إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية بصفة عامة مجتمع متعلم حيث بلغت نسبة المتعلمين فيه حوالي 97 % من السكان وحوالي 7 مليون طالب يدرسون من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة المتوسطة ويقوم 85 % من الخريجين بالانضمام لأقسام الدراسات العليا في الجامعات وبلغت نسبة المتعلمين في أمريكا حوالي 97 % من الذكور و 97 % من الإناث (iv).



ويعتبر التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية من أهم المجالات الخدمية التي يتم فيها استخدام نظم إدارة الجودة الشاملة ففي مواجهة الانخفاض الحاد في الموارد المالية المتاحة وارتفاع تكاليف التشغيل وتحسين أداء المؤسسات الحكومية يمكن أن يتم عبر توظيف نظم TQM فهي السبيل الوحيدة لمواجهة هذه المتطلبات (v).

**ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية نمطين (vi):**

- اعتماد مؤسسي Institutional accreditation: وتقوم به مجالس اقليمية تابعه لمؤسسات التعليم نفسها.
  - اعتماد تخصصي: program accreditation للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة.
- كما يتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل 10 سنوات بناء على تقرير يقدم كل 5 سنوات والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية (vii):
- مراجعة عمليات التقييم الذاتي: بواسطة القائمين على المراجعة.
  - زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.
  - العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم للانضمام إلى المؤسسة.
- (ج) نماذج لتطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم الأمريكية:

تشبه مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات. ويعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر قياسا بالدول الأوروبية ولذلك فان المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة (viii).

**ويمكن تصنيف مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على النحو التالي (ix):**

- **المعاهد الفنية:** وهي معاهد عامة أو خاصة وهدفها الرئيسي هو إعداد الطالب للمهن الفنية، ومدتها تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات زمنية حسب نوع التخصص والحصول على شهادات من هذه المعاهد يؤهل للعمل بالحكومة ومختلف الأعمال.
- **كليات الفنون الحرة:** هي التي تركز مناهجها على الجوانب التقليدية مثل التاريخ والكيمياء واللغات والاقتصاد وتمنح هذه المؤسسات درجة البكالوريوس.
- **الجامعات والكليات الشاملة:** هي التي تشمل كليات الولايات والكليات الخاصة الإقليمية وكلها تمنح درجات البكالوريوس ودرجات الماجستير وتقدم هذه الكليات برامج في تجارة الأعمال وفي إعداد المعلم وفي الاتصالات
- **المدارس المهنية المستقلة:** تشمل معاهد التكنولوجيا ومدارس الفنون ويعد هذا النوع من الطلاب إلى مستوي أعلى من المستوي الأول وتمنح هذه المؤسسات درجات البكالوريوس وأحيانا درجات الماجستير.

2- تجربة النموذج الياباني:

يعتبر التعليم في اليابان من العوامل الهامة التي تقف خلف نجاح التجربة الاقتصادية اليابانية فبالرغم من تشابه المراحل الدراسية في اليابان مع غيرها من البلدان الصناعية والنامية فقد خرجت اليابان من الحرب العالمية الأولى معترفا بها كأحد القوي العالمية الكبرى وبدأت الحياة السياسية راسخة بصورة جليلة وواضحة في شكل حكومة برلمانية وأصبحت اليابان بفضل إصرارها وعزيمتها من أسرع دول العالم تطورا ويعزي ذلك إلى إحساس الشعب الياباني بالوحدة القومية التي جعلت منه أمه متجانسة بشكل غير عادي وكان من نتيجة هذا التحول المتسم بالاستقرار والقوة أن تجعل من نفسها واحدة من أكبر الدول الصناعية في العالم فيعد أن كان الياباني يعتمد على الزراعة تحول إلى شعب صناعي متقدم بفضل الإنجازات المادية والثقافية والفكرية التي حققها.

هذا من ناحية التطور الزراعي والصناعي ولو نظرنا إلى مجال التعليم فقد " تطور نظام التعليم في اليابان تطورا سريعا خلال عصر مييجي (1868 - 1912) وتأسست العديد من المدارس والجامعات وتوسعت وكذلك ازداد انتشار التعليم والثقافة على النمط الغربي في بداية عصر مييجي.

ومن أسباب تقدم اليابان علميا وثقافيا أيضا أنها حافظت على تقاليدها وثقافتها حيث إنها حينما تعرضت للاحتلال الأجنبي بعد الحرب العالمية الثانية استطاعت أن تستفيد من المستعمر علميا وثقافيا بعد موامته بما يتفق مع ثقافتها وتقاليدها كما أنها أخذت من حضارة الصين ما يتفق مع حضارتها وعاداتها وتقاليدها وبذلك استطاعت اليابان التمسك بقيمتها وتقاليدها وثقافتها.

كما أن التجربة اليابانية قد لفت أنظار العرب والمسلمين وكانت محل إعجابهم وتقديرهم ويقال إن السلطان عبد الحميد آخر سلاطين آل عثمان وكان من أشد المعجبين بها وأنه كان ينوي الاستفادة منها في تحسين حال المسلمين، ولكن الظروف لم تمكنه من ذلك فالزعيم مصطفى كامل يضع كتابا عن بلاد الشمس المشرفة عام 1904 والشيخ علي الجرجاوي يضع كتابا عن رحلته لليابان عام 1908 وحافظ إبراهيم يشيد بشعره في اليابان.

اليابان عبارة مجموعة من الجزء تقع على الساحل الشرقي لآسيا وتتخذ بصفة عامة شكل الهلال وتمتد من أقصى إلى الطرف الأخر مسافة 3000 كيلومتر وتتكون من أربع جزر رئيسية (هونشو - شيكوكو - كيوشو - هوكايدو) والتي تشكل مع 4000 جزيرة صغيرة يطلق عليها (الأرخبيل الياباني) وتقع طوكيو عاصمة البلاد على خط طول 140 شرقا

تقريباً نفس خط طول نيوزيلندا ووسط استراليا وعلى درجة عرض 36 شمالاً تقريباً نفس درجة عرض طهران ومضيق جبل طارق.

فموقع اليابان المتميز وحدود الطبيعة وقسماتها أضفت عليها تصوراً بالوحدة والتماسك والتجانس الوطني مما ساعد على إبراز هويتها والحفاظ عليها فموقعها الذي جعلها بعيدة الي حد كبير عن دائرة الصراع والتوتر والأطماع الاستعمارية أضفي عليها طابع الهدوء والاستقرار وبالتالي التفرغ للتشييد والبناء.

واهتمت اليابان منذ تحديثها في العصر المبجى بالتعليم ليكافئ أفضل مؤسسات هذا النوع من التعليم في الدول الأوربية المختلفة وأنشئت العديد من الجامعات الحكومية في سنوات الانطلاق أولى بالمدن الرئيسية ولكي تحقق رغبتها في تبوء مكانه في المجتمع الدولي قامت بالإشراف على التعليم وتبنت الحضارة الغربية باختيار نموذج من عدة دول أجنبية وكيفته لتحديث التعليم وتطويره بما يتماشى مع ثقافة المجتمع الياباني (x).

كما لا يمكننا تجاهل حافة الياسفيك وخاصة اليابان لقد أحكمت عليه الحصار لسنوات عديدة في كثير من المجالات إلا إن صدرت عمليات الرقابة علي الجودة وتأكيد الجودة في اليابان في أوائل الخمسينات ثم هزمونا بنفس أسلحتنا فبعد إن كانت عبارة صنع في اليابان موضع سخريه ونفور أصحت تدعو للفاخر والإعجاب.

(أ) تطور تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم في اليابان:

فقد تأثرت اليابان كثيراً ولأسباب تاريخية بالنموذج الأمريكي حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية من خلال نظامين (xi):

- **النظام الأول: هو الاعتماد:** ويمنح الاعتماد للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد
  - **النظام الثاني: هو إعادة الاعتماد:** ويمنح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل 7 سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل ولا بد أن يمر على إنشاء المدرسة أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة.
- وتعتبر اليابان واحدة من أكبر أنظمة التعليم في العالم أنها تمتلك أكثر من 4.500 مليون مؤسسة تعليمية تتكون اليابان من 676 جامعة (99 جامعة قومية – 75 جامعة حكومية – 512 جامعة خاصة).

وأول نظام لتطبيق الجودة في جامعات اليابان بدأ عام 1947 وقد قامت جامعات اليابان بتطبيق أنظمة الجودة متشابهة جدا مع أنظمة ضمان الجودة في أوروبا وهدفت جامعات اليابان إلى تصدير أنظمتها وخدماتها التعليمية إلى مختلف جامعات العالم.

ويمكن تفسير الجودة في اليابان من خلال وضع أساس جوهري يتكون من معايير ممتازة ومعايير أساسية إذا تم الحصول على المعايير الأساسية فقط فإنه يكون قد توصلنا إلى ضمان جودة منخفض أما في حالة رضا الأفراد عن المعايير التي تم وضعها للجودة فإننا نكون قد وصلنا إلى حالة من الجودة الخارجية أما إذا تناسبت الأهداف مع المعايير الموضوعية فإنه يكون تم الوصول إلي الجودة الداخلية (xii).

وقد تحملت الحكومة اليابانية مسئولية دعم الجودة للبرامج التعليمية والذي كان له أكبر الأثر في تدفق الطلاب على برامج التعليم وقد تم تعريف ضمان الجودة في اليابان على أنها: تشير إلى العمليات التي لها أهداف تسعى لتحقيقها وتقييم مدي القدرة على تحقيق تلك الأهداف وذلك لغرض تطوير مستوي التعليم (xiii).

معنى ذلك أن التعليم بشكل أهمية كبرى بالنسبة لليابان حيث قامت باقتباس الأفكار والابتكارات الخارجية وبدأت تكيفها مع تقاليد شعبها ويعتبر هذا قمة النجاح للشعب الياباني وان ماضي اليابان لم ينسها حاضرها ولم يشغلها عن التفكير في مستقبلها ولا شرفيتها والمحافظة عليها.

ويري البعض أن سر تقدم اليابان يرجع إلى مديري الجودة الذين يهتمون بعمليات التفتيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية فضلاً عن ذلك كان لتغيير اليابان اتجاهاتهم تجاه العمل دورا كبير في ذلك ولا يقف الأمر على ذلك فقط، بل تعدي إلى موارد المواد التي أدت إلي جودة المنتجات ولقد ساهمت برامج دوائر الجودة المكثفة في تحقيق نجاح المعجزة اليابانية وقد أخذت اليابان من تدني مستوي الجودة الأمريكية نقطة انطلاق نحو تحقيق هذا التقدم (xiv).

كما اهتمت اليابان منذ تحديثها في العصر الميجي بالتعليم ليكافئ أفضل مؤسسات هذا النوع من التعليم في الدول الأوربية المختلفة وأنشئت العديد من الجامعات الحكومية في سنوات الانطلاق الأولى بالمدن الرئيسية ولكي تحقق الدولة رغبتها في تبوء مكانه في المجتمع الدولي قامت بالإشراف على التعليم وتطويره بما يتماشى مع ثقافة المجتمع الياباني.

وقد تأثرت اليابان كثيراً ولأسباب تاريخية بالنموذج الأمريكي وفيما يلي أهداف ضمان الجودة في اليابان (xv):

- التأكيد على ترسيخ ثقافة الجودة والتزام الجامعات بوضع خطة إستراتيجية لضمان الجودة
  - حث المؤسسات على الحصول على الاعتماد وذلك من خلال ربطة بالدعم المالي المقدم من الدولة
  - تركيز معايير الاعتماد الياباني على اعتبار الجامعات مراكز بحثية بالدرجة الأولى وليس للتدريس فقط.
- وتشجيعاً للمنافسة بين الشركات والمؤسسات اليابانية خصصت اليابان جائزة ديمنج السنوية نسبة إلى خبير الجودة الأمريكي وذلك لأول مرة في عام 1951 وقد انتهجت الولايات المتحدة الأمريكية نفس النهج فأنشأت جائزة مالكوم بالدريج وهو من أبرز مؤسسي مفهوم الجودة الشاملة في أمريكا.

كما بدأت اليابان برنامج ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية المختلفة من خلال مكابنزمات ضمان الجودة الرسمية معتمدة في ذلك على أنظمة عالية الجودة من التدريب بغرض تطوير وتنمية المهارات المختلفة للعاملين في مجال التعليم بدخل اليابان سعت إلى استخدام استراتيجيات متنوعة لتحسين الجودة ومنها المنافسة بين المتشاركين والمتدربين داخل المؤسسة التعليمية.

ويتم تمويل التعليم في اليابان من خلال المشاركة بين الحكومة القومية وحكومات الولايات والبلديات والقطاع الخاص هذا بالإضافة إلى أموال تحصل في صورة ضرائب كما تساهم المؤسسات والشركات اليابانية في تحمل نفقات التعليم حيث تقدم منح للطلاب خاصة المتميزين منهم وتأخذ هذه المنح شكلا من أشكال القروض بعضها بفائدة وبعضها بدون فائدة.

### 3- تجربة النموذج الإنجليزي:

تعد إنجلترا جزء من المملكة المتحدة بالإضافة إلى ويلز واسكتلندا وأيرلندا الشمالية كما تمثل إنجلترا أحدي دول الاتحاد الأوروبي التي تتبع النظام الملكي الدستوري والذي يرأس فيه الملك الدولة وتتصل الحكومة الرئيسية السلطة والمسئولية تجاه خدمات التعليم، وفيما يتعلق بالدين فهناك حرية في العبادة كما تعد اللغة الإنجليزية اللغة الرسمية التي يتحدث بها السكان في إنجلترا، وتقع المملكة المتحدة في أوربا الغربية وتمتد بطول المحيط الأطلنطي وبحر الشمال وتقع شمال غرب فرنسا ويحدها من الشرق بحر الشمال ومن الشمال المحيط الأطلنطي ومن الغرب أيرلندا حيث يبلغ عدد سكانها حوالي 80 مليون نسمة من العدد الكلي لسكان المملكة المتحدة<sup>(xvi)</sup>.

### أ) تطور تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم في المملكة المتحدة:

تتركز مؤسسات التعليم في المدن الرئيسية مثل لندن، مانشستر، بيرمنجهام ونيوكاسل وأدنبرة وجلاسجو وبلناست وليدز وليفربول كما لا تخلو غالبية المدن البريطانية من جامعة أو أكثر كما توجد الكليات التقنية وكليات التعليم الإضافي والتعليم المستمر في كثير من المدن الكبيرة والصغيرة<sup>(xvii)</sup>.

والتعليم في المملكة المتحدة نظام قومي يدار محليا حيث يتولى وزراء الدولة للتعليم والعلوم في كل من اسكتلندا وويلز وشمال أيرلندا مسئولية الإشراف على خدمات التعليم في كل منها بينما يتولى وزير الدولة للتعليم والعلوم في المملكة المتحدة مسئولية الإشراف على الخدمات التعليمية في التعليم العام في إنجلترا.

وطبقت معايير الجودة الشاملة حينما قامت لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديري المدارس بإنشاء وحدة فحص أكاديمي لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية وفي هذه الأونة أيضا مدت المؤسسة البريطانية العالمية اهتمامها إلى قطاع التعليم وبالتالي أصبح التعليم عالميا في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان ومجالا لدراسة الجودة وإدارته<sup>(xviii)</sup>.

وقبل إدخال نظام ضمان الجودة رسميا في التعليم بالمملكة المتحدة كان لدي الجامعات التي أنشئت قبل عام 1992 نظام لضمان الجودة متمثلا في نظام لجنة المدرسة التقليدية ونظام الممتحن الخارجي ففي نظام لجنة المدرسة كان يتم تطوير المقررات والموضوعات من خلال لجان على مستوى القسم والمدرسة والمدرسة مع إشراك أعضاء من خارج المدرسة في عملية التطوير كذلك كان يؤخذ في الاعتبار آراء الطلاب والخريجين وكذلك آراء أصحاب الأعمال حول مناسبة المقررات وجودة الخريجين.

### 4. تجربة الجزائر: معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية في ظل نظام (ل.م.د) IMD

**1- معايير مرتبطة بالطالب:** يعد الطالب أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية يكون مؤشرا إيجابيا إذا عملت المؤسسة على انتقائه من خلال سياسات القبول بالمرحلة الجامعية، التي تعتبر الخطوة الأولى نحو جودة التعليم الجامعي، إذ يجب أن تخضع الجامعة معايير خاصة لقبول الطلبة في مختلف كلياتها، وتعتمد مبدأ المنافسة بين الطلبة حسب معدلاتهم في الثانوية العامة، وفي الكليات التي تحتاج إلى مهارات خاصة (14).

**2- معايير مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس:** "تعتبر خصائص ومواصفات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس من المتغيرات الهامة في تحقيق الجودة الشاملة للتعليم العالي، فعدد أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم وتطورهم المستمر في مجال تخصصهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع وإنتاجهم العلمي من بحوث ومنشورات هي المؤشرات الحقيقية لجودة أداء المؤسسة الجامعية، إن احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم وتقدير احتياجاتهم المعرفية والنفسية وموازرتهم على تحقيق أهدافهم التعليمية وتوجيههم تربويا ومهنيا ومعالجة مشكلاتهم السلوكية تعتبر أيضا مؤشرات ايجابية لجودة التعليم العالي بمؤسسات التعليم العالي" (20).

وهو الهدف الأساس التي تسعى إليه وزارة التعليم العالي في ظل الإصلاحات التي عرفها القطاع في ظل نظام (ل.م.د) لتقريب الطالب والأستاذ من خلال ما يعرف بالوصاية أو المرافقة البيداغوجية لتسهيل العملية الاتصالية وانفتاح الطالب على الجامعة.

**3- معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية:** إن مستوى برامج الجامعة ومناهجها الدراسية من حيث المستوى والطريقة والأسلوب والترابط الأفقي والعمودي، وارتباطها بالأهداف العلمية والثقافية والاقتصادية الوطنية والإقليمية والقومية، وإثراء شخصية المتعلم وتنمية إمكانياته ومهاراته ومواكبة اتجاهاته يعتبر من المحاور الرئيسية لتحقيق جودة التعليم، فكلما كانت المناهج الدراسية محفزة لأهداف الطلاب والمؤسسة والمجتمع كل ما اتصفت برامج المؤسسة بالجودة الشاملة.

**4- معايير مرتبطة بالإدارة الجامعية:** إن استقرار الإدارة وكفاءة العاملين بها وعلاقتهم بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والتزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة من خلال المحافظة على ممتلكات المؤسسة وصيانتها وتوفير الخدمات اللازمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس تعتبر من المتغيرات الفاعلة والمؤشرات المؤكدة لجودة أداء المؤسسة<sup>(21)</sup>.

**5- معايير مرتبطة بالإمكانات المادية:** "يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية ولا شك أن جودة التعليم الجامعي على وجه العموم، تمل متغيرا تابعا للتمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط"<sup>(22)</sup>، كتزويد المكتبات بالمراجع الحديثة، وزيادة مخابر البحث وتمويلها ماديا وزيادة في عدد الهياكل القاعدية الجامعية وهي مؤشرات ايجابية لتحقيق جودة التعليم الجامعي خاصة في ظل نظام (ل.م.د).

سادسا: معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية في ظل نظام (ل.م.د)

**1- العدد الكبير للطلبة:** نجد من بين معوقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية خاصة في ظل نظام (ل.م.د) تزايد عدد الطلب ومشكلة الاكتظاظ الناتجة عن عدم استيعاب الهياكل المنجزة لأعداد الطلبة المتزايد من سنة جامعية لأخرى خاصة في التخصصات الأدبية والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

**الجدول (2):** تطور عدد الطلبة الجامعيين من 1962-2014.

عدد الطلبة	السنة الجامعية	عدد الطلبة	السنة الجامعية
285278	1997-1996	2725	1963-1962
407995	2000-1999	7478	1967-1966
543869	2002-2001	23413	1972-1971
589993	2003-2002	51893	1980-1970
721833	2005-2004	97000	1984-1983
938767	2007-2006	146200	1987-1986
1254635	2014-2013	238427	1995-1994

المصدر: حسان، تريكي. "التعليم العالي في الجزائر: بحث في مسار التطور، الاختلالات والمتوقع الدولي". الجامعة الجزائرية وتحديات التغيير، سلسلة دراسات وأبحاث اجتماعية وإنسانية، الجزائر: منشورات دار الفانز للطباعة والنشر، 2016، ص 56.

**2- مشكلة التأطير:** شهد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر مشكلة كبيرة في التأطير أمام العدد الكبير والمتزايد من الطلبة مقارنة بالنقص في عدد المؤطرين من الأساتذة خاصة من صنف أساتذة التعليم العالي المؤطرين لطلبة الماجستير ودكتوراه علوم، ودكتوراه (ل.م.د) حيث بلغ عدد "الأساتذة المؤهلين للإشراف على طلبة الدكتوراه والماجستير من رتبتي أستاذ تعليم عالي وأستاذ محاضر صنف 9959 أستاذا أي ما يعادل نسبة 19.06 من مجموع عدد الأساتذة الجامعيين، وهو عدد قليل جدا لتأطير 13555 طالبا مسجلا في الماجستير و30352 طالبا مسجلا للتحضير لشهادة دكتوراه علوم و 9605 طالب دكتوراه LMD"<sup>(23)</sup>

**الجدول (3):** يوضح توزيع الأساتذة الجامعيين حسب الرتب للسنة الجامعية 2013-2014

الرتبة	العدد	النسبة (%)
أستاذ تعليم عالي (Prof)	4842	9.27
أستاذ محاضر أ (MC-A)	5117	9.79
أستاذ محاضر ب (MC-B)	4870	9.32
أستاذ مساعد أ (MA-A)	23149	44.31
أستاذ مساعد ب (MA-B)	11929	22.83
مساعد وأخرى (Assistant et autres)	2336	4.47
المجموع	52243	100

المصدر: حسان، تريكي، مرجع سابق، ص 60.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة توزيع الأساتذة الجامعيين حسب الرتبة تنحصر في فئة الأساتذة المساعدين صنف أ بنسبة 44.31%، وتليها نسبة 22.83% خاصة بفئة الأساتذة المساعدين صنف ب، وهو ما يعكس بصورة واضحة مشكلة التأطير في الجامعة الجزائرية فالفئة التي تنحصر فيها أعلى نسبة هي فئة الأساتذة المساعدة التي لا يمكنها تأطير طلبة الدراسات العليا مما يخلق مشكلة النقص في التأطير هذا من جهة، ومن جهة ثانية هجرة الكفاءات العلمية إلى الخارج خاصة فئة أساتذة التعليم العالي، وهي مؤشرات قوية تعيق عملية تحقيق إدارة الجودة الشاملة والرقي بالجامعة الجزائرية لتكون من مصاف الجامعات الدولية.

**3- مشكلة الهياكل والتجهيز:** تعاني الجامعة الجزائرية من نقص فادح في الهياكل والتجهيز بالرغم من الزيادة الملحوظة في بناء الهياكل القاعدية من جامعات ومدارس عليا ومعاهد وإقامات جامعية، ومع هذا "نجد نقصا في التجهيزات والوسائل الحديثة التي تعد اليوم الأداة الرئيسية لاكتساب المعارف والحاق بالركب وربط ما هو نظري بما هو تطبيقي، هذا مع نقص المراجع الحديثة وقاعات الانترنت، إضافة لتدني الخدمات الجامعية مما لا يسمح بالتكوين الجيد، كما أن أغلب الجامعات الجزائرية تفتقر إلى مخابر البحث والكتب العلمية المواكبة للتطور الحاصل في ميدان التعليم مما يجعل الطالب لا يستفيد من الوقت الممنوح له في هذا الإطار" (24).

**4- ضغوط العمل لدى الأستاذ الجامعي في ظل تطبيق نظام (ل.م.د):** تعتبر ضغوط العمل لدى الأستاذ الجامعي في ظل تطبيق نظام (ل.م.د) من بين المعوقات التي تعرقل عملية تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية "والمتمثلة خاصة في قصر المدة الزمنية المخصصة للمقاييس، غموض المهام وخاصة فيما يتعلق بالمرافقة البيداغوجية فالأستاذ الجامعي يجد نفسه مجبرا على التكيف مع هاته الأوضاع المستحدثة والتي تشكل في مجملها مصادر للضغط لديه مما يؤدي إلى إفرازات نفسية، جسدية، سلوكية عقلية واجتماعية سلبية أهمها التعرض المستمر للقلق والإحباط" (25).

وعليه فكل هذه المؤشرات تؤثر سلبا على تحقيق الجودة الشاملة للتعليم الجامعي باعتبار أنها مرتبطة بأهم عنصر في العملية التعليمية وهي هيئة التدريس التي لا بد أن تتوفر فيها الكفاءة والتطور المستمر في مجال تخصصهم وبحثهم العلمي.

**5- ضغوط الدراسة لدى الطالب الجامعي في ظل تطبيق نظام (ل.م.د):** إن المعروف عن تدريس المقاييس في نظام (ل.م.د) معظمها مقاييس سداسية، إذ هناك العديد منها تتغير بنهاية السداسي مما يجعل البرنامج الدراسي جد مكثف سواء في حجم الدروس أو الحجم الساعي، وهو ما يجعل طالب نظام (ل.م.د) يعاني من ضغوط الدراسة مما يؤثر على جودة التحصيل العلمي، وهذا ما تؤكد دراسة "محمد بودوح" "حول واقع تطبيق نظام ل.م.د من وجهة نظر الطلبة"، فهناك اكتظاظ في المواد الدراسية المقررة في البرنامج، فكثرة المقاييس والبرنامج (الحشو) مقارنة بالفترة الوجيزة للسداسيين بالإضافة لطرق التقويم وغياب التنسيق بين المحاضرات والأعمال الموجهة كانت له انعكاسات على فعالية التكوين من وجهة نظر طلبة ال.م.د وهذا ما انعكس على مدى تقبلهم واقتناعهم بتكوينهم الجامعي" (26)، الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية في جودة التعليم ومنه يمكن تقييم الأداء الجامعي للعملية التعليمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

**6- عدم توافق مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل:** يعاني قطاع التعليم العالي في الجزائر من إشكالية اختلال التوازن بين خريجي الجامعة ومتطلبات سوق العمل خاصة المتعلقة بالتخصصات التكنولوجية والتقنية، فمعظم خريجي الجامعات هم من تخصصات الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية مما يجدون صعوبة كبيرة في التوظيف وفي ظل الأعداد المتزايدة من خريجي الجامعات وجدت الدولة الجزائرية أكبر تحدي وهو توفير مناصب عمل لهم "إذ يقدر عدد الوافدين سنويا لسوق العمل من الجامعيين 120 ألف شهادة جامعية" (27) وهو ما أدى إلى عدم توافق مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل مما انعكس سلبا على الجودة الشاملة لمخرجات الجامعة الجزائرية.

**الخاتمة:** إن الأسس السالفة الذكر تعد من أهم المبادئ لإدارة الجودة الشاملة التي تستدعي وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسسها وكيفية إدارتها ولا تتحقق هذه العملية إلى بتوفر الجانب التقني المتمثل في الموارد المادية والبشرية التي تسهل سير العمليات والإجراءات الإدارية وفق معايير الجودة الشاملة ويحكم ذلك كله مناخ اجتماعي إيجابي يشعر كل عامل في الجامعة بالرضا والدافعية للعمل للوصول إلى التميز والإبداع في عمله، وفي الأخير نقول بأن "إدارة الجودة الشاملة" هي عملية متكاملة تبدأ من القاعدة حتى تنتهي إلى القمة، تتطلب مشاركة كل الفاعلين وكل العاملين وأصحاب العلاقة بغرض تحقيق أهداف محددة وواضحة والتي تصب في قالب واحد وهو "التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعنا".

وتتمثل الدروس المستفادة من النماذج العالمية السابقة في الأمور التالية:

- **جماعية القيادة:** وتعني الاستناد على تفكير ورأي جماعي وتقارير جماعية عند اتخاذ القرارات المختلفة، ولضمان نجاح السياسة التعليمية فنياً وإدارياً لا بد أن يكون التغيير من أجل التحسين والتطوير، مع وجود التحام الكامل بين السياسة والإدارة، والقائد والأتباع.
- **توزيع وتفويض السلطة:** حيث إن توزيع السلطة يجعل العمل يسير تلقائياً ويحدث ما يسمى بالتنسيق الذاتي، هذا بالإضافة إلى أن توزيع السلطات وعدم تركيزها في مكان أو في فرد واحد يؤدي إلى سريان العمل بنجاح وكفاءة، ولا يمكن أن تتحقق الإدارة اللامركزية في التعليم إلا في ضوء توزيع المسؤوليات وتفويض السلطات.
- **التعاون:** تقوم الإدارة التعليمية الديمقراطية الصالحة على أعباء جميع أفرادها في إنجاح رسالتها، وتمتد المشاركة هنا لتشمل العمل ومزيد من التعاون والإحساس بالانتماء في كيان عضوي تام يمثل قمة الروح التعاونية والبعيد عن الصراعات.
- **النقد الذاتي:** فمن الضروري لتقديم أية سياسة تعليمية، الاطمئنان على الإدارة التعليمية ومدى سلامتها، مع توافر عملية النقد والنقد الذاتي، فالنقد يتضمن تقويماً لما تم عمله وتلافياً للأخطاء، وتثبيت هذه الناحية بمشاركة الرأي الجماعي في انتقاء الأعمال ونقدتها تمهيداً للارتفاع بمسؤوليات ووظائف الإدارة التعليمية.



وبعد عرض النماذج العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة التعليمية فإن هناك ثمة متطلبات تساعد على تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة التعليمية في العالم العربي، يمكن عرضها على النحو التالي (xix):

- 1- تغيير العادات القديمة التي تتعارض مع إدارة الجودة الشاملة.
  - 2- قدر من الصبر على النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - 3- تعلم معارف ومهارات جديدة.
  - 4- الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
  - 5- تغيير أسلوب التفكير.
  - 6- عدم الخوف من التغيير.
  - 7- الحكمة أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- وعلى ضوء الدروس المستفادة يمكن وضع مجموعة من المواصفات التي يمكن أن يتصف بها خريج المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الصفات منها (xx):

- 1- إتقان مهارات التفكير المعرفية المنطقية.
  - 2- لديه مهارات أداء شخصية ومقدرة على التعلم الذاتي.
  - 3- يكتسب مهارات التكيف والاعتماد على النفس.
  - 4- يحترم الحقوق الإنسانية ولديه ثقة بالنفس.
  - 5- الحفاظ على البيئة والالتزام بالقيم الخلقية.
  - 6- القدرة على فهم المشكلات الدولية والتعامل معها.
  - 7- اكتساب مهارات التفكير العلمي واستخدام تقنيات المعلومات.
- ولكي نصل إلى الجودة الشاملة في التعليم حتى نحصل على خريج يتصف بهذه الصفات السابقة، فإن الأمر يتطلب أن تلعب المدرسة دوراً حاسماً في استغلال القدرات المتاحة لها مادياً، بشرياً، وثقافياً، والسعي بإخلاص، من أجل بناء نموذج تعليمي أكثر فاعلية وذو علاقة أوثق باحتياجات المجتمع، وواقعه المعاصر، ولقد تضاعف الاهتمام بالجودة في السنوات الأخيرة إيماناً من الجميع بأن أفضل استعداد للقرن الحادي والعشرين لن يتم إلا من خلال تعليم عالي الجودة.

#### المراجع والمصادر:

1. فريد راغب النجار (1999) إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك للنشر والتوزيع والنشر، مصر، ص 76.
2. مدحت أبو النصر (2007) إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك، مصر، ص 316.
3. محمد ناجي الدعيس عن جريدة (26 ديسمبر) العدد 1243 حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
4. عبد العزيز بن عبد الله السنبلي: التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن 21، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 ص 221.
5. ر. بودون وف. بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، طبعة 1، 1986، ص 167-168.
6. مريم محمد ابراهيم الشرفاوي، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر 2003، ص 64.
7. سعيد يس عامر: قضايا هامة لإدارة التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة 1992، ص 182-183.
8. مداد صالح مداد زيدان: مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد 72، يوليو 1988 ص 100، 104.
9. برانت دافيز: الإدارة المدرسية، ترجمة عبد العزيز البهواشي، مكتبة النهضة المصرية، مصر 2004، ص 109.
10. أسماء عميرة: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013، ص 61.
11. حنان بوشلاغم: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجزائر (الواقع والمأمول) مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، أكتوبر 2017، الجزائر، ص 86.
12. حسان تريكي: التعليم العالي في الجزائر بحث في مسار التطور، الاختلالات والمتوقع الدولي، الجامعة الجزائرية وتحديات التغيير، سلسلة دراسات وأبحاث اجتماعية وإنسانية، منشورات دار الفانز للطباعة والنشر، الجزائر، 2016، ص 61.
13. أحمد درديش: واقع نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية، دراسة وصفية تحليلية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 29، السداسي الثاني 2014، ص 262.

14. بشير لعريط: أستاذ علم النفس في ظل تطبيق نظام لمد متطلبات المهام ومصادر الضغط، الجامعة الجزائرية وتحديات التغيير، سلسلة دراسات وأبحاث اجتماعية وإنسانية، منشورات دار الفانز للطباعة والنشر، الجزائر، 2016، ص 156.
15. مهدية هامل: التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق التشغيل في الجزائر، الجامعة الجزائرية وتحديات التغيير، سلسلة دراسات وأبحاث اجتماعية وإنسانية، منشورات دار الفانز للطباعة والنشر، الجزائر، 2016، ص 42.
16. محمد صلاح الدين عباس: نظام الإدارة البيئية والمواصفات القياسية أيزو 14000، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، صص 118، 119.
17. محمد عبد العال وآخرون: إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص 222-223.
18. محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO14000، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، صص 126-127.
19. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، صص 120، 121.
20. ناصر داداي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار المحمدية، الجزائر، 2001، صص 107، 108.
21. سعد العنزي وعائشة حمودي العبيد: فلسفة إدارة الجودة الشاملة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 15، ع 53، مدرسة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2009، صص 152-153.
22. العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، مدرسة العلوم الاقتصادية والتسيير بالخروبة، جامعة الجزائر (غير منشورة)، 2005، صص 32-33.
23. بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، ع 5، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، 2007، صص 110، 111.
24. زكي أبو زيادة: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مج 25(4)، أريحا، فلسطين، 2011، صص 72-73.
25. فوزية مسعد: إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم والتصنيفات-، مجلة الإداري، ع 74، جامعة اليرموك عمان، الأردن، 2008، صص 81، 82.
26. محمد بن عبد العزيز الراشد: إدارة الجودة الشاملة - دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 17، ع 2، السعودية، 2011، صص 112، 113.
27. يحيوي إلهام: دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي - دراسة ميدانية بشركة الأسمنت عين توتة باتنة-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع 6، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، صص 93، 94.
28. أحمد السوي: مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخليجية، دار المريخ، الرياض، 2011، صص 17-18.
29. محمد أحمد الشريف: إستراتيجية تطوير التربية العربية، المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم، اليونسكو، الكويت، 2011، صص 24-25.
30. محمد حسين العميرة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص 57-58.
31. أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، صص 42-43.
32. أشرف السعيد أحمد: الجودة الشاملة ومؤشراتها - دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، صص 103-104.
33. حافظ فرج أحمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2007، صص 128-129.
34. بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 113، بتصرف.
35. محمد إبراهيم عطوة مجاهد: الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة مدرسة التربية، ع 48، مدرسة التربية، جامعة المنصورة، مصر، يناير 2002، ص 317.