

نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة

أ.سيد حياة د. حداد بختة

جامعة الجزائر - 3 -

الملخص:

ان الهدف من هذا المقال يتمحور حول ابراز الاهمية القصوى لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لتحسين انتاجيتها، من خلال تحسين جودة التعليم والبحث العلمي وارضاء زبائنها ورفع قيمة التعليم الجامعي خاصة وان التعليم العالي يمثل محور التنمية المستدامة في ظل التحديات العالمية الحالية. الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، الجامعة.

Le résumé :

L'objet de cet article est de mettre en avant l'importance major de l'application de management de qualité totale (TQM) au sin des établissements des études supérieures en algérie en vue d'améliorer leur productivité, permettant d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche scientifique et satisfaire les client, dont la valorisation de l'enseignement superieure qui consiste le pivot du développement durable à tavers les challenges internationaux actuelle. Les mots clés : le management de la qualité totale, les établissements de l'enseignement superieure, universit

المقدمة :

تخظى جودة التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم باعتبارها احدى الركائز الاساسية لنموذج الادارة الناجح وبناء على ذلك فان تطوير التعليم الجامعي و السعي الى زيادة جودة العملية التعليمية أصبح من أهم أهداف الجامعات، وذلك لارتباطه الوثيق بمتطلبات سوق العمل و الذي حدث فيه العديد من المتغيرات نتيجة التطور التكنولوجي الهائل و ثورة المعلومات... الخ، مما يستدعي القول ان قضية تطوير التعليم الجامعي ومستواه ليست قضية كم بقدر ما هي قضية مضمون التعليم و مستواه وطرائقه وكفاءتها في خلق القوى البشرية القادرة على الاسهام في بناء المجتمع العصري. مما أدى الى ظهور حاجة ملحة الى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، خاصة بعد النتائج الايجابية التي حققها التطبيق في المنظمات الصناعية و الخدمية، وذلك باعتباره اسلوبا فعالا لتحسين الاداء و النتائج بكفاءة أفضل ومرونة وفعالية أكبر. ولهذا ارتأينا في هذا المقال تناول موضوع واسع نال اهتمام الجميع و لا يزال في بؤرة اهتمام الجديد و هو ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي .

تتناول هذه الدراسة البحث في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ممثلا بالجامعات و الكليات و المزايا والفوائد التي يمكن ان يحققها التعليم العالي من خلال هذه الاستراتيجية سواء على المستوى العام للتعليم او على مستوى المؤسسات التعليمية او الطلاب .

وهذا من خلال التعرض له في المحاور التالية :

✓ المحور الاول : ماهية التعليم العالي

✓ المحور الثاني : إطار مفاهيمي لادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي .

✓ المحور الثالث : تجارب تطبيق ادارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات .

المحور الاول : ماهية التعليم العالي (التعليم الجامعي):

أولاً: تعريف التعليم العالي :

يشهد التعليم العالي اهتماما كبيرا على مختلف المستويات في كافة دول العالم، اضافة الى انه يشهد تطورا مستمرا نحو الافضل لمواكبة حاجات الفرد و المجتمع وخصائص العصر العلمي و التقني، وبناء على ذلك فانه ينظر الى التعليم العالي على اساس الدور المميز الذي يلعبه في تقدم المجتمعات وتنميتها وذلك عن طريق اعداد الكوادر و الطاقات البشرية الفنية والعلمية والتربوية والثقافية و المهنية، كذلك اعداد القيادات الفكرية في مجالات التعليم المختلفة التربوية و العلمية و المهنية .

وهناك من يضيف في مفهوم التعليم العالي ليجعله كالتعليم الجامعي، وهناك من يجعله كالجامعة مثل هذا التعريف الذي يرى ان التعليم العالي اصطلاحا ، يطلق على انواع مختلفة من التعليم في المعاهد التي تواصل تعليم الشباب بعد مرحلة المدارس الثانوية¹، ومنه من يعتبر التعليم العالي لا يشير فقط الى مرحلة تعليمية عليا و الى اكتساب الفرد مجموعة من المعارف من اجل تهيئة عملية وعلمية، بل له بعد آخر يتعلق بعلاقته بالمجتمع، هذا الاخير الذي يستوعب الطاقات البشرية و الكفاءات التقنية التي تساهم في دفع عجلة التنمية، وفي هذا السياق عرف التعليم العالي على انه " ليس مجرد امتداد للأعلى ، بمعنى تكملة لمرحلة ما بعد الثانوية، بل هو تكملة للجهود الانسانية بغرض الرقي بالإنسان وتنقيفه وتحقيق وطموحاته فضلا عن كون التعليم العالي يسد حاجات المجتمع من خبرات ومهارات معينة بغرض التنمية و التطور"².

ثانيا : التعليم العالي في الجزائر :

هو نظام تعليمي وتكويني تسييره وتملكه الدولة ويتميز بمجانبة التعليم حيث ان الطالب الجامعي لا يشارك الا بثمان رمزي يتمثل في حقوق التسجيل التي تبلغ 200 دج سنويا (2 أورو) لذلك وجب على الدولة تعميم الجامعات في جميع ارجاء البلاد (92 مؤسسة جامعية).

حيث يعرف التعليم العالي حسب الجريدة الرسمية وفقا للقانون 99-05 في المادة الثانية بأنه : " كل نمط للتكوين او البحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي المعتمدة من طرف الدولة"³.
وتتمثل مؤسسات التعليم العالي في :

- الجامعات المنظمة أساسا في شكل كليات بصفتها وحدة تعليم وبحت ويمكن ان تنشأ في كلية او كليات خارج المدينة (عددها في الجزائر 36 جامعة).

- المراكز الجامعية (15 مركز جامعي في الجزائر) .

- المدارس الوطنية العليا (16 مدرسة) و المدارس العليا للأساتذة (05 مدارس عليا) .

ويضمن هذا التعليم في مجال التكوين العالي :

- التكوين العالي للتخرج (قصير وطويل المدى) .

- التكوين العالي لما بعد التخرج (الماجستير و الدكتوراه).

كما تتميز المؤسسات الجامعية بمركزية كبيرة في التسيير⁴.

ثالثا : أهمية التعليم العالي :

يحتل التعليم العالي مكان الصدارة في التقدم المنشود في المجتمعات البشرية، وفي تشكيل معالم الواقع و المستقبل في مختلف الجوانب الاجتماعية و العلمية والاقتصادية لكل الدول، خاصة مع تنامي مفهوم اقتصاد ومجتمع المعرفة، وتزايد متطلبات واحتياجات التنمية، وأصبح من المسلم به ان تقدم الدول وريقها يعتمد باستمرار على مدى تقدمها العلمي، و يرتبط على مدى قدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي التكنولوجي والمعلوماتي، ولا يتحقق ذلك الا من خلال وجود نظام جيد للتعليم العالي يجعل من العنصر البشري عامل نمو وتقدم للمجتمع .

حيث سيساهم التعليم العالي في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، بأربعة طرق :⁵

- 1- تكوين راس المال البشري بفضل التعليم .
- 2- تشكيل أسس وقواعد معرفية بفضل البحث.
- 3- نشر وتثمين المعارف من خلال التبادلات مع مستعملي هذه المعارف
- 4- المحافظة على المعارف من خلال تخزين و نقل المعارف بين الاجيال .

وإذا كانت موضوعات التعليم ذات قيمة عظمى في حياة الامم لأنها تتصل بتكوين النفوس وبناء العقول، فان التعليم الجامعي يتميز بأهمية خاصة، اذ ان الجامعة هي الدعامه الاساسية التي تقوم عليها نهضة الامم . ويؤكد ذلك الدور البارز الذي قامت به الجامعات في تحقيق قدر كبير من التنمية و التقدم، كما ان أهمية الجامعات نابعة من دورها الحاسم في التأثير على مختلف قطاعات المجتمع، "فبحكم طبيعتها العلمية و الثقافية، تعد أكبر المؤسسات الرائدة في مجال التحديث و التعبير و الدعوة الى البحث عن الحقيقة ونشرها، وتوفير المناخ الذي سيساعد على ذلك من خلال تعزيز المبادئ و المثل الديمقراطية"⁶ فنشأة جامعة اليوم لم تعد قاصرا على الدراسات النظرية وحدها وإنما امتد الى الدراسات التطبيقية العالية و الفنون الانتاجية الحديثة⁷، فأهميتها لم تعد قاصرة على تطوير العلم من اجل تطوير العلم و الوصول الى الحقائق العلمية فحسب، وإنما امتدت هذه الاهمية لتشمل النهوض بالمجتمع في جميع جوانبه، والإسهام في حل مشاكله في جميع صورها وتحقيق الرفاهية والرخاء لأبناء هذا المجتمع .

رابعا : وظائف مؤسسات التعليم العالي .

ان وظائف التعليم العالي ممثلا في الجامعة وأهدافها تختلف باختلاف العصور و تتغير بتغير متطلبات النظم السياسية والاجتماعية الثقافية و الاقتصادية، فبعد ان كانت منعزلة عن المجتمع ومشكلاته ومقصود دورها على النشاط الاكاديمي أصبحت تسعى لخلق شراكة بينهما وبين هذا الاخير (المجتمع)⁸.

حيث تمارس هذه المؤسسات دورا بارزا في تطوير المجتمع و خدمته ، وتتجلى أهم وظائفها في النقاط التالية :

- 1- التعليم وإعداد القوى البشرية: تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته في العصور الوسطى، حيث اسندت لها مهمة الاعداد للمهن المختلفة عن طريق تقديم تعليم عالي متخصص، وبذلك فهي تمثل استثمار في الرأس المال البشري الذي لا يقل أهمية عن الاستثمار المادي وتكلف عملية اعداد الموارد البشرية لاكتساب المهارات قدرا معينا من الأموال، لكن هذه المهارات تعطى عائدا يغطي تكاليف اعدادها وقد يفوق ذلك

بكثير، اذ ان اسهامه في اعداد وتهيئة الاجيال القادمة للعمل و المشاركة في التنمية الشاملة لتقدم المجتمع و النهوض به في كل المجالات الاخرى .⁹

2- البحث العلمي :

لقد أعطيت الابحاث العلمية سواء بمفهومها النظري او التطبيقي من حيث الاهمية المرتبة العليا في سلم الاولويات في البلدان المتقدمة، وعلى خطاها اسندت مسؤولية الابحاث العلمية الى الجامعة نظرا لما تلعبه الابحاث من دور رئيسي لإيجاد المعرفة وتقدمها، كما يمثل البحث العلمي موردا من موارد تمويل الجامعات، نظير ما تقوم به الجامعات من مشاريع بحثية لصالح قطاعات المجتمع الانتاجية .¹⁰ وتعد الجامعات محيطا منظما و فاعلا في مجال البحث العلمي، و تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع، ومباشرة البحث العلمي المنظم والتطوير التقني لتنمية المجتمع وحل مشكلاته، من خلال توفير البيئة العلمية المناسبة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على الابداع والإنتاج العلمي .

3- خدمة المجتمع و المساهمة في التنمية الشاملة : تلعب الجامعة دورا مهما في تزويد المجتمع بالموارد البشرية الضرورية حتى تنمية تنمية شاملة وعلى جميع المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، حيث لا يتوقف دور التعليم العالي بمختلف مؤسساته على أداء مهام التعليم وتطوير البحث العلمي، وانما يعمل كذلك هذا القطاع وبشكل رئيسي على خدمة قضايا المجتمع و ربط الوظائفيتين السابقتين بمختلف خصائص واهتمامات وثقافة المجتمع و توجهاته المستقبلية .

المحور الثاني : اطار مفاهيمي لادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي :

أولا : تعريف ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

1- تعريف الجودة :

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة Quality وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى ابراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبصرف النظر عن الاختلافات التي ابرزتها تلك المحاولات، الا ان هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الاداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم .

فقد عرف J.M Juran و زميله الجودة انها : مدى ملائمة المنتج للاستعمال¹¹ .

ويعرفها Websber (1985) : انها مصطلح عام قابل للتطبيق على اية صفة او خاصية منفردة وشاملة .

و يعرفها قاموس Oxford : انها درجة التميز و الافضلية .

ويرى Deming (1986) : ان الجودة يجب ان ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية¹² .

اما الاتجاه الحالي والحديث لتعريف الجودة هو " المفهوم التكاملي للجودة " الذي يجمع او يربط بين " جودة المطابقة " و "جودة التصميم " و "جودة الاداء" للتأثير المتبادل فيما بينها الذي ينعكس في محصلته النهائية على ما يستعمله العميل (المستهلك او المستعمل) و الذي يترتب عليه موقف العميل الايجابي او السلبي .

2- تعريف ادارة الجودة الشاملة .

ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الاداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل .

تعرف ادارة الجودة الشاملة : بأنها نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة و العمليات التسييرية والأدوات الاحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي (العامل داخل المؤسسة) والخارجي (زبون المؤسسة) على حد سواء ¹³.

ويعرف ستيفن كوهن ورنالد براند ادارة الجودة الشاملة : " بأنها التطوير و المحافظة على امكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة و بشكل مستمر، و الايفاء بمتطلبات المستفيد و تجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في اي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء المعرفة بمدى رضا المستفيدين عن الخدمات و المنتجات المقدمة لهم ¹⁴.

فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال ايجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الافراد و لنظم العمل ، مع الالتزام بارضاء العميل و دعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

3- تعريف ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- هناك تعاريف عديدة لادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :فيما يلي عرض منها :

يعرفها عفيفي على انها : التخطيط و التنظيم، التنفيذ والمتابعة العلمية وفق نظم محددة وموثقة، تقود الى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الانسان، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة و أنشطة بناء الشخصية المتوازنة ¹⁵.

في حين عرفتها كلية ريوسبادو (Riosapado De Collegei) بأنها ' العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى هيئة التدريس و النظام و الكلية في ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات وتسطيع هيئة التدريس و الطلاب تطوير جودة التعليم " ¹⁶.

وتعرف ادارة الجودة الشاملة في التعليم بانه " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لاشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم. او هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية و استشارية بأكفاً الاساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة " ¹⁷ نستنتج من هذه التعاريف انها تشترك بالتأكيد على مايلي :

1- التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى .

2- العمل الجماعي مع عدة افراد بخبرات مختلفة .

3- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

ثانيا : أهمية وأهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

1- أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

نتيجة لتعدد الزوايا التي انطلق منها الباحثون في دراستهم لمدى أهمية تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة، ونظرا للنتائج التي حققته المنظمات و الشركات الصناعية باعتمادها على ادارة الجودة الشاملة أدى الى انتشار وشيوع هذا المصطلح، حيث تعتبر هاتين النتيجتين من أهم مبررات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وكافة المنظمات الاخرى اضافة الى ان الجودة و التميز في الجامعات يساعد على تحقيق مجموعة من المزايا منها ضبط المناهج الدراسية وتقييم أداء النظام الجامعي وتسويق الجامعة و تنمية قدرتها التنافسية ¹⁸.

وتنبثق أهمية ادارة الجودة الشاملة في الفوائد و النتائج الكبيرة التي تحققها ليست فقط للمنظمة و العاملين فيها بل للمجتمع ككل .

ويمكن ابراز أهمية ادارة الجودة الشاملة و الفوائد المتوخاة من تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية¹⁹:

- عالمية نظام ادارة الجودة الشاملة وانه احد سمات العصر الحديث .
- ارتباط ادارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها و تحسين مخرجات العملية التعليمية .
- شمولية ادارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.
- تدعيم ادارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي .
- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل .
- زيادة العمل والاستخدام الامثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر و الفاقد.
- اجراء المزيد من التحسينات و التطوير المستمر في العملية التعليمية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات .
- ارتباط عملية ادارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي .
- تحسين كفاءة ادارة مؤسسات التعليم العالي .
- رفع مستوى اداء اعضاء الهيئات التدريسية .
- تنمية البيئة الادارية في هذه المؤسسات.
- تحسين مخرجات النظام التعليمي .
- اتقان الكفاءات المهنية .
- تطوير أساليب القياس و التقويم .
- تحسين استخدام التقنيات التعليمية .

كما يمكن القول ان الالتزام من قبل أية منظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، اي تغيير ثقافتها التنظيمية، وبالتالي قيم ومعتقدات وافتراسات الافراد العاملين اتجاه تطبيق هذا المفهوم، كما يعني انها باتت تنظر الى انشطتها ككل متكامل، بحيث تكون الجودة الشاملة هي المحصلة النهائية لجهود كل العاملين في المنظمة. فنكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعاون العملاء الداخلين والخارجين وتحسين العلاقات التبادلية بين المجهزين و المنتجين، كما تعمل إدارة الجودة الشاملة على رفع الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق وخلق الاحساس بالفخر والاعتزاز وغرس الالتزام بينهم

2- الاهداف من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم²⁰ :

- ضبط و تكوين النظام الاداري في اي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الادوار و تحديد المسؤوليات بدقة .
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب .
- زيادة كفاءات الاداريين والاساتذة والعاملين بالمؤسسات الجامعية ورفع مستوى ادائهم.
- زيادة الثقة و التعاون بين المؤسسات التعليمية و المجتمع .
- توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية .

- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي .
 - الترابط و التكامل بين جميع الاداريين و العاملين بالمؤسسة الجامعية للعمل بروح الفريق.
 - تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المزيد من الاحترام و التقدير المحلي و الاعتراف العالمي.
- ثالثا : مراحل تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر :

تفيد الادبيات الادارية المعاصرة على ان منهجية (J.Jablonski) المؤلف من خمسة مراحل ، تعد الابرز في تطبيق هذا الاسلوب الاداري المتطور، حيث أثبتت كفاءة عالية على مستوى كل المؤسسات التي التزمت بتطبيقها بنجاح، سواء كانت سلعية ام خدمية ، التي منها مؤسسات التعليم العالي .

1- مرحلة الاعداد :

تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات أهمها :

- قرار تطبيق ادارة الجودة الشاملة : والذي ينبع من اقتناع الادارة بضرورة تطبيق ها المسعى .
- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة .
- صياغة رؤية المؤسسة : وهي رؤية استراتيجية ومنهج إدارة الجودة الشاملة، هو أداة تحقيق هذه الاستراتيجية .

2- مرحلة التخطيط :

أهم ما يتم من خلال هذه المرحلة ما يلي :

- تعيين أعضاء لجنة الجودة : التي تضم رئيس المؤسسة، وكبار المسؤولين، حيث من مهامها ازالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية والتغلب على مقاومة التغيير .
- اختيار مستشار للجودة : وغالبا ما يتم اختياره من المستويات الادارية العليا، ويكون متمتعا بتأييد قوي لقضية الجودة الشاملة.
- تدريب لجنة الجودة ومستشار الجودة : تمت الاشارة الى تدريب لجنة الجودة سابقا، اما مستشار الجودة فيجب ان يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة .
- مناقشة خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة : يتم مناقشة خطة التطبيق و الاتفاق على مضامينها عند نهاية هذه المرحلة ، كما سيتم تحديد الموارد اللازمة لتطبيق هذه الخطة .

3- مرحلة التقييم :

التي تشمل الخطوات التالية :

- تقييم العاملين : الذي المهدف منه هو تقييم وعي وادراك العاملين باهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و المستهدفة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة .
- تقييم راي العملاء : لمعرفة ما ينتظره هؤلاء العملاء بالضبط من المؤسسة .
- تقييم تكاليف الجودة : تقدير التكاليف المالية اللازمة لاقامة هذا المشروع .

4- مرحلة التنفيذ :

التي تضمن ما يلي :

نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى قطاع التعليم العالى

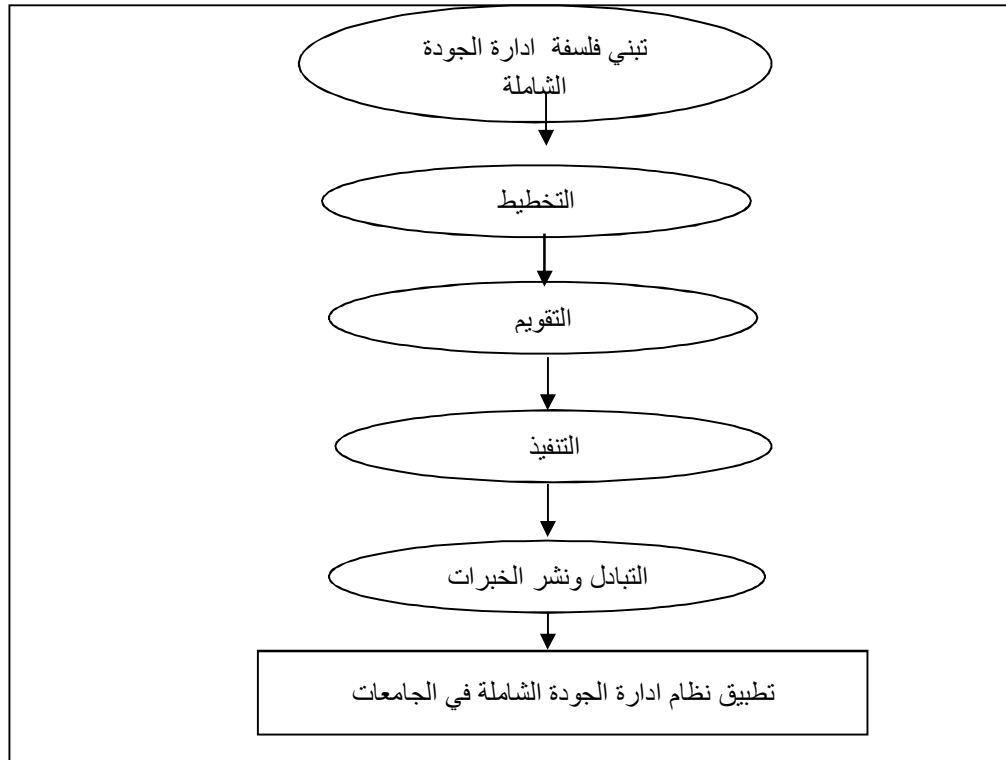
- تعيين من سيتولى التدريب في المؤسسة : غالبا ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا النوع من التدريب .
- تدريب الجودة : الذي يركز اساسا على :
 - غرس و تنمية عناصر الادراك و الوعي بأهمية ادارة الجودة الشاملة.
 - التدريب على اكتساب المعرفة و المهارات التي تتعلق بمهارات بناء الفرق، ودينامكية الجماعة، والاتصال وحل المشاكل .
 - تشكيل فرق العمل التي تعمل على المساهمة في جمع المعلومات وتقديم الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة نحو تحسين الاداء المؤدي الى تطوير الجودة .

5- مرحلة تبادل الخبرات²¹ :

ضمن هذه المرحلة تعمل المؤسسة الجامعية على دعوة المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعرض تجاربها في هذا المجال واطلاعهم بالمقابل على النتائج التي توصلت اليها في هذا الشأن قصد تبادل الخبرات وتعزيز التعاون في هذا الخصوص . ويكون من الافضل ان يتم ذلك بالتعاون مع جامعات الدول المتقدمة كونها رائدة ومتفوقة في هذا المجال .

كما يمكن ان نوضحها في الشكل التالي :

الشكل رقم (1): منهج jablouski.josephr لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة :



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون ، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، الاردن، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2007، ص189.

ان عملية تبني المؤسسة لافكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها و ترسيخها ، ليس بالامر السهل اذ ان ذلك يتطلب المرور بالعديد من المراحل ، واحداث العديد من التغيرات في جميع مجالات وانشطة وعمليات المؤسسة،وهنا لابد من القول ان التوجه نحو التطبيق " ادارة الجودة الشاملة " يتطلب قبل كل شي تغيرا في النظرة لطبيعة الادارة و طبيعة التحسين المستمر و التغيير ومستلزماته.

ان وراء ادارة الجودة الشاملة فلسفة تقوم على الايمان العميق بالتشاركية و التخطيط العلمي الذي يقوم بالاهداف المتوسط و البعيدة و التحسين المستمر للجودة وصولا الى افضل النتائج التي تقنع وترضى الزبائن، وزبائن الجامعة هم اساسا الدارسون و أهلهم و الوزارات و الشركات و المؤسسات التي توظف الخريجين و تتاثر باعمال الجامعة .

المحور الثالث: تجارب تطبيق بعض الجامعات لادارة الجودة الشاملة:

يؤكد (Fortune Et Macchia, 1992) على ضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم الجامعي وذلك من منطلق ان ادارة الجودة الشاملة قد اثبتت نجاحا كبيرا في مجالات متعددة، ولابد من الاستفادة منها في منظمات التعليم العالي.

لقد حفزت تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في البلدان المتقدمة الباحثين لتقديم النماذج لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ولتقويم تجارب الجامعات في ذلك المجال²². وفيما يلي عرض لتجارب ناجحة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لبعض دول العالم .

أولا: تجربة جامعة اورجن Orgen State University:

تقع جامعة اوريجون في الولايات المتحدة الامريكية²³، و في عام 1989 وضعت الجامعة هدفا محدد لها و هو ان يتم تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الجامعة خلال فترة خمس سنوات .

اذ تعد هذه التجربة من اشهر واشمل محاولات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الامريكية . و قد اعتمدت جامعة أوريغون نظام قياس الأداء و الجودة و النوعية لتتوافق مع السياسية العامة لمنظومة الأهداف التي حددها مجلس التعليم العالي في ولاية أوريغون²⁴.

حيث طبقت جامعة ولاية أوريغون مبادئ ادارة الجودة الشاملة، واتبعت تلك الجامعة الخطوات و الاجراءات اللازمة لتنفيذ هذه المبادئ ومن أهم هذه الخطوات هي²⁵:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة، و تحديد أهداف مجلس الجودة و مستشاريها بالجامعة .
- تعريف جميع الاعضاء بمبادئ الجودة و فنياتها، وذلك عن طريق الوثائق المكتوبة والمنشورات والاجتماعات ودروس العمل .

- وضع خطة لتقييم العمل في الجامعة في ضوء أسس الجودة للتعرف على الوضع الحالي بها .

- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين و الخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة²⁶.

- تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الاهداف المرجوة وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية او تقارير مكتوبة .
 - تكوين فرق عمل لمتابعة الجودة سيشارك فيه بعض الاعضاء البارزين من مختلف الكليات الجامعية .
 - تدريب فرق العمل الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الاهداف ومواجهة المشكلات التي قد تعيق التنفيذ .
 - توعية العاملين في الجامعة بطرق التحسين والتقييم الذاتي، وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات .
 - وضع محاكات و اجراءات من شأنها تقييم جهود ادارة الجودة الشاملة و تحسينها .
 - تنمية تطوير و تدريب الافراد، لتلافي وقوع ما يقع من اخطاء اثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القادمة
 - تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بغرض الحصول على معلومات عن أثر تنفيذ برنامج الجودة الشاملة ، وجهود التحسين و محاولة التغلب على الأخطاء مستقبلا.²⁷
- هذا و قد أسفرت تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أوريغون عن مجموعة من النتائج الإيجابية من أهمها : توفير الوقت، تنمية العمل الجماعي، مهارات حل المشكلة، تزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، إشباع رغبات العملاء و تحقيق توقعاتهم .²⁸

ثانيا : تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بماليزيا :

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع و تنظر إلى التعليم كصناعة و استثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة 9% حيث كان عدد الطلاب عام 1996 هو 17569 طالبا، ثم زاد عام 1997 إلى 28344 طالبا بعد الإنفتاح على التعليم العالي بشكل كبير، و قد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (11) جامعة عامة و(6) جامعات خاصة، و زاد تخصيص (30%) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997، كما تنفق الحكومة على 50 ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من 100 مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي .

و قد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في²⁹: القيادة (leadership) ، التحسين المستمر (continuous improvement) ، الوقاية (prevention) ، مقاييس الموارد (measurement of resources) ، رضا الزبون الداخلي و الخارجي (internal and external customer) (satisfaction) ، إدارة الناس (people management) العمل في فريق (teamwork).

ثالثا: تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فرنسا :

تعطى فرنسا نموذجا أوروبا آخر للنظر في جودة التعليم العالي حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط الجودة والتي اتسمت بضعف الاستقلالية و البيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي و برلماني عام 1985 و تتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة و بالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى، و تشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييما عاما للمؤسسة التعليمية ومراجعة للبرامج . و يشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس و النشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تجرى عملية

التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة تريد أن تقيمها. و تقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريبا و تنشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة، و يرسل التقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقييم في أنه يؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية للمؤسسات التعليمية العالي³⁰. أما إجراء مراجعة البرامج فيشمل تقريراً ذاتياً من المؤسسة نفسها ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة التي تعد تقريرها والذي تستند إليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة.

و تقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها و إعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية .

و شملت التجربة الفرنسية لتطبيق نموذج الجودة الشاملة ثلاثة مستويات للجودة : الرقابة الإدارية المركزية ، الجامعات و المجتمع ، دور لجنة التقييم القومية .

و يتمثل دور اللجنة في إعداد آلية تربط بين التقييم و الحافز ، و الجودة في ضوء مفاهيم مسلمة مفادها أن التعليم يحتاج إلى التنوع و المرونة و ليس التماثل ، و تمثل أهداف اللجنة بما يلي :

➤ المراجعة التقييمية : من خلال دراسة مدى ملائمة سياسة المؤسسة بكل دقة لمعرفة مواطن القوة و الضعف و تقديم البدائل و الإصلاحات .

➤ دور الوسيط : أن تساعد في إقناع الجهات المختلفة، لمراعاة مشكلات المؤسسة سواء الطلابية أو الأكاديمية أو التمويلية .

➤ تحديد الإمكانيات : المتوفرة بالمؤسسة، لتقديم تدريب مهني و استشاري .

و من خلال اللجنة يتمكن الطلاب وأولياء الأمور من التعرف على مستوى جودة المؤسسة في مجال التدريس والأبحاث، و كذلك معرفة علاقتها بالعالم الإقتصادي، و الإجتماعي و التعرف على قيمة المؤهلات التي تمنحها .

رابعاً: التجربة الأوروبية " نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا":³¹

تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة ويلز بإنجلترا واعتمد على المبادئ الآتية:

-بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة بإعداد قيادة تعمل على نشر فكر وثقافة الجودة في التعليم العالي.

-ضرورة تحسين القدرات القيادية، وتحسين نتائج العملية التعليمية.

-إتباع سياسة تحقق الالتزام والتحسينات المستمرة.

-إعداد منظومة إدارية تستفيد من إمكانيات وقدرات العاملين.

-ترشيد استخدام الموارد وتوظيفها بعناية وتجنب التبذير.

-تقييم الاداء بالتعليم العالي.

كما اعتمد النموذج على المقاييس الآتية:

1. مقاييس إرضاء الطلاب.
2. مقاييس إرضاء العاملين.
3. مقاييس أثر التعليم العالي على المجتمع و البيئة.

نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى قطاع التعليم العالى

ويؤكد النموذج على ضرورة أن يتوفر في قيادات الجامعة القيم والرؤية الواضحة، وتوفر القدرة العالية على إدارة الموارد البشرية بالتعليم العالي، لاختلاف طبيعة العلميين والأساتذة والفنيين عن بقية العمالة، والاهتمام بالبرامج التعليمية والأنشطة البحثية والاستشارية وكيفية تقديمها.

المقومات الاساسية لاستخدام ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

إن استعراضنا للحالات التطبيقية السابقة، وتعرفنا على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يقودنا إلى استنتاج مجموعة من المقومات الأساسية التي يقوم عليها استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي:

1. تغيير الثقافة السائدة للجامعة بثقافة إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على الاقتناع بضرورة التغيير والرغبة فيه.
2. التركيز على الدور القيادي للإدارة في كافة المستويات التنظيمية (اقتناع الإدارة بضرورة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة).

3. تحديد المقصود بالعميل الداخلي والخارجي في المؤسسات التعليمية.

4. الشمولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث لا تقتصر فقط على الخدمات الجامعية المساعدة، بل يجب أن تشمل الجانب الأكاديمي و العملية التعليمية في الجامعة.

5. المشاركة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس.

6. تشجيع العمل الجماعي، وتعميق دور فرق العمل في العملية التعليمية.

7. الاهتمام بالجانب البشري.

8. اعتماد نظم حوافر مشجعة على الانتاج، والتجديد، والتحسين المستمر في العملية التعليمية.

9. استخدام المقارنة والقياس المرجعي للعمليات والنتائج.

إن الجامعة اليوم لم تعد مسؤولة عن مجرد إعداد الخريجين، وإعداد الأبحاث والاستشارات والتدريب، ولكنها أصبحت مطالبة

بحل مشكلات المجتمع، وتوفير فرص العمل، وحماية البيئة من التلوث، والمحافظة على التراث واللغة والثقافة الوطنية، وخلق

بيئة ثقافية متفتحة على الثقافات العالمية، تسمح بالتنوع الثقافي والفكري وتنوع الموارد البشرية. إن تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في الجامعات، يتطلب إعادة هندسة منظومة التعليم العالي بإدخال مبادئ وآليات إدارة الجودة الشاملة، بغرض تحقيق

الإصلاح، والتطوير المستمر، وتحسين المركز التنافسي للجامعة، وإرضاء الطلاب وخدمة الأساتذة، والمجتمع والأجهزة

الإدارية، فإدارة الجودة الشاملة تحقق جميع الأهداف التنظيمية

والفردية دون صراع، وتشبع حاجات الطلاب والأساتذة والعاملين، وترفع من قيمة التعليم الجامعي، ودوره في التنمية

الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة.

الخاتمة:

ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة و تطبيقه لم يعد يقتصر على المؤسسات و المنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل ان

رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة قطاع التعليم

العالي، وعلى الجامعة العربية بصفة عامة والجامعة الجزائرية بصفة خاصة ان تتأقلم مع التغيرات البيئية، حيث عليها ان

تمتلك نظم تعليمية سريعة الانسجام لتطورات التكنولوجيا ومرونة في اعادة تصميم مناهجها الدراسية من خلال تنفيذ

برامجها التعليمية وفق المواصفات المطلوبة لمستوى الاعداد من حيث المعرفة والمهارة بما يكفل ضمان تكوين ذو جودة

يستجيب لتطلعات الطالب، اذ ان تحقيق الاهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح و مفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح او عدمه. كما تسعى الجامعات حاليا في جميع بلاد العالم الى التجديد و التطوير و التحديث بسبب تعدد المؤثرات و تنوعها في البيئة المحيطة ، وتاخذ الجامعات بآليات متنوعة و متعددة لتحقيق هذا التحول .

. المراجع:

- 1- أحمد خطيب ، خواز التميمي ، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهيل الايزو 9001 ، عمان ، علم الكتاب الحديث 2008 .
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، القانون رقم 99-05 المادة 02، العدد 1999/24 .
- 3- راضية بوزيان ، ادارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري ، ط 1، عمان ، مركز الكتاب الاكاديمي، 2015.
- 4- الربيعي ، سعيد بن محمد ، التعليم العالي في عصر المعرفة — التغيرات و التحديات و آفاق المستقبل ، عمان ، دار الشروق ، 2007 .
- 5- رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة — دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، الجزائر ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 11، 2012 .
- 6- رعد عبد الله الطائي ، عسى قدادة ، ادارة الجودة الشاملة ، الاردن ، عمان دار اليازوري، 2008.
- 7- زين الدين بروش ، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع و الافاق ، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، القاهرة ، 2012.
- 8- سمية الزاحي ، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، معهد علم المكتبات و الوثائق ، جامعة قسنطينة 02، 2013.
- 9- سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، ادارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الصناعة و التعليم " عمان ، دار صفاء ، 2007 .
- 10- عبد الحق بن تقات ، " إدارة الجودة الشاملة TQM في التعليم العالي مع اشارة لحالة الجزائر، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول ادارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة ، جامع سعيدة 14/13 ديسمبر 2010.
- 11- عمر محمد خلق ، ديمقراطية التعليم العالي في الدول العربية ، العدد 21، 1986 .
- 12- عيشة فتحي درويش ، الجودة الشاملة و امكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت 19/17 نيسان 2000 .
- 13- فريد النجار، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2000.
- 14- محفوظ أحمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة : مفاهيم و تطبيقات ، ط 4 ، عمان الاردن ، دار وائل ، 2009
- 15- حمد الطائي وآخرون، ضمان الجودة واثره في اداء كليات الاقتصاد و العلوم الادارية، الجزء الاول، ط1، الاردن، عمان مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012.
- 16- الملاح يحيى هاشم ، التعليم العالي في الوطن العربي ، في المؤتمر العربي الاول استشراف مستقبل التعليم ورشة عمل استشراف المستقبل ، القاهرة الشارقة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2006.

- 17- مهدي السمرائي ، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي ، عمان ، دار جرير ، 2006.
- 18- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم ، الاردن عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999 .
- 19- الهام يحياوي ، بركة مشنان ، أهمية استخدام ادارة الجودة الشاملة في ضمان مخرجات التعليم العالي ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد 01 ديسمبر 2014 .
- 20- يعقوبي خليفة ، بلية محمد ، معيير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر – وجهة نظر محور العملية التدريسية – مجلة الاستراتيجية و التنمية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، العدد 05 ، 2013
- 21- يوسف حجيم الطائي و آخرون ، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، الاردن، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2007
- 22- Brennan, j . (1998).Quality Assurance in Higher Education A legislative Review and needs analysis of development in central and eastern europe : EC/ phare / ETF copyright
- 23- Lewis,R.G. & Smith , D.H , Why quality improvement in higher education , international journal , vol 01 january – December 1999
- 24- Oregonstate (2008) : <http://oreganstate.edu> , consulté le 07/03/2016.

الهوامش

- ¹ راضية بوزيان ، ادارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري ، ط 1، عمان ، مركز الكتاب الاكاديمي 2015، ص 66 .
- ² عمر محمد خلق ، ديمقراطية التعليم العالي في الدول العربية ، العدد 21 1986 ، ص 83.
- ³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، القانون رقم 99-05 المادة 02، العدد 1999/24 .
- ⁴ زين الدين بروش ، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع و الافاق ، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، 2012 ، القاهرة ص 808 .
- ⁵ سمية الزاحي ، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، معهد علم المكتبات و التوثيق ، جامعة قسنطينة 02 ، 2013/04/20، ص 62 .
- ⁶ الملاح يحي هاشم ، التعليم العالي في الوطن العربي ، في المؤتمر العربي الاول استشراف مستقبل التعليم ورشة عمل استشراف المستقبل ، القاهرة الشارقة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2006 ، ص 34 .
- ⁷ راضية بوزيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 70 .
- ⁸ يعقوبي خليفة، بلية محمد، معايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر – وجهة نظر محور العملية التدريسية – مجلة الاستراتيجية و التنمية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، العدد 05 ، 2013 ، ص 273 .

⁹ الربيعي ، سعيد بن محمد ، التعليم العالي في عصر المعرفة — التغيرات و التحديات و آفاق المستقبل، عمان، دار الشروق، 2007، ص 27 .

¹⁰ راضية بوزيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

¹¹ محفوظ أحمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة : مفاهيم و تطبيقات ، ط 4 ، عمان الاردن ، دار وائل ، 2009 ، ص 19 .
نقلا عن :

J.M JURAN , AND F.M.GRAYNA, QUALITY AND ANALYSIS, SINYAPRE,Singapore
MCGRAW-HILL,1993.

¹² رعد عبد الله الطائي ، عسى قدادة ، ادارة الجودة الشاملة ، الاردن ، عمان دار اليازوري ، 2008 ، ص 29 .

¹³ رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة — دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، الجزائر ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 11، 2012 ، ص 193 .

¹⁴ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم ، الاردن عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 235.

¹⁵ أحمد خطيب ، خواز التميمي ، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهيل **الايزو 9001** ، عمان ، علم الكتاب الحديث ، 2008 ، ص 22.

¹⁶ مهدي السمرائي ، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي ، عمان ، دار جرير ، 2006 ، ص 37 .

¹⁷ سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، الجودة و الاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العالي و الجامعي ، ط 2 ، عمان ، دار صفاء ، 2015 ، ص 23.

¹⁸ عبد الحق بن تقات ، " إدارة الجودة الشاملة TQM في التعليم العالي مع اشارة لحالة الجزائر، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول ادارة الجودة و تنمية أداء المؤسسة ، جامعة سعيدة، يومي 14/13 ديسمبر 2010 ، ص 02.

¹⁹ الهام يحيوي ، بركة مشنان ، أهمية استخدام ادارة الجودة الشاملة في ضمان مخرجات التعليم العالي ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد 01 ديسمبر 2014 ، ص 168 .

²⁰ سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، ادارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الصناعة و التعليم " عمان ، دار صفاء ، 2007 ص 176 - 177 .

²¹ بن عيشاوي أحمد ، ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر ، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول ادارة الجودة الشاملة و تنمية اداء المؤسسات ، جامعة سعيدة ، يومي 14/13 ديسمبر 2010.

²² محمد الطائي وآخرون ، ضمان الجودة واثره في اداء كليات الاقتصاد و العلوم لالادارية ، الجزء الاول ، ط 1 ، الاردن ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، 2012 ، ص 375.

²³ راضية بوزيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 143 .

²⁴ Oregonstate (2008) : <http://oreganstate.edu> , consulté le 07/03/2016.

²⁵ سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

²⁶ عيشة فتحي درويش ، الجودة الشاملة و امكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية ، الجامعة اللبنانية ، بيروت 19/17 نيسان 2000 ، ص 520.

²⁷ سوسن شاكر مجيد، مجيد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 319.

²⁸ Lewis,R.G. & Smith , D.H , Why quality improvement in higher education , international journal , vol 01 january – December 1999 , pp 18-19.

²⁹ راضية بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص160.

³⁰ Brennan, j . (1998).Quality Assurance in Higher Education A legislative Review and needs analysis of development in central and eastern europe : EC/ phare / ETF copyright .

³¹ فريد النجار، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2000، ص175.