

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأثرها على الأداء

-جامعة حمة لخضر نموذجا-

Total quality management in higher education institutions and their impact on performance

-university Hama lakhdar as a model-

رفيقة حروش<sup>1\*</sup>، حنان حاقة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر3 -3 University of Algiers3

<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر3 -3 University of Algiers3

تاريخ الاستلام: 07/02/2020 تاريخ القبول: 2020/02/25 تاريخ النشر: 2020/07/14

Abstract :	ملخص:
<p>This study aims to show how TQM method is applied in higher education institutions through the exposure to its most important requirements and fields and ways of application, and then clarify the strong correlation between the use of this method and access to excellence in performance and achieving the objectives of higher education institutions and improving their outputs. To achieve the objectives of the study, we selected the quality assurance cell of Shaheed Hama Lakhdar University to evaluate its operational and strategic plan, especially the self-evaluation method.</p> <p><b>Keywords:</b> Total Quality Management, Higher education institutions, improve the performance, self-evaluation.</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى إبراز كيفية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال التعرف لأهم متطلباتها ومجالاتها وسبل تطبيقها، ثم توضيح الترابط الشديد بين استخدام هذا الأسلوب والوصول إلى التميز في الأداء وتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي وتحسين مخرجاتها. ولتحقيق أهداف الدراسة اخترنا خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي لتقييم خطتها التشغيلية والإستراتيجية وخاصة طريقة التقييم الذاتي.</p> <p>الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، تحسين الأداء، التقييم الذاتي</p>
JEL Classifications C5, G15, G21, E4	

## 1. مقدمة:

تولي الكثير من الدول في السنوات الأخيرة اهتماما بالغا لقطاع التعليم العالي لما له من انعكاسات مباشرة على تطور اقتصادياتها، باعتباره من ضمن القطاعات الإستراتيجية التي ترصد له ميزانيات ضخمة، فالعالم اليوم يشهد تنافسا حادا في جميع المجالات وعلى رأسها المجال الاقتصادي الذي أصبح يعتمد على التقنيات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة والابتكارات التي تدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد معولم، لذلك تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى توفير اليد العاملة الفنية والمؤهلة وتدعيم البحوث العلمية والتي هي من ضمن مخرجات مؤسسات التعليم العالي. وفي ظل هذا التوجه وجدت الجزائر نفسها أمام تحديات جديدة، فرضت عليها مجازاة العالم بالبحث عن أساليب جديدة لإصلاح التعليم العالي، تتوافق مع احتياجاته الحالية والمستقبلية من خلال الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة كمنظومة فكرية باعتبارها أسلوبا من أساليب الإدارة الحديثة التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء التعليمي من خلال تحسين أساليبه، وجودة مخرجاته وتطور نظامه باستمرار.

ومن خلال العرض السابق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي وكيف تنعكس على الأداء؟ وما هو واقعها في الجزائر من خلال نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة الوادي؟

وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة محاور أساسية وهي:

- مدخل لإدارة الجودة الشاملة
- لإطار المفاهيمي لجودة خدمة التعليم العالي
- إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي
- استعراض بعض التجارب العالمية في مجال التقييم وضمان الجودة في التعليم العالي
- تجربة الجزائر من خلال دراسة خلية ضمان الجودة بجامعة الوادي نموذجا.

## 2. مدخل إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي من خلال تطبيق هذا الأسلوب، وذلك في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع.

### 1.2 تعريف الجودة:

تتعدد وتباين تعريفات الجودة حسب وجهات نظر الباحثين حيث:

يعرفها الاقتصادي KLIMOUN على أنها درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته<sup>1</sup>، و يعرفها خليل إبراهيم بأنها قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع استعمال الزبون ومتطلباته، والجودة هي كذلك المطابقة للاحتياجات المطلوبة<sup>2</sup>.

### 2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها.

- يعرفها ديمنج: بأنها عبارة عن فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا ومستقبلا<sup>3</sup> كما عرفها جوران بأنها مجموعة من الوسائل الموضوعية لتحديد معايير للجودة وتحقيقها<sup>4</sup>.

نستنتج من التعريفين أن:

- إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المعايير؛
- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع وسائل المنظمة؛

- ضرورة تحقيق المنظمة للمعايير الموضوعية.  
كما أنها تمثل أسلوباً لنشر ثقافة الجودة وإتباع مبدأ التعاون من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المنظمة والمشاركة الجماعية في تحقيق الجودة، من منطلق أن الجودة هي مسؤولية الجميع.

### 3.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات وتحسينها مع تخفيض التكاليف، وتتلخص هذه الأهداف في:

- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق؛

- تحقيق إرضاء الزبون؛

- السعي للحصول على شهادات الجودة (شهادة مطابقة المواصفات الدولية ISO).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث، يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات بصفة عامة، باعتبارها المدخل الصحيح لتحقيق النمو الاقتصادي من جهة، والتنمية الشاملة والمتكاملة والمستدامة من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق سنحاول تسليط الضوء على تطبيق هذا الأسلوب في قطاع التعليم العالي ومعرفة جودة خدماته.

### 3. الإطار المفاهيمي لجودة خدمة التعليم العالي

غدت جودة خدمة التعليم العالي صيحة العصر، ومطلباً عالمياً لا غنى عنه في كل المجتمعات وتحدياً لتظافر الجهود الجماعية لمختلف الأطراف الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي، لتحقيق رضا الطلبة على جودة الخدمة التعليمية المقدمة، ورضا المجتمع على مستوى المعرفة المتوصل إليها ورضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي. فماذا نقصد بجودة خدمة التعليم العالي؟

1.3 مفهوم جودة الخدمة: تعنى خدمة التعليم العالي أحد الخدمات الواسعة الانتشار وذات الطلب المتزايد في مختلف أنحاء العالم، كما أنها تعتبر من الخدمات المهمة التي تقع مسؤوليتها على عاتق الدولة بصورة أساسية.

أ- مفهوم خدمة التعليم العالي: يعد التعليم الأسلوب الأمثل للحصول على نوعية متميزة من الأفراد القادرين على بناء حضارة قوية متماشية مع متطلبات العصر، كما يحقق لهم مكاسب إضافية كالتسلح بالمهارات الفنية واللغوية التي تساعدهم في الاندماج مع التطورات العالمية.

- فقد عرفه (Gates) على أنه: "تغير في السلوك له صفة الاستمرار وصفة بذل الجهود المتكررة حتى يصل الفرد إلى استجابة ترضي دوافعه وتحقيق رغباته"<sup>5</sup>. كما يقصد بالتعليم العالي كل أنواع الدراسات من التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو على مستوى مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسة التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة<sup>6</sup>. ولهذا النوع من الخدمة العديد من الخصائص شأنها شأن باقي المؤسسات الخدمية نوجزها فيما يلي:

#### ب- خصائص خدمة التعليم العالي

تتمتع خدمة التعليم العالي كما هو حال الخدمة بصورة عامة بجملة من الخصائص، تتمثل في:

• اللاملموسية: تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق السلع المادية والخدمات، وتوضح هذه الخاصية أن الخدمة ليس لها كياناً مادياً، وبناء على هذه الخاصية في حالة عدم تحقيقها للجودة المطلوبة لصعوبة معاينتها ومعرفة جودتها قبل الحصول عليها.<sup>7</sup>

• التلازمية: نقصد بها: "تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك"<sup>8</sup>، وتشير هذه الخاصية، إلى أن الخدمة التعليمية كغيرها من الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت.

• عدم تجانس الخدمة: لا يوجد تجانس في تقديم الخدمة التعليمية بسبب اختلاف كفاءة ومهارة أعضاء هيئة التدريس، مكان وزمان تقديمها ودرجة التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

- الملكية: نعني بها أن الخدمة لا تمتلك، أو تنقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الاتفاق عليها، والخدمة التعليمية كغيرها من الخدمات ينتفع منها ولا يمكن امتلاكها أو تحويل ملكيتها أو إعادة بيعها، لأنها أساسا غير ملموسة ويتم استهلاكها مباشرة عند تلقيها.<sup>9</sup>
- صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب المستفيد منها: تعتبر عملية تقييم الخدمة التعليمية أكثر صعوبة وتعقيدا، فنتائجها تأتي متأخرة وعادة ما تكون بعد تخرج الطلاب وانخراطهم في الحياة الوظيفية.
- ج- مفهوم تقييم جودة الخدمة التعليمية من جانب المستفيد منها:  
يشكل تحديد مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي تحديا كبيرا بذاته، إذ يصعب تحديد تعريف محدد له أو النظر إليه من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي متطلبات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، أرباب العمل، المجتمع)، وتعتبر جودة خدمة التعليم العالي من المفاهيم التي تتباين حولها وجهات النظر والأفكار.  
وفي هذا الصدد أعطيت عدة تعاريف لمفهوم جودة خدمة التعليم العالي سنستعرض أهمها فيما يلي:
- عرف كل من العبادي والطائي: جودة خدمة التعليم العالي على أنها: الوفاء بمتطلبات العمل التربوي ويتوقعات الطلبة وأطراف معينين آخرين،<sup>10</sup> ويعرفها يوسف أحمد أبو فارة على أنها مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة العالية، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشتغلين وأهداف المجتمع التنموية.<sup>11</sup> ويمكننا تعريف جودة خدمة التعليم العالي على أنها ترجمة احتياجات وتوقعات الأطراف المستفيدة من خدمة مؤسسة التعليم العالي إلى مواصفات محددة والالتزام بتطبيقها لتحقيق رضاهم.
- 2.3 أهداف جودة خدمة التعليم العالي وفوائدها: إن لتطبيق الجودة في التعليم العالي أهداف عديدة، سنحاول إبراز أهمها، بالإضافة إلى إظهار الفوائد الناتجة عن تحقيق أهدافها:
- أ- أهداف جودة خدمة التعليم العالي: جاء في عدد من الدراسات أن لجودة التعليم العالي أهداف عدة، نذكر منها:  
✓ التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري، وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة؛  
✓ تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة؛  
✓ ترسيخ مفهوم الجودة، والاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة، مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام؛  
✓ فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة بينهما، والتعاون مع المنظمات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجها وتطويرها.
- ب- فوائد جودة خدمة التعليم العالي: ينجم عن تحقيق أهداف جودة خدمة التعليم العالي العديد من المزايا والفوائد للطلبة، سوق العمل، أعضاء هيئة التدريس، العاملين، النظام الإداري والتنظيمي، وفيما يلي استعراض لتلك الفوائد:
- محور الطلبة وسوق العمل: ينجم عن تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي تلبية رغبات وطموحات الخريج، الذي ساهم بدوره في سد حاجة سوق العمل من الموارد البشرية المطلوبة وبالمواصفات المطلوبة؛
- محور أعضاء هيئة التدريس: يمكن تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي لعضو هيئة التدريس، من خلال تطوير كفاءته والاطلاع على المزيد من المصادر العلمية الحديثة واستخدام تقنيات المعلومات، التي تم صياغتها لتناسب مع حاجات ومتطلبات الطلبة وسوق العمل؛

- محور العاملين: يتطلب تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي رفع كفاءة أداء العاملين للايفاء بالمتطلبات الجديدة التي تفرضها جودة المنتج التعليمي، وهذا ما سيدفع صانعي القرار بمؤسسة التعليم العالي إلى توفير فرص لتدريب العاملين للحصول على الخبرة الكافية في مجال عملهم؛
  - محور الإدارة والتنظيم: يتطلب تحقيق الأهداف خلق ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي جيد يتسم بما يلي:
    - إيجاد نوع من التعاون والتفاعل بين رئاسة الجامعة والعمادة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالشكل الذي يخدم تحقيق أهداف الطلبة؛
    - تحديد رؤية ورسالة الجامعة واستراتيجياتها التي ستقرأ بموجها ما يحدث في المستقبل وهذا من شأنه أن يحقق لها التطور والبقاء؛
    - رفع شعار التقويم المستمر والمعالجة الوقائية لتقليل الهدر والتكلفة.<sup>12</sup>
- 3.3 أبعاد جودة خدمة التعليم العالي:

تمكن الباحث (Parasuraman) وزملائه سنة 1988 من دمج المؤشرات العشرة لجودة التعليم العالي، والتي صنفت في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، وهي:

المظاهر المادية الملموسة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الضمان والتعاطف<sup>13</sup> . والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (01): مؤشرات جودة خدمة التعليم العالي

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جاذبية المظهر الخارجي لمؤسسة التعليم العالي</li> <li>- توفر الاتصالات والموارد الالكترونية</li> <li>- المظهر اللائق لمقدمي الخدمات</li> </ul>
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام مؤسسة التعليم العالي بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة؛</li> <li>- التزام مؤسسة التعليم العالي بتقديم الوعود التي قطعها للطلبة من حيث عملية تقديم الخدمات التعليمية؛</li> <li>- تقديم الخدمة بشكل صحيح " صفر خطأ".</li> </ul>
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالأمان في التعامل؛</li> <li>- الثقة بمقدمي الخدمات؛</li> <li>- امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية المعرفة الأكاديمية والمهارات اللازمة لتقديم الخدمة التعليمية.</li> </ul>
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق؛</li> <li>- فهم ومعرفة احتياجات وتوقعات الطلبة؛</li> <li>- اللطف في التعامل مع الطلبة.</li> </ul>
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة؛</li> <li>- الرغبة في مساعدة الطلبة والاستجابة الفورية لطلباتهم</li> <li>- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي</li> </ul>

المصدر: عماد أبو الرب وآخرون، (2010)، ص 205.

رغم ازدياد أهمية التعليم العالي لدى جميع الدول العربية إلا أن مؤسساته تواجه تحديات وتهديدات بالغة الخطورة، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها، مما أدى إلى ظهور توجه قوي يرمي إلى السعي بالارتقاء بكفاءة التعليم العالي من خلال تحسين الجودة الشاملة لمخرجاته وضبط تلك الجودة باستخدام معايير ونظم الجودة الشاملة المختلفة.

#### 4. إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها عبارة على أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي، وتحقيق فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.<sup>14</sup>

#### 1.4 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- ✓ ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات؛
- ✓ ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة؛
- ✓ ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات العالية، فكان ذلك سبباً في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي؛
- ✓ تلبية طلبات الخريجين الحاضرة والمستقبلية، وتحقيق رضاهم في الحصول على فرص العمل في سوق العمل المعولمة.

#### 2.4 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- ✓ لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة العالية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق، ومن هذه المتطلبات:
- ✓ ترسيخ الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة لدى الأفراد للمشاركة بحرية بأفكارهم وفي حل المشاكل لاتخاذ القرار؛
- ✓ ضرورة التنسيق والتعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQM؛
- ✓ التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين، وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة؛
- ✓ تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء الجامعة؛
- ✓ قيام المؤسسة العالية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

#### 3.4 أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- ✓ تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تخدم العملية التعليمية وترفع من مستوى أداء الإداريين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة من خلال ما يلي:
  - ✓ رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه عملية التعلم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية؛
  - ✓ مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التحسين والتطوير؛
  - ✓ التحكم في آليات نظام ضمان الجودة وتطويرها؛
  - ✓ تحديد مؤشرات ضمان الجودة والعمل بها؛
  - ✓ تفعيل آليات التقويم وإرساء نظام لإدارة الجودة في التعليم العالي؛
  - ✓ ترقية تدابير تحفيزية لنقل منتجات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي نحو الفضاء الاقتصادي.<sup>15</sup>
- تجتهد مؤسسات التعليم العالي باستمرار للتميز ولضمان الجودة في خدماتها التعليمية والبحثية وفي خدمة المجتمع حتى تكون مخرجاتها متميزة ومتوائمة مع متطلبات السوق المحلي والدولي، ومن هذا المنطلق، سعت معظم مؤسسات التعليم العالي إلى إنشاء نظام لضمان جودة التعليم العالي تأكيداً منها على التزامها بجودة التعليم لضمان جودة الخريج ومناقبته عالمياً.

### 5. استعراض بعض التجارب في مجال التقييم وضمان جودة التعليم العالي العالمية

بادرت عدة دول إلى إنشاء هيئات لضمان الجودة أخذت على عاتقها مسؤولية التزام مؤسسات التعليم العالي بمعايير ضمان الجودة والاعتماد مما يوفر ثقة المجتمعات بهذه المؤسسات، فضلاً عن أنه يشكل الضمانة التي من خلالها يتم التحقق من مصداقية هذه المؤسسات وبرامجها ومدى قدرتها على تحسين جودة مخرجاتها لتلبية مختلف الاحتياجات ومن ثم الوصول إلى التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمعات.

#### 1.5 تجربة اليابان:

يوجد في اليابان أضخم نظام للتعليم العالي في العالم، حيث يضم أكثر من 470000 مؤسسة تعليم عالي ذات مستوى متميز، وقد تأثرت اليابان كثيراً بالنموذج الأمريكي، حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية JUA،<sup>16</sup> التي أنشأت عام 1947 وهي هيئة غير حكومية وغير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي من خلال التطوير الذاتي.

حيث تشمل إجراءات ضمان الجودة الخارجية في اليابان على ما يلي:

- أ- إجراء تقييم ذاتي للمؤسسة أو البرنامج من قبل الجامعة نفسها معتمدة على معايير التقييم الأساسي الذي حددته الهيئة؛
  - ب- تقديم المؤسسة التعليمية تقريراً شاملاً عن أوضاعها الحالية بشكل متكامل، وحسب متطلبات الهيئة؛
  - ت- إجراء تقييم خارجي بدون زيارة المواقع، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:
- تشكل هيئة الاعتماد لجنة من المتخصصين في المجالات المختلفة لإجراء مناقشة مستضيفة لتقارير الجامعات، ثم تقدم اللجنة تقريراً عن تقويمها لكل جامعة؛
  - بعد وصول تقرير الجامعة وتقرير اللجنة المقومة، تصدر هيئة الاعتماد توصياتها والتزاماتها وتوجيهاتها لرئاسة الجامعة، وبعد وصول توجيهات هيئة الاعتماد تقدم كل جامعة خطة لتنفيذ هذه التوصيات في موعد محدود، ويتم بموجب ذلك منح الجامعة الاعتماد؛
  - التقييم الخارجي بزيارة الموقع، ويتم ذلك من خلال زيارة فريق من الهيئة إلى المؤسسة، وذلك للتأكد من أن التوصيات التي أوصت بها الهيئة تم تنفيذها ويستخدم ذلك لإعادة الاعتماد.<sup>17</sup>

#### 2.5 تجربة المملكة الأردنية الهاشمية

بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي، تم تشكيل مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في عام 2000، وقد حدّد لهذا

المجلس الأهداف التالية:

- وضع معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي؛
- مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي والتأكد من التزامها بالأسس والمعايير النافذة؛
- التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها وانسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطلبة المكتسبة؛
- العمل على انسجام العملية التعليمية مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية؛
- استمرارية الارتقاء بجودة التعليم العالي؛
- التحقق من انسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطلبة المكتسبة؛
- تعزيز شفافية ومصداقية الشهادات الممنوحة؛
- تعزيز مقررات مؤسسات التعليم العالي على مواجهة تحديات المعرفة على مستوى عالمي.<sup>18</sup>

#### 3.5 تجربة المملكة العربية السعودية

لم تكن المملكة العربية السعودية في معزل عن مواكبة التوجهات العالمية باتجاه الجودة في التعليم العالي إذ أنشأت هيئة وطنية مستقلة تعنى بالتقييم والاعتماد الأكاديمي وتكون مهمتها متابعة مؤسسات التعليم العالي وبرامجها وتقييم أدائها بصفة دورية لضمان التزامها بالمعايير العالمية في التخصصات والبرامج الأكاديمية بما ينعكس على جودة مخرجات التعليم العالي، وقد انطلقت تطبيقات الجودة

في بداية الأمر من مبادرة بعض الكليات والأقسام داخل المؤسسات التعليمية، كما كانت هناك مبادرات واجتهادات في تطبيق معايير للجودة تختلف من جامعة لأخرى، حيث أن في مطلع الألفية الثالثة، تبنت المملكة إستراتيجية لإجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي من خلال تنفيذ المشاريع التالية:<sup>19</sup>

- إنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم؛
- تأسيس الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي: وهي تحت إشراف المجلس الأعلى للتعليم العالي وهي السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي عدا التعليم العسكري، لإمكانية الارتقاء بجودة التعليم العالي الخاص والحكومي وضمان الوضوح والشفافية وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي؛
- وقد حققت الهيئة العديد من النتائج الباهرة كان من أهمها:<sup>20</sup>
- تأهيل كلية الهندسة وحصولها على الاعتماد الأكاديمي لكافة برامجها من قبل ABET؛<sup>21</sup>
- تطوير الخطط الدراسية لمعظم الكليات، واعتماد مناهج جديدة تتفق واحتياجات المجتمع وخطط التنمية، ومطابقة لمعايير الجودة؛
- تطوير العديد من الخدمات المقدمة لمنسوبي الجامعة؛
- انطلاق عمليات التطوير في كليات الجامعة من خلال لجان وفرق عمل الجودة ليشمل كافة المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية.
- وتمثلت انجازات الهيئة في حصيلة من الأنشطة والفعاليات العلمية والمهنية ومن أبرزها:<sup>22</sup>
- أ- الحصول على عضوية عدد من المنظمات الدولية ومنها:
- الشبكة العالمية لهيئات ضمان الجودة في التعليم العالي INQAAHE: وهي منظمة عالمية تهدف إلى تبادل المعلومات والخبرات بين الأعضاء فيها من أجل دعم الممارسات الجيدة وتحسين الجودة في التعليم العالي؛
- مشروع الشبكة العربية لضمان الجودة؛
- اللجنة التنسيقية الخليجية لضمان الجودة في دول مجلس التعاون.
- ب- انجاز الوثائق الخاصة بنظام التقييم والاعتماد الأكاديمي الوطني: الذي تسير عليه الهيئة في تقييم مؤسسات التعليم العالي في المملكة من أجل ضمان الجودة في هذه المؤسسات التعليمية، ويتكون النظام من الوثائق التالية:
- وثيقة معايير ومقاييس الجودة في مؤسسات التعليم العالي والتي تركز على التعريف بمفهوم معايير الجودة في الأداء، وتتألف هذه الوثيقة من أربعة أجزاء هي:
- معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي؛
- معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للبرامج التعليمية في التعليم العالي؛
- مقاييس التقييم الذاتي لمؤسسة التعليم العالي لمعرفة مدى تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، سواء كان التقييم دورياً أو عند طلب التقييم الخارجي من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي؛
- مقاييس التقييم الذاتي للبرامج العلمية في التعليم العالي لمعرفة مدى تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي للبرامج العلمية في التعليم العالي، سواء كان التقييم دورياً أو عند طلب التقييم الخارجي من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- وثيقة الإطار الوطني للمؤهلات: هو نظام وطني شامل وموحد لعملية بناء وتطوير المؤهلات يساهم في الارتقاء بجودة المؤهلات الوطنية ويسكنها في مستويات بناءً على مخرجات التعلم وتمكين فرص التقدم والانتقال بين قطاعات التعليم والتدريب والتوظيف بما يتناسب مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

6. تجربة الجزائر من خلال نموذج خلية ضمان الجودة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، لاعتماد تطبيق مفاهيم الإدارة بالجودة الشاملة في الجامعات، وأنشأت لذلك لجنة مركزية على مستوى الوزارة تسمى: "اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي" CIAQES، وأسست اللجنة منذ تنصيبها سنة 2010، " خلايا ضمان الجودة" في كل المؤسسات الجامعية بالجزائر، وأطلقت اللجنة الوطنية بعد عدة لقاءات جهوية معايير لضمان الجودة سميت ب: المرجعية الوطنية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي " وفي جامعة الشهيد لخضر بالوادي، ومن خلال خلية ضمان الجودة بالجامعة، وبعد أن أعدت خطة إستراتيجية، تعمل على تطبيق هذه المعايير حسب الأولوية، ببناء خطط تشغيلية وفق تحليل "SWOT". وقد اخترنا أحد معايير ضمان الجودة يتميز بشدة الأثر وكبير مساحة التأثير في الجامعة لاسيما على مستوى التكوين، وحاولنا إعداد التحليل الأولي للخطة التشغيلية النموذجية التطبيقية وفق تحليل "SWOT" وكذلك شرح طريقة التقييم الذاتي.

#### 1.6 تأسيس خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

شكل رقم (01): يوضح شعار خلية ضمان الجودة لجامعة الوادي



المصدر: خلية ضمان الجودة لجامعة الوادي

- أ- التأسيس: تأسست خلية ضمان الجودة بجامعة الوادي، بمقرر تعيين رقم: 03/ج و/2014 م، بتاريخ 20 فيفري 2014، وشرعت اللجنة في إعداد ميثاق الجودة على مستوى الجامعة، مع مشاركة مسؤول الخلية في التكوينات التي نظمتها اللجنة الوطنية CIAQES.
- ب- التجديد: وأعيد تجديد اللجنة بمقرر تعيين رقم 10/ج ش ح ل و/2015 م بتاريخ: 26 أفريل 2015م وشارك مسؤول اللجنة في تنفيذ رزنامة التكوينات وفقا لخارطة الطريق رقم: 385 بتاريخ 09/06/2015م، وبعد إعادة تأسيس أعضاء لجنة خلية ضمان الجودة ومسؤولي الوحدات على مستوى الكليات، وكذا مركز للأبحاث داعم للخلية، شرع مسؤول خلية ضمان الجودة وبالتنسيق مع السيد مدير الجامعة في إعداد خارطة أرضية للعمل.

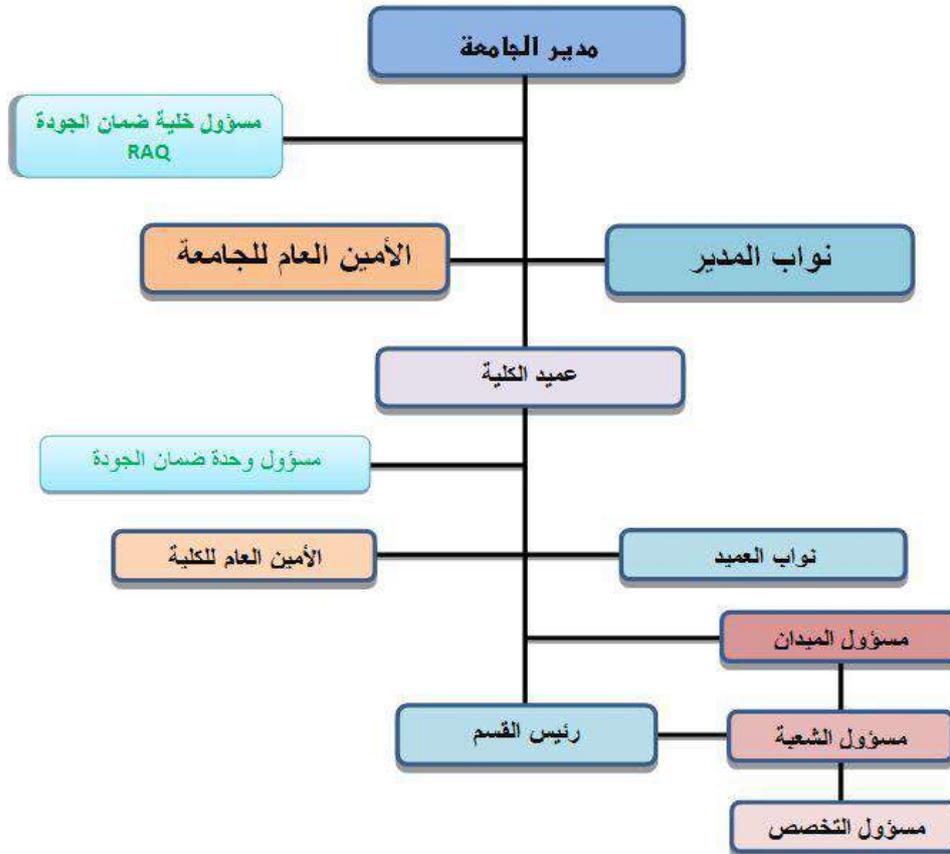
#### 2.6 المكونات الأساسية للخطة الإستراتيجية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

##### ✓ الرسالة والقيم والرؤية "الأهداف"

- رسالتنا: تحقيق تعليم جامعي متميز لإطارات الغد، وإنتاج بحثي وإبداعي وأداء خدمات إدارية متقنة، للمساهمة في تعزيز نهضة وطننا وأمتنا بالعلم والمعرفة.
- قيمنا: حب الوطن – بالعلم تبني الحضارات – إتقان العمل وتقدير الانجاز.

- رؤيتنا: "أن تصبح جامعتنا، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي/الجزائر، منارة علمية رائدة في التعليم والبحث العلمي، ودعم أساسية للتنمية المستدامة محليا ووطنيا"
- ✓ **المستهدفات لثلاث سنوات 2018/2017/2016**
- **الموسم: 2016/2015 أهداف الإنشاء والتأسيس**
- إعادة تأسيس خلية ضمان الجودة وتكوينها في مجال إدارة الجودة؛
- تنظيم ورشات تدريبية تطبيقية متخصصة للجنة الجودة، ومركز الأبحاث؛
- ضبط رسالة ورؤية وأهداف وقيم جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؛
- جمع معطيات واقع جودة الأداء بالجامعة؛
- إعداد الخطة الكلية الإستراتيجية؛
- بناء الخطط التشغيلية؛
- وضع مؤشرات قياس الأداء (على المستوى المركزي، وصولا للكليات والأقسام)؛
- نشر ثقافة الجودة في الجامعة: دليل ضمان الجودة، منشورات ومطويات إخبارية للتعريف بالجودة وأهدافها، شرح إستراتيجية الجامعة، تبني ثقافة الجودة؛
- تحديد القطاعات أو المجالات بالجامعة ترتيبها حسب الأولوية لاستهدافها بخطط إدارة الجودة؛
- إعادة بناء الموقع الإلكتروني وفقا للخطة الإستراتيجية لضمان الجودة بالجامعة.
- **الموسمين 2017/2016. 2018/2017: تطبيق الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية.**
- ✓ **المجالات والقطاعات المستهدفة:**
- المجال البحثي والعلمي: مخابر، وحدات، بحث، مجلات، ملتقيات.
- المجال الإداري.
- الأداء التعليمي للأستاذ.
- التحصيل العلمي للطلاب.
- النقابات والجمعيات واللجان بالجامعة.
- المنظمات والجمعيات والنوادي الطلابية.
- الإعلام والاتصال، التواصل.
- العلاقة بالمحيط الخارجي.
- **الهيكل التنظيمي وموقع خلية ضمان الجودة بالجامعة:** عن وضوح موقع خلية ضمان الجودة ضمن الهيكل التنظيمي بالضبط أكثر حدود صلاحياته في كل المصالح والإدارات والمستويات بالجامعة، والشكل الموالي يبين موقع خلية ضمان الجودة في الهيكل التنظيمي للجامعة:<sup>23</sup>

الشكل رقم (02): موقع خلية ضمان الجودة في الهيكل التنظيمي



المصدر: خلية ضمان الجودة لجامعة الوادي

- ث- التحليل الأولي للخطة التشغيلية النموذجية للمعيار "321": ينص المعيار المختار على أن الأساتذة بالجامعة يستعملون تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقبل وضع خطة تشغيلية لهذا المعيار سنضبط أهم الخطوات التي يتبعها نموذج SWOT.
- خطوات تحليل نموذج SWOT: تحليل SWOT هو طريقة تحليل رباعية لبناء خطة تشغيلية بأهداف ذكية وإجراءات عملية ويعتمد تحليل SWOT على 06 خطوات رئيسية وهي:
    - تحديد نقاط القوة والضعف (من 03 إلى 10 نقاط) والفرص والتهديدات (من 01 إلى 03 نقاط)؛
    - تحويل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات إلى أهداف؛
    - تحويل الأهداف إلى أهداف ذكية؛
    - وضع ورقة تنفيذ لكل هدف تشغيلي ذكي؛
    - إعداد المخطط الزمني؛
    - إعداد جدول الأعمال.
  - ج- تطبيق خطوات تحليل نموذج SWOT على المعيار 321:
    - نقاط القوة للمعيار 321: من خلال تشخيص واقع استعمال هيئة التدريس بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بناءً على بيانات مقدمة من طرف مسؤولي وحدات ضمان الجودة على مستوى كليات الجامعة (الورشة التدريبية الأولى لضمان الجودة، 2016م).
    - يمكن تحديد نقاط القوة الآتية والمرتبطة بواقع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- الهياكل البيداغوجية والتجهيزات الجديدة لأغلب الكليات بالجامعة والتي تساعد على الاستعمال الميسر لوسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- وجود تجربة السبورة الذكية؛
- وجود تشريعات وقوانين بالجامعة تشجع وتثمن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- نقاط الضعف للمعيار 321:
  - عدم توفر وسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال الكافية بالجامعة.
  - عدم إتقان بعض الأساتذة استعمال وسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
  - عدم تفعيل مخبر اللغات؛
  - عدم انتشار الدروس على الخط في موقع الجامعة.
  - الفرص المتاحة في تطبيق معيار 321:
    - الاقتناع التام لإدارات الجامعة والكليات بضرورة تعميم استعمال وسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
    - زيادة سرعة تدفق الانترنت وتعميم استعمالها؛
    - توجيه بعض منح التكوين للأساتذة والموظفين للتكوين على استعمال وسائل وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
    - التهديدات المحتملة عند تطبيق المعيار 321:
      - مقاومة التغيير من طرف هيئة التدريس والتمسك بالوسائل التعليمية التقليدية دون غيرها؛
      - البيئة الالكترونية غير آمنة تنتهك خصوصية الأستاذ والطالب؛
      - انقطاعات الكهرباء والانترنت.
- ح التحليل الاحصائي الأولي لنموذج "SWOT" على المعيار 321:
  - إعداد أجزاء التحليل الرباعي لنموذج "SWOT" على المعيار 321: بناء على تحليل نموذج "SWOT" أحصينا عدد أجزاء المصفوفة وذلك كما يوضحه الجدول رقم (02) الموالي:

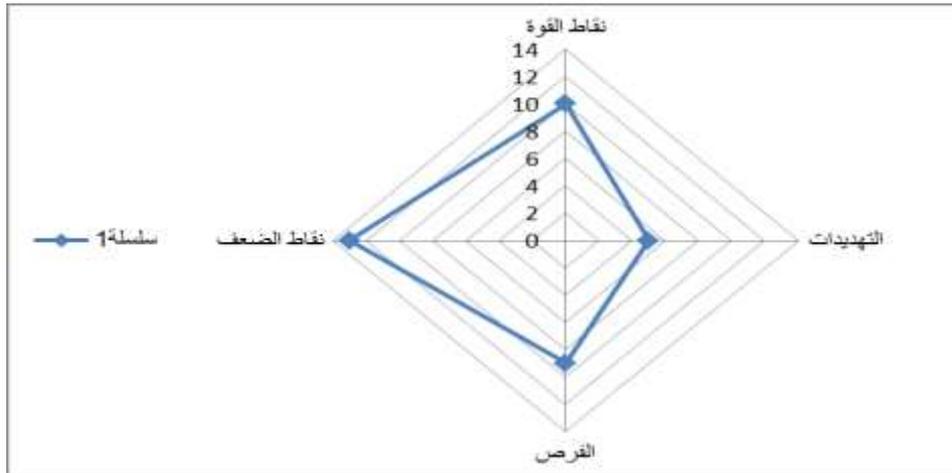
الجدول رقم (02): يوضح مجموع أجزاء مصفوفة "SWOT"

نقاط القوة 10	نقاط الضعف 13
الفرص 09	التهديدات 05

المصدر: فوزي محيريق، عقبة عبد اللاوي، (2017).

- التمثيل البياني لأجزاء التحليل الرباعي لنموذج "SWOT" على المعيار 321: طبقا للجدول رقم (02) يمكن إدراج الشكل رقم (03) يوضح التمثيل البياني لأجزاء التحليل الرباعي على المعيار 321.

الشكل رقم(03): التمثيل البياني لمجموع أجزاء مصفوفة "SWOT"



المصدر: فوزي محيريق، عقبة عبد اللاوي، (2017)

يبدو جليا من خلال الشكل السابق، عدد نقاط الضعف على نقاط القوة، مع وجود فرص أكثر من التهديدات يمكن استغلالها وتحويلها إلى نقاط قوة بالمؤسسة عند تطبيق هذا المعيار. ونشير إلى أنه وبعد وضع ورقة تنفيذ لكل هدف تشغيلي ذكي وإعداد المخطط الزمني، وجدول الأعمال لمعيار واحد فقط يحتاج إلى موسم كامل لتنفيذ الخطة، وهذا لضمان جودة تطبيق الإجراءات والأنشطة وفقا للمعيار المستهدف. ومن ثم فإنه على المؤسسة الجامعية ولتطبيق "219" معيارا، يتطلب ذلك موارد بشرية كفؤة ومدربة على التخطيط وإدارة الجودة الشاملة، وتسخير كل الوسائل لإنجاح تطبيق الخطط التشغيلية لمعايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة.

### 3.6 آليات التقييم الذاتي للمرجعية الوطنية لضمان الجودة بالجامعة الجزائرية

التقييم الذاتي هو عملية إدارية تبحث في مدى تطبيق معايير الجودة بالجامعة وفقا للمرجعية الوطنية لضمان الجودة، والمقصود بالمرجعية الوطنية لضمان الجودة "RNAQES" هي وثيقة أعدتها اللجنة الوطنية تحتوي على: 219 معيار للجودة مقسمة على 07 ميادين كبرى.

#### أولا: أهداف التقييم الذاتي:

- تشخيص واقع تطبيق معايير الجودة وفقا للمرجعية الوطنية لضمان الجودة "RNAQES"؛
- وضع مخطط عمل حسب واقع كل معيار: "تثمين، تحسين، تطبيق، قياس"؛
- تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمؤسسة من خلال واقع تطبيق المعايير؛
- تحسين وثيقة المرجعية الوطنية من خلال تعديل أو إضافة معايير جديدة؛

#### ثانيا: أهم شرطان في نجاح التقييم الذاتي:

- تبني الإدارة العليا ممثلة في السيد مدير الجامعة لتطبيق الإدارة بالجودة الشاملة، وتوفير كل الإمكانيات لإنجاح التقييم الذاتي؛
- المشاركة الفعالة والإيجابية لكل الأطراف بالمؤسسة.

#### ثالثا: مراحل التقييم الذاتي:

- إعلان إطلاق التقييم الذاتي: بقرار مدير الجامعة وبدء عملية التقييم الذاتي " بحضور مجلس الإدارة، والمجلس العلمي"؛
- إصدار قرار تعيين لجنة التقييم الذاتي " الرئيس والأعضاء".
- تدريب خلية ووحدات ضمان الجودة ولجنة التقييم على:
- التحكم في تفاصيل المرجعية الوطنية لضمان الجودة؛

- طرق وآليات التقييم الذاتي؛
- تحديد الميادين أو القطاع حسب الأولوية لتطبيق التقييم الذاتي؛
- إعداد مجموعة من التحضيرات الأساسية وهي:
- قائمة مفصلة للمعايير التي ستقيم.
- الاستبيانات والوثائق الإدارية ذات الصلة؛
- نموذج "CANEVAS" إعداد التقرير النهائي للتقييم الذاتي؛
- خطة لتحديد رزنامة الزيارات؛
- بدء معالجة معلومات التقييم الذاتي
- جمع وترتيب المعلومات والمعطيات " تقارير، زيارة، لقاءات، وثائق "؛
- تحليل المعطيات؛
- إعداد تقرير التقييم الذاتي
- تحرير لجنة التقييم للتقرير النهائي مرفقا بالتوصيات للتحسين؛
- إعادة إرسال التقرير للمعنيين وإدراج ملاحظاتهم؛
- عرض التقرير على السيد مدير الجامعة، أمام مجلس الإدارة والمجلس العلمي؛
- تعميم التقرير لكل الشركاء؛
- إرسال التقرير للوصاية.

#### الخاتمة:

إن منظومة التعليم العالي بالجزائر قطعت شوطا كبيرا في سبيل تطويرها وتحسين النوعية فيها باعتبارها المنبع الأساسي لتخريج الطاقات والموارد البشري الذي يتميز بالكفاءة والنوعية المتلائمة ومطالب المجتمع، وبناء على ما سبق يمكن القول بأن تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي أصبح ضرورة حتمية لا مفر منها لمواجهة مختلف التحديات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، ولتطبيق هذا النظام بكفاءة وفعالية، فإنه ينبغي توفير المتطلبات الضرورية لتجسيد هذا النظام، والآلية المناسبة والنطاق المناسب، ثم العمل على ضمان الجودة الداخلية من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر القائم على إجراءات التقييم الذاتي، وعموما يمكن التوصل إلى النتائج التالية كما يلي:

- يحتاج تطبيق 219 معيارا للجودة عدة جهود جادة لتحقيقها؛
  - للجامعات الجزائرية استعدادات ومؤهلات تمكنها من تطبيق أنظمة الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي؛
  - لا تزال تجربة ضمان الجودة حديثة في الجامعات الجزائرية تحتاج إلى المزيد من الجهود والإرادة في التطبيق؛
  - ضرورة الإسراع في إصدار قرار يوضح الهيكل القانوني لخلية ضمان الجودة في الجامعة؛
  - تعتبر وثيقة المرجعية الوطنية لضمان الجودة بعد التقويم الأولي الشامل إلى مراعاة خصوصية كل جامعة، وإعادة ضبط وتحسين للمعايير المقترحة؛
  - للحكم عن الجودة في أي جامعة يجب أن نختبر المعايير ومن ثم يمكن اختيار بعض المعايير السهلة ومعرفة وضعيتها وتطبيقها؛
  - الحكم على أداء الجامعة من خلال تطبيق معايير الجودة ثم التقييم الذاتي وفقا للمرجعية الوطنية لضمان الجودة؛
  - نجاح التقييم الذاتي هم نجاح أول خطة نحو تطبيق ضمان الجودة.
- وعلى ضوء هذه النتائج، أدرجنا مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطبيق نظام ضمان الجودة محل الدراسة بالشكل الذي يؤدي إلى معرفة مستوى تطبيق المعايير والوصول إلى الأداء المطلوب كما يلي :
- التزام الإدارة العليا على اختلاف مستوياتها بعملية تطبيق نظام الجودة ومتابعة مجرياتها؛
  - التحسين المكثف لمشروع تطبيق نظام الجودة مع إبراز ضرورته لكل الأطراف ذات المصلحة؛
  - ضرورة رسم وإعداد سياسة تطبيق نظام الجودة وتوثيقها لتسهيل مهام مسؤولي ضمان الجودة.

## قائمة المراجع:

1. فريد عبد الفتاح زين الدين، (1996)، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، ص: 18.
2. خليل ابراهيم وآخرون، (2002)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، مكتبة الأشقر، بغداد، ص: 03.
3. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص: 76.
4. ISHIIHARA Katsuyoshi (1996): *Maitriser la qualite methodologie de gestion*, edition MARE NOSTRUM, P10.
5. هاشم فوزي دباس العبادي، وآخرون، (2008)، إدارة التعليم العالي: مفهوم حديث في الفكري الاداري المعاصر، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص: 34.
6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 05/99 المؤرخ في 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية العدد 24، ص: 05.
7. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، (2002)، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص: 217.
8. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، (2002)، الدار العالية، مصر، ص: 352.
9. سعيد محمد المصري، إدارة الأنشطة الخدمية، (2002)، الإسكندرية، الدار العالية، ص: 168.
10. هشام فوزي العبادي، وآخرون، إدارة التعليم العالي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، (2008)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص: 430.
11. يوسف أحمد أبو فارة، (2006)، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، ص: 251.
12. أحمد عبد الرزاق سلمان، (2010)، معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (مدخل اسلامي)، المؤتمر العربي الثالث للجامعات العربية- التحديات والافاق- شرم الشيخ، ص ص: 185-189.
13. Gean- gacques DAUDIN et charles-TAPIERO, (1996), *Les outils et le contrôle de la qualite*, Paris: economica, p9.
14. عليما صالح ناصر، (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 98.
15. علي لرقط، آمال فواجلية، (2016)، تجربة الجزائر في تبنيها لمدخل ضمان الجودة والتنوع في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية، جامعة أسيوط، ص: 197.
16. Japanese Unversity Accreditation Agency.
17. ماجدة محمد أمين وآخرون، (2005)، الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: دراسات تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، المؤتمر السنوي الثالث عشر حول الاعتماد وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، ص ص: 728-729.
18. أنظر: سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، (2008)، الجودة والاعتماد الأكاديمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص: 334 وأحمد الخطيب ورداح الخطيب، (2010)، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2010، ص: 76.
19. صليحة رقاد، (2014/2013)، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أفاقه ومعوقاته (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، ص ص: 120-122.
20. سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 337-338.
21. Accrediation Board For engineering and Technolgg.
22. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إدارة العلاقات العامة والاعلام، الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ص ص: 12-16.

23.نشير أنه لحد الآن فإن خلية ضمان الجودة في كل الجامعات تابعة لمدير الجامعة إداريا، ولا يوجد هيكل إداري واضح لخلية ضمان الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، وقد طالب مسؤولو خلايا ضمان الجودة في عدة لقاءات بضرورة الإسراع في إصدار قرار يوضح الهيكل الإداري لخلية ضمان الجودة وحدود صلاحياتها.

24.الورشة التدريبية الأولى لخلية ضمان الجودة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي/ الجزائر، 09 نوفمبر 2016م.