

## تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

### بناء على تجارب عالمية وعربية

*The application of total quality management at Algerian University  
Based on international and Arab experiences*

باديس بوخلوة

كُلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

سامي بن خيرة

كُلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة حمه لخضر الوادي

#### ملخص :

تسعى مؤسسات التعليم العالي لزيادة كفاءتها وجودتها كي تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية وسوق العمل، وتتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية والتوجه نحو النظم الحديثة، وكذا امتلاك المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل. تعتبر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أحد المدخل المهمة لتحقيق تلك الأهداف. يتناول هذه المقال المفاهيم المرتبطة بالجودة في التعليم العالي، كما يتناول بعض التجارب العالمية والعربية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وفي الأخير تعرض الدراسة أساليب مقترحة لتطوير الجامعة الجزائرية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة في ضوء التجارب العربية والعالمية، كجودة الأستاذ، جودة الطالب، جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس.

الكلمات المفتاحية : الجودة، إدارة الجودة الشاملة، جودة التعليم العالي، ضمان الجودة.

#### Abstract :

Higher education institutions seek to increase their efficiency and quality in order to achieve the needs of society and the requirements of development and labor market, and to get rid of the traditional systems and bureaucracy and orientation towards modern systems, as well as possessing the necessary flexibility and dynamic to upgrade to the future. Total quality management in Higher education is considered as one of the important approaches to achieve these goals. This article addresses the concepts associated with quality in higher education, and discusses some Arab and international experiences in the application of total quality management in higher education. At the end, this study presents proposed methods for the development of the Algerian university in light of the adoption of total quality management based on Arab and international experiences, such as the quality of Professor, quality of student, quality of educational programs and teaching methods.

**Key words:** quality, total quality management, higher education quality, quality assurance.

#### تمهيد :

أصبح مفهوم الجودة أحد الركائز الرئيسة لنجاح العمل في المنظمات الإنتاجية والخدمية، نتيجة حدة المنافسة وظهور المفاضلة بين المنتجات سلعا كانت أو خدمات، والجودة بمعناها العام هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمتطلبات وخصائص تكون قادرة من خلالها على الوفاء بحاجات ورغبات زبائننا، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ومن أجل تجسيد هذا

المفهوم اعتمدت المنظمات الإنتاجية والخدمية على تبني أساليب إدارية حديثة، لعل أكثرها شيوعاً وتطبيقاً في العالم أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وقد أضحت إدارة الجودة الشاملة حالياً حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي، مما جعلها سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني. يعد منهج الجودة الشاملة أحد المداخل المعتمدة لإحداث تغييرات هيكلية وإيجاد آليات فاعلة لإشراك مجتمع الجامعة بأسره في عمليات التقويم والتطوير المحققة للآمال والتطلعات، فالجودة الشاملة طريقة للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة (الجامعة) وتشمل تنظيمها بكاملها، كل قسم وكل نشاط، وكل فرد في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية. إشكالية الدراسة : أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر، تجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل في سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم، لكن الملاحظ أن التعليم في الجزائر لم يحقق بعد مبتغاه، ولم يستفد من التجارب العالمية والعربية في إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي. في ضوء هذا كله يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هي الآليات التي يمكن أن تعتمدها الجامعة الجزائرية بناء على التجارب العالمية والعربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة التساؤلات الجزئية التالية :

- ما هو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي ؟ وما هي معايير تطبيقها ؟
  - ما هي أهم التجارب العالمية والعربية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ؟
  - ما هي الأساليب التي يمكن أن تستفيد منها الجامعة الجزائرية من أجل تطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة ؟
- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على الآليات التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة، جودة، وتميز التعليم العالي بالجزائر وذلك من خلال عرض أهمية إدارة الجودة الشاملة، مكونات ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وكذا سرد بعض التجارب لعدد من التجارب العالمية والعربية المعاصرة وإمكانية الاستفادة منها.
- أهداف الدراسة :** تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على المفاهيم المرتبطة بالجودة بشكل عام، وفي التعليم العالي بشكل خاص.
  - الإطلاع على بعض التجارب العالمية والعربية التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
  - التعريف بمشروع نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر الذي يعتبر مقارنة حديثة في التعليم العالي.
  - محاولة الوصول إلى آليات مقترحة تساهم في تطوير الجامعة الجزائرية، وتدفعها نحو التميز، وتمكنها من تفادي العراقيل والتعامل بكفاءة مع المقاومة الناتجة عن المشروع التغييرى المتمثل في تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية.
- منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، لأنه ملائم لتقرير الحقائق وسرد المعلومات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهذا مساهمة منا في الوصول إلى اقتراح جملة من الآليات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية حتى تتمكن من الدخول في طور المنافسة والتفوق وتحقيق متطلبات المجتمع والتنمية وسوق العمل.
- ومن أجل معالجة هذا البحث تم تقسيمه إلى المحاور التالية:
- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
  - تجارب عالمية وعربية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
  - مشروع تطبيق ضمان الجودة في الجزائر والآليات المقترحة لتطوير الجامعة الجزائرية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها:

### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

اختلف الكثير من الباحثين والكتّاب حول تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على إبراز العديد من الجوانب الأساسية فيها، تم تعريفها من قبل (Thunks) بأنها تعهد الإدارة العليا للمنظمة والتزام عاملها بترشيد الأعمال حتى تكون قادرة على تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن أو ما يفوق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات<sup>1</sup>، بينما عرفها كل من (Kotler and Dubois) بأنها جهود تقوم بها المنظمة من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات<sup>2</sup>، ومن وجهة نظر (Ciampa) أن هناك ثلاثة مداخل لتعريف إدارة الجودة الشاملة: المدخل الأول ويركز على العملاء ورضاهم، حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظفين في ترشيد العمل وتوفير توقعات العملاء أو ما يفوق توقعاتهم، أما المدخل الثاني فهو يركز على النتائج النهائية المتمثلة بالوقاية من الأخطاء والتحسين المستمر للعمل والمنتجات وحل المشاكل بسرعة ومرونة، ويركز المدخل الثالث على وسائل وأدوات الجودة بما فيها الأدوات الإحصائية والوسائل الإنشائية وغيرها<sup>3</sup>.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين في العملية الإنتاجية والقرارات المتخذة والاهتمام والتركيز على المستهلك الداخلي والخارجي والذي هو جوهر العملية<sup>4</sup>.

من التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا العميل، وعلى ذلك فهو يتضمن التصميم المتقن للسلع والخدمات المقدمة، والتأكد من أن المؤسسة تقوم بتقديم هذه المنتجات بشكل متقن باستمرار، بحيث تؤكد على رضا العميل الخارجي (الزبون)، وكذلك تلبية احتياجات العميل الداخلي (مثلا في الموارد البشرية والكفاءات) على حد سواء، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

### 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها، حيث يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية والتركيز أكثر على رضا العميل، كما يحقق ميزة تنافسية وعائدا مرتفعا، بالإضافة إلى الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد في بيئة العمل وإعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين<sup>5</sup>. هذا وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ومنها انخفاض نسبة التسرب الوظيفي، والغياب عن العمل، وانخفاض نسبة الإجازات المرضية وإصابات العمل<sup>6</sup>.

كما أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة وبشكل إجراءات وقرارات، حيث أن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني إقبالها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، وذلك يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة<sup>7</sup>.

### 3- مكونات إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات، وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التنسيق والتكامل بين هذه المكونات، وأهمها ما يلي:

- **التركيز على الزبون** : يعني التركيز على الزبون أن تصمم المنظمة لخدماتها في ضوء تحديد الزبون المستهدف، وتحديد حاجاته ورغباته بدقة، وليس تصميم الخدمة على ضوء التوقعات بأنها سوف تحظى بإعجاب الزبون فهذا يتعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن تحديد الزبون يحقق للمنظمة عددا من الفوائد من أهمها<sup>8</sup> : تحسين عوائد المنظمة من خلال كسب زبائن بمستوى عال من الرضا، تلبية حاجات العاملين بالتعرف على مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة إليه، التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة، كما أن التركيز على الزبون يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما يتم التأكيد على ضرورة التركيز على الزبون الداخلي والخارجي، فكل عامل في المنظمة فهو زبون داخلي، ويصعب تحقيق الزبون الخارجي (المستفيد) دون تحقيق رضا الزبون الداخلي (الفرد العامل في المنظمة)؛
- **التزام الإدارة العليا بالجودة**: يقول ريمان مدير جائزة بالدريج للجودة الأمريكية : بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة ينبع برمته من اهتمام والتزام القادة في أي منظمة، ولقد كان ديمينغ يردد كثيرا أن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة، ويعتبر أن القائد الإداري هو المسؤول عن الجودة وليس أي شخص آخر، ولا يمكن تفويض شخص آخر في تحمل هذه المسؤولية<sup>9</sup> . إن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير<sup>10</sup> ، إن نجاح مؤسسة التعليم العالي في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل عمليات وأنشطة ووحدات المؤسسة كما ينبغي أن تمتلك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف مؤسسة التعليم بصورة طوعية؛
- **التخطيط الاستراتيجي للجودة**: يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، فقد تم تعريفه بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر خط للتغذية العكسية للمعلومات<sup>11</sup> ، فالتخطيط للاستراتيجي عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات مع الأخذ في الاعتبار الفرص البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة. أما التخطيط الاستراتيجي للجودة فهو خطة إستراتيجية واضحة المعالم تحدد من خلالها سبل التصرف والهدف المراد الوصول إليه وكيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف، وتشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي استمرارية التحسين، المنافسة، الأسعار، الاحتياجات، ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتابعة التطورات والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقييم الجودة ووضع خطط طويلة الأمد لضمان جودة تقديم الخدمة ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط أثناء وبعد تنفيذ العملية<sup>12</sup>؛
- **أنماط القيادة الإدارية**: القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فبدونها يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها. فالقيادة هي عملية تأثير اجتماعي في الفرد لحثه على تقديم الدعم للآخرين من أجل إنجاز الهدف العام<sup>13</sup> ، كذلك هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفرادا وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة<sup>14</sup> ، كما تعتبر بأنها نسق التأثير الاجتماعي التي ينشأ من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المؤسسة<sup>15</sup>؛ لقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير إلى :
- القيادة الديمقراطية: يتصف هذا النمط من القيادة بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والمساهمة في رفع معنويات العاملين، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر أساليب القيادة فاعلية. إن الموظفين الذين يعملون في ظل هذه القيادة يظهرون درجة كبيرة من الحماس والولاء، لأن علاقتهم تقوم على الود والإخاء، كذلك في هذا النوع من

القيادة يعمل القائد على إشراك العاملين في وضع الخطط وتوزيع العمل ووضع البرامج والإجراءات لإجازه، وتشجيع المرؤوسين على التقدم والنمو وإبداء الرأي وتحمل المسؤوليات بوعي وإدراك وفهم<sup>16</sup>.

- القيادة الترسلية: تعرف هذه القيادة بالتسيبية أو قيادة عدم التدخل، ويتسم هذا النمط من القيادة بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، وتنعدم الجدية في جو العمل وإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في إنجاز المهام دون أي أدنى تدخل فيها، مما يضعف الإنتاج وتسود المنازعات في علاقات المرؤوسين ويقل الانتماء والولاء ويزيد الخوف على المستقبل<sup>17</sup>.

- القيادة الأوتوقراطية: يعرف هذا النمط بالقيادة الدكتاتورية، تتميز بشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات وممارسة الضغط على العاملين لأجل الارتقاء بمستوى الإنتاج، وتكون السلطات في يد القائد دون اعتبار لآراء المسؤولين أو وجهات نظرهم، وهذا النوع من القيادة يولد نوعا من عدم الرضا وشعورا عداثيا نحو القائد، ويختفي العمل الجماعي ويتبادل المرؤوسون الاتهامات ويتدني مستوى الإنتاج ويضعف الولاء<sup>18</sup>، ويمكن القول أن عمل القائد أيا كان موقعه فهو مهم جدا، والقادة الأكفاء هم القادرون على تمييز واختيار وخلق أي نمط قيادي يريدون في أي موقف وتحت أي ظروف، بالتفكير العاقل والتخطيط العاقل.

- **تمكين العاملين:** أكدت الدراسات على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل الأساس لنجاح أساليب التطوير في مجال القوى البشرية وتبنيه داخل المنظمات. تمكين العاملين هو إعطاء شخص ما عند توليه القيام بمسؤوليات سلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>19</sup>، وهو كذلك تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم<sup>20</sup>، كما يعرف بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين<sup>21</sup>، ويتضح من خلال هذه التعاريف أن هناك قاسما مشتركا بينها، فكلها تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير.

- **التحسين المستمر:** تعد الجودة ذات أهمية كبيرة في استراتيجيات المنافسة سواء على مستوى الشركات المحلية أم على مستوى التنافس التجاري الدولي<sup>22</sup>، وحقيقة أن التجارة الحرة عبر العالم خلفت بيئة تنافسية أكبر، مما جعل من الجودة عنصرا أساسيا في استراتيجية الأعمال وتحسين الجودة متغيرا استراتيجيا في عالم الأعمال شديد المنافسة دوليا، فالجودة ميزة تنافسية مهمة تقود إلى تحسين في مستوى الأداء<sup>23</sup>، ويعد التحسين المستمر للجودة عنصرا أساسيا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويرى ديمينغ أن الجودة المحسنة تؤدي لتكلفة منخفضة، إذ تقل الأخطاء والأعمال التي يتكرر أداؤها ويقل التأخير، ويحسن استعمال الوقت والموارد<sup>24</sup>، ومع أن التحسين المستمر يتضمن تغيرات متزايدة والتي يمكن رؤية آثارها على المدى القصير إلا أنه يؤدي إلى مساهمات مهمة على المدى البعيد. للوصول إلى التحسين المستمر لا بد من دعم الإدارة العليا وتوفير النظرة طويلة الأجل، كما يتطلب ذلك أيضا مشاركة كافة العاملين في المنظمة، كما يجب على المنظمة أن تتبنى الهياكل الداعمة والضرورية المتعلقة بالتدريب وإدارة وتوزيع الموارد والمقاييس ونظام المكافآت والحوافز، كذلك لا بد من تحفيز العاملين ليتقبلوا التحسين المستمر كوسيلة تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق مزايا تنافسية في السوق، كما أن التحسين المستمر في الأداء يتطلب تحفيز العاملين ليكونوا دائما أفضل مما كانوا، أي تحديد أهداف يتطلب تحقيقها التفكير والتجديد في هذه لأهداف لأفضل وذلك لتحقيق رضا كامل للعملاء<sup>25</sup>.

- **ثقافة الجودة:** إذا كانت ثقافة المؤسسة هي منظومة القيم التي تعكس الممارسات اليومية للعاملين فيها، فإن ثقافة الجودة هي منظومة القيم التي تؤدي إلى بيئة تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر لها، وتتكون من العادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز أو تشجع الجودة<sup>26</sup>، إن ثقافة الجودة تعتمد على الرقابة الذاتية في صنع الجودة وفي ضمانها، وهي

ضمانة لا يمكن توفرها بالشكل الذي يوفرها صانعوها تحت أي ظرف آخر<sup>27</sup>، من الحقائق التي كشف عنها إدوارد ديمينغ أن ثقافة الجودة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الجودة، وأن ثقافة المنظمة تعني مشاركة القيادات فيما يعبر عنه من قيم ومعتقدات ترتبط بتدعيم مفهوم الجودة<sup>28</sup>.

- **تأسيس مكتب للجودة:** إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بنجاح، يتطلب ذلك تأسيس مركز أو مكتب يهتم بالجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها على مستوى المنظمة، وهو يهدف إلى التنسيق بين أقسام وأجزاء المنظمة في مجال التثقيف والتدريب اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكيفية تنفيذ الأهداف والسياسات المتعلقة بتحقيق الجودة الشاملة لجميع عمليات المنظمة<sup>29</sup>.

#### 4- إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

إن إدارة الجودة في التعليم العالي تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة، التي تهدف إلى إنتاج الخدمة التعليمية، وتوصيلها بكل كفاءة، وعلى ذلك فإن جودة التعليم العالي هو نظام قيم عبر التفاعل بين المدخلات والمخرجات للنظام التعليمي وتحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة. وتعتبر الجودة جزءا رئيسا من إستراتيجية أي مؤسسة تعليمية وتتركز على الاستمرارية في التحسين، وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة. كما تعرف الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها فلسفة إدارية لقيادة الجامعات تتركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحيط، وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة<sup>30</sup>، وهنا نجد إشارة إلى المواصفات والمعايير المتوقعة في المنتج التعليمي الصادر من قبل المؤسسة التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في عناصر العملية التعليمية التي تستلزم إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين والأساتذة، الطلبة والموظفين وذلك بالاستخدام الكفء للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة التعليمية، و من معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات<sup>31</sup> :

- توفر المصادر المادية و الموظفين المؤهلين لدعم التعليم والتعلم؛
- توفر الأهداف المفهومة من الهيئة التدريسية والطلبة؛
- ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته؛
- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة وتحملهم المسؤولية في التعليم؛
- التقييم الصادق والموضوعي والعدل الذي يغطي أهداف المساق وغاياته بشكل واسع؛
- تلقي الطلبة للتغذية الراجعة المفيدة من التقييم؛
- حصول الطلبة على مهارات ومعرفة قابلة للانتقال إلى سوق العمل.

ثانياً- تجارب عالمية وعربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي:

#### 1- التجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي:

##### 1-1- الولايات المتحدة الأمريكية:

بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بداية الأمر بالولايات الأمريكية المتحدة، وهنا يمكن الإشارة إلى ما قامت به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات بعملية إصلاح للتعليم، فمثلا بادرت مدرسة (ماونت إيدج) بولاية "الاسكا" الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأصبحت مثالا يحتذى به على المستوى الوطني، وتبنت هذا التوجه مدارس أخرى في ولاية (ديترويت)<sup>32</sup>. كما أن الكلية التقنية بـ "فوكس فالي" (fox vally) كانت من السباقين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الشيء الذي جعل التعليم بها أكثر كفاءة في

مجالات الدراسة المختلفة للمتخرجين، كما أدى إلى رضا أرباب العمل وتحسين آلية البنية التعليمية، ثم بدأت العديد من المؤسسات في تطبيق هذا النظام. وأشار بيرخالتر Burlkhalter عام 1996 إلى أن أكثر من 160 جامعة في الو. م. أ تضمنت تقويم مبادئ تحسين الجودة، وعن طريق استخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها يمكن زيادة رضا الزبون وتقليص التكاليف، ويمكن أن تركز الإدارة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة على خمسة عناصر أساسية تعمل معا للإيجاز وهي: التركيز على الزبون، التخطيط، الإدارة العلمية، التحسين، التحسين الكلي<sup>33</sup>.

### 1-1-1- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة نورث وست ميسوري ستايت (North West State University):

تعتبر جامعة نورث وست ميسوري ستايت جامعة أمريكية مدعومة من قبل الحكومة الأمريكية من بين الجامعات البارزة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إعتدتها عام 1989، بعد أن تولى (هاورد Dr. Dean Hubbard) رئاسة الجامعة، لقد تم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة نورث وست ميسوري ستايت على عدة خطوات تمثلت في<sup>34</sup>:

- التميز: اعتمدت الجامعة على نموذج قامت بإعداده، سمته ثقافة الجودة التي تمت من خلاله إزالة العزلة بين الأقسام العلمية والتركيز على العمليات والنظم، وإيجاد فرق متخصصة ومخولة بالصلاحيات اللازمة. ومن هنا أسهم جميع العملاء الداخليين للجامعة، أعضاء هيئة التدريس، طلبة وموظفين في إنتاج قائمة احتوت على 200 فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الجامعة، وتم اختيار 42 فكرة منها ليتم تطبيقها على مدى سبع سنوات؛
- الاقتصاد في الموارد: يقصد به الاقتصاد الشديد في الموارد واستخدامها في أقل عدد من الأهداف، ولكنها الأكثر أهمية والأقل عدد من البرامج ومقاييس الأداء، وقد كانت نتيجة استخدام هذا المبدأ ما يلي:
  - دجت سبع كليات في أربع كليات، وألغت 24 برنامجا كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب أو متدنية الجودة؛
  - حولت 6% من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس؛
  - زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة 15% عن مستوى نظرائهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها؛
  - أزال تراكم مشروعات الصيانة غير المنحزة إلى الستة أشهر بعدما كانت ثمانية عشر شهرا في السابق؛
  - حولت عجزا مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار؛
  - زادت تسجيل الطلاب بنسبة 26% من القدرة الاستيعابية؛
  - أقامت حرما جامعا الكترونيا شاملا للجامعة.
- التركيز على الزبون: لقد تبنت الجامعة مبدأ التوجه نحو الزبون، حيث قامت بإشراك عضو هيئة التدريس والطلاب في تصميم وتقديم البرامج التعليمية، وأنشأت الجامعة لجنة دائمة متخصصة لتحسين الجودة، وهدفها تحديد أولويات تحسين الجودة، ووضع متطلبات ورغبات الطلبة واحتياجات المجتمع وسوق العمل موضع التنفيذ لترجمتها في برنامج التحسينات المستمرة للجودة؛
- التدريب: ركزت الجامعة خلال سنوات التجربة على زيادة برامج التدريب التي تتناول كل شيء من السيطرة الإحصائية للعملية إلى كيفية التعامل مع الهاتف، وشاركت الجامعة بمؤتمر مسجل للتعرف على مبدعي الجودة في الجامعة، من خلال شبكة الاتصالات الموجودة في جامعة جورج واشنطن؛
- تحسين الجودة: بعد تقويم خطة ثقافة الجودة التي بدأتها الجامعة، تم وضع معايير مالكوم بالدريج للجودة والتي اكتملت في عام 1993، بعدها قامت الجامعة ببعض الأنشطة الخاصة بتحسين الجودة وتطويرها وذلك من خلال إعطاء محاضرات عن التعليم بشكل عام بمشاركة الجميع في عمليات التعديل والتطوير لخطة ثقافة الجودة. كما يجب التنويه إلى أن جامعة نورث وست ميسوري ستايت كانت تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القاعات الدراسية وطرق التدريس.



ويجب القول أن جامعة نورث وست ميسوري ستايت كانت تطبق إدارة الجودة الشاملة في القاعات الدراسية، وطرق التدريس<sup>35</sup>.  
والجدول التالي يعرض مقارنة بين نموذج التدريب التقليدي والنموذج الحديث.

الجدول رقم (01): مقارنة بين نموذج التدريب التقليدي والنموذج الحديث

الرقم	المعيار	النموذج التقليدي	النموذج الحديث
01	نقل المعرفة	منقولة من المدرس إلى الطالب	منتجة بصورة مشتركة (مدرس وطالب)
02	هدف المدرس	إعداد فرصة للتعليم وترتيب الطلاب	تطوير كفاءات الطلاب ومهاراتهم
03	علاقة الطالب بالمدرس	افعل كذا وكذا	تقديم المساعدة للمتعلم
04	بيئة قاعة الدراسة	تنافس فردي	تعليم جماعي قائم على التعاون
05	الخبرة	يحتاج إلى خبرة التدريس	يحتاج إلى جهد وتدريب باستمرار

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان الأردن، 2006، ص 296.

نلاحظ من خلال الجدول أن النموذج الأول يعتمد على المدرس، بينما النموذج الثاني يعتمد على الطالب، ففي الأول يتم نقل المعرفة من المدرس إلى الطالب، أما الثاني الذي يعتمد على الطالب النشط في ظل إدارة الجودة الشاملة، حيث يصبح في هذا النموذج المدرس (قائداً، ومدرباً، ومدرساً، خاصاً يساعد الطالب ليس فقط في التعليم، وإنما يعلمه كيف يعمل ضمن الفريق الواحد)، والجدول التالي يعرض مقارنة بين مهارات الطلبة في ظل النموذج التقليدي والحديث للتعليم :

جدول رقم (02): مقارنة بين مهارات الطلبة في ظل النموذج التقليدي والحديث للتعليم

الرقم	المعيار	النموذج التقليدي	النموذج الحديث
01	فهم المعلومة	يحفظونها عن ظهر قلب	التفكير النقدي وحل المشاكل
02	نوع الجهد	فردية	فرق عمل ومهارات جماعية
03	قياس الأداء	اجتياز امتحان	تعلم كيف يتعلمون
04	المقررات الدراسية	فردية	معرفة متعددة الاختصاصات
05	نقل المعلومة	يتلقون المعلومات	يتلقون ويعالجون المعلومات
06	الوسائل المساعدة	استخدام وسائل تكنولوجية	التكنولوجيا جزء أساسي للتعليم

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان الأردن، 2006، ص 297.

نلاحظ من خلال الجدول أن النموذج القائم على المتعلم النشط يجعل هذا الأخير يفكر بطريقة نقدية ويتمتع بروح الفريق كما يجعله متعدد الاختصاصات، كما أن التكنولوجيا تصبح جزءاً أساسياً للتعليم وليست وسيلة مساعدة فقط.

## 1-1-2- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريغون (Organ State University) :

تعتبر هذه التجربة من أشهر محاولات استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الأمريكية، إذ وضعت هذه الجامعة عام 1989 هدفاً محدداً لها، وهو استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، في الجامعة ككل خلال خمس سنوات، وقد مر تطبيق هذا النظام بسبع مراحل هي كالآتي:<sup>36</sup>

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة استكشاف مفهوم وعناصر نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف إعداد وتكوين أفراد من الإدارة العليا لهم دراية بالمقصود بإدارة الجودة الشاملة وكيف تكون مفيدة للجامعة؛
- المرحلة الثانية: وهي مرحلة تشكيل فريق التطبيق التجريبي للنظام؛
- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الأخذ بالمفهوم الواسع للزبون، والذي يتضمن:
  - الزبائن الداخليين للجامعة: وهم هيئة التدريس والعاملون بالجامعة؛



- الزبائن الخارجيين: وهم طلبة الجامعة، والطلبة الذين لم يقبلوا بالجامعة، وطلبة الثانويات القريبة الذين يحتفل أن يتقدموا للدراسة في الجامعة، وخريجي الجامعة، والمجتمع والجهات الداخلية والخارجية التي تتعامل مع الجامعة.
- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي لأنشطة الجامعة، وذلك برسم معالم رسالة محددة لأهداف الجامعة، ورؤية واضحة لشكل الجامعة مستقبلاً؛
- المرحلة الخامسة: وهي مرحلة تشكيل فرق عمل لأعمال الإدارة اليومية؛
- المرحلة السادسة: وتتضمن القيام بمشروعات تطوير عبر العديد من الإدارات؛
- المرحلة السابعة: وتتضمن إعداد تقارير الأداء، ونظم الحوافز، وجوائز الجودة التي تمنح للأعمال المتميزة.

## 1-2- بريطانيا:

لقد تأسست وكالة ضمان الجودة QAA في عام 1997 لتأمين خدمات ضمان جودة مستقلة و متكاملة للتعليم العالي بالمملكة المتحدة، والوكالة مستقلة عن الحكومة البريطانية، حيث تتولى الحكومة وضع السياسة العامة للتعليم في البلاد، لكنها لا تتحكم في طريقة تطبيق هذه السياسة بواسطة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. ويتم تمويل وكالة ضمان الجودة عن طريق العقود المبرمة مع مجالس تمويل التعليم العالي، ومن خلال الاشتراكات التي تدفعها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

وتعتبر الجامعات ومؤسسات التعليم العالي مسؤولة عن المعايير والجودة الأكاديمية للشهادات العلمية والدرجات الأكاديمية الأخرى التي تمنحها؛ وتندرج هذه المسؤولية تحت مسمى ضمان الجودة الداخلية، بينما تتحمل وكالة ضمان الجودة مسؤولية ضمان الجودة الخارجية من خلال الحكم على مدى كفاءة الجامعات والمعاهد في الوفاء بالتزاماتها، كما تؤدي أيضاً دور تحفيز وتشجيع الجامعات والمعاهد على مواصلة تحسين أسلوب إدارتها للمعايير والجودة. يضاف إلى ذلك أن وكالة ضمان الجودة تساهم في جهود ضمان الجودة الدولية والتأثير عليها من خلال عضويتها في العديد من المنظمات ومشاركاتها في مشاريع التعليم العالي الدولية. وقد عملت وكالة ضمان الجودة مع الجامعات والكليات والمؤسسات التعليمية الأخرى بغرض الوصول إلى نقاط مرجعية من شأنها المساعدة في توصيف المعايير الأكاديمية. وتشمل النقاط المرجعية المذكورة توجيهات حول الممارسات الجيدة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي (مدونة الممارسات)؛ والتوقعات الخاصة بمعايير درجات الشرف لبعض المواد أو الفروع العلمية (بيانات المعايير القياسية للمواد)؛ وأوصاف الخصائص الرئيسية للمؤهلات العلمية العليا.

**1-3- اليابان:** في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلى أن زاد التأكيد على الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية جوران (Juran)، أو الفكر لكارو إيشيكوا (Kaoru Ishikawa) على وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم هي :

- تركيز المنظمة وبشكل رئيس على زبائنها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطلاب زبون للمعلم، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمدرسة هما الموردان للتعلم الفعال في بيئة الطالب، والمدرسة هي المسؤولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطلاب، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون.
- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته لتحسين المستمر وبشكل جماعي.
- إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد على إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا التي تقوم بتحسين المستمر للمعلمين؛ لأجل تقديم إنجاز أكبر من الطلاب، حيث يخلق القادة التربويون بيئات مدرسية ذات جودة شاملة في تعلم الطلاب والمعلمين والمدربين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة؛ لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة؛ لكي لا يكون التعليم الجامعي منفصلاً عن خدمة بيئته.

#### 4-1- ماليزيا:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنظر إلى التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة 9%، حيث كان عدد الطلاب عام 1996 هو 17569 طالباً، ثم زاد عام 1997 إلى 28344 طالباً بعد الانفتاح على التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إحدى عشرة جامعة عامة و ست جامعات خاصة، وزاد تخصيص 30% من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997، كما تنفق الحكومة علي 50 خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من 100 مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي<sup>36</sup>.

#### 2- عرض بعض التجارب العربية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

##### 1-2- جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية:

لقد رأت جامعة الملك عبد العزيز، وفي عصر ظهرت فيه تحديات كبيرة وتفجرت فيه منابع المعلومات، أن عليها أن تواجه هذه التحديات وأن تصوغ عدداً كبيراً من البرامج الحديثة لمواكبة العصر لتحقيق نقلة نوعية في الأداء الجامعي وتقنيات التعليم، من خلال منظومة متكاملة وفي إطار تنسيق دقيق على كافة المستويات التنظيمية، فمنهج الجودة الشاملة يعد أحد المدخل المعتمدة، لإحداث تغييرات هيكلية وإيجاد آليات فاعلة لإشراك مجتمع الجامعة بأسره في عمليات التقييم والتطوير المحققة للأمال والتطلعات. فالجودة الشاملة طريقة للإدارة تحدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة ( الجامعة ) وتشمل تنظيمها بكاملها، كل قسم وكل نشاط، وكل فرد في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية.

بعد عامين كاملين من العمل المتواصل من قبل لجان وفرق عمل الجودة الشاملة، أمكن التوصل إلى العديد من النتائج الباهرة كان من أهمها:

- تأهيل كلية الهندسة وحصولها على الاعتماد الأكاديمي لكافة برامجها من قبل الهيئة الأمريكية للاعتماد الأكاديمي للبرامج الهندسية والتقنية (ABET Accreditation Board for engineering and Technology) وقد خضعت الكلية قبل أشهر لعملية التقييم الشامل الرسمي من قبل فريق التقييم المكون من 14 عضواً الذي يضم 2 من مديري الجامعات و 14 من عمداء كليات الهندسة بأمريكا ، وقد تضمنت معايير الاعتماد الأكاديمي عدداً من العناصر شملت ( أعضاء هيئة التدريس - الخطة الدراسية - الطلاب - الإدارة - التسهيلات)؛
- وقد أشاد فريق التقييم بالمستوى المتميز الذي وصلت إليه الكلية ، وأن البرامج الأكاديمية والعلمية والعملية والتدريبية بالكلية عالية المستوى ، وأن المستوى العلمي والعملية والتدريبية الخريجي الكلية يؤهلهم للعمل داخل وخارج المملكة ؛
- اختصار العديد من الخطوات الإجرائية لعدد كبير من العمليات المرتبطة بالنواحي الأكاديمية والإدارية والفنية، مثل: إجراءات الترقية العلمية، التعيين (أعضاء هيئة تدريس، محاضرين، معيدين)، الابتعاث، متابعة المتبعثين وحل مشاكلهم؛
- تطوير الخطط الدراسية لمعظم الكليات واعتماد مناهج جديدة تتفق واحتياجات المجتمع وخطط التنمية ومطابقة لمعايير الجودة؛
- افتتاح عدد من الكليات والأقسام العلمية الجديدة من منطلق رؤية جديدة للجامعة للآفاق المستقبلية ؛
- تطوير العديد من الخدمات المقدمة لمنتسبي الجامعة؛

- الانفتاح على المجتمع وإيجاد صيغة للتكامل مع مختلف مؤسسات القطاع الحكومي والخاص، وتكوين هيئات استشارية للكليات يتكون أعضاؤها من رجال من القطاعين الجامعي والخاص ومن الكتاب المتميزين من أصحاب المهن المرموقين في مجالاتهم ، والتي لها صلة وثيقة بتخصصات الكليات، بهدف أن تتعاون الهيئة الاستشارية مع الكلية في التعريف بالمهارات المطلوبة في الطالب، والمساهمة في صقل هذه المهارات ومن ثم العمل على تدريب الخريج وتوظيفه؛
- استحداث منصب وكيل كلية / عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات الجامعة ومتابعة التطوير عن كثب؛
- انطلاق عمليات التطوير في كليات الجامعة من خلال لجان وفرق عمل الجودة ليشمل كافة المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية.

## 2-2- جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية:

تعتبر تجربة جامعة نجران في إنشاء النظام الداخلي للجودة نموذجاً للجامعات الناشئة، والذي بدأ مع مشروع التقويم الذاتي الأولي مروراً بتصميم خطة إستراتيجية معتمدة للجودة بالجامعة تضمنت اثني عشر مشروعاً تطويرياً تلي متطلبات إنشاء أنظمة الجودة الشاملة بكافة وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية. وقد ارتكزت جامعة نجران وهي تنشئ أنظمتها الداخلية للجودة والتطوير بالجامعة على اعتبار أن الجودة أصبحت خياراً إستراتيجياً لجميع منتسبي الجامعة من الأطراف الأكاديمية والإدارية، وأن نظم الجودة تبدأ بالجامعة وتنتقل إلى الكليات ثم الأقسام العلمية مروراً بالعمادات المساندة والوحدات الإدارية المختلفة. وتؤكد التجربة على أن التدريب والتطوير المستمر في تنمية قدرات ومهارات كافة منسوبي الجامعة على أهمية دور الموارد البشرية في صنع منظومة أداء تتمتع بالجودة والكفاءة والفاعلية، كما تسعى عمادة التطوير والجودة باعتبارها إحدى العمادات المساندة بالجامعة - والتي تمثل بوحداتها التسع مركز ضمان الجودة بالجامعة - إلى رسم السياسات ومتابعة نظم الجودة بوحدات الجامعة فضلاً عن دعم وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية في تطوير الأداء وتحسينه<sup>37</sup>.

## 2-3- تجربة جامعة السلطان قابوس بدولة عمان :

تشير إحدى الدراسات إلى تجربة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس في تطبيق أنظمة ضمان الجودة وضبطها على الخدمات البحثية وخدمة المجتمع، حيث أكدت هذه التجربة على سعي كلية التربية للحصول على الإعتماد العلمي ( الأكاديمي ) لبرامجها المطروحة، وقامت بتشكيل لجان بدأت بمراحل عدة، وهي<sup>38</sup>:

- المرحلة الأولى: زيارة اللجان إلى كليات وجامعات حصلت على الاعتماد العلمي والاطلاع على تجربتها ولا سيما جامعة الإمارات العربية المتحدة وقطر؛
- المرحلة الثانية: تشكيل لجان من أعضاء هيئة التدريس لإعداد دراسة ذاتية للقسم الذي ينتمون إليه تتضمن: التعريف بالقسم والمباني والمساحات الخاصة بالقسم والإدارة العلمية لكل قسم وأساليبها والبرامج التي يطرحها القسم ( تعليمية وبخيرية) والتخصصات العلمية في القسم وطبيعة النشاط البحثي في القسم ودور القسم في خدمة المجتمع، ومصادر التعليم والتعلم و الموارد البشرية والمادية في القسم وخريجو القسم وأعضاء هيئة التدريس، وبعد ذلك أرسلت الدراسة إلى متخصصين في الخارج.
- المرحلة الثالثة: وضع برنامج لزيارة الممتحنين الخارجيين للإطلاع على أعمال الأقسام في الكلية وخلصت التجربة بهذه الكلية إلى حصول الكلية على الاعتماد الأكاديمي بعد هذه المراحل الثلاث.

ثالثاً- مشروع تطبيق ضمان الجودة والآليات المقترحة لتطوير الجامعة الجزائرية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة:

## 1- مشروع تطبيق ضمان الجودة في الجزائر:

أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر، تجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل، في سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم والذي وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى بـ المجلس الوطني للتقييم (CNE) وفي جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة والذي كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعومة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES)<sup>39</sup>، ليتم بعدها اعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت بـ «خلايا ضمان الجودة» كلفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة.

## 2- تنظيم وأدوار خلية ضمان الجودة:

خلية ضمان الجودة هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة، تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، ويعين مسؤول لهذه الخلية من طرف رئيس الجامعة، وتقوم الخلية بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج سنوي ينظم عملها. الدور الأساسي لخلايا الجودة هو المساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وتدرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، واتصال) المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة<sup>40</sup>.

وفيما يلي أهم أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

- تعد الخلية بمثابة الواجهة بين المؤسسة الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم؛
- تضمن متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برامج التكوين، البحث، العمل المؤسساتي؛
- تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها، وتحسيس حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة؛
- تقود إجراءات التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية، كما تدعم تطوير أفضل الممارسات في هذه المجالات، وفي هذا الصدد تقوم بتحضير الإجراءات وإعداد الوثائق والملفات الضرورية؛
- تضمن تحضير وتنفيذ ومتابعة عمليات التقييم الداخلي على مستوى المؤسسة؛
- تنسق مهمة تحرير تقارير التقييم الداخلي؛
- تقود عمليات التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة؛
- تضمن الاتصال الداخلي والخارجي وتعمل على المشاركة في مختلف التظاهرات في مجال ضمان الجودة؛
- تنشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الإلكتروني.

ويمكن تلخيص أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الوظائف الآتية:

- وظيفة التقييم الداخلي: مجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية في ضوء مرجع ضمان الجودة الذي تم إعداده من طرف (CIAQES)؛
- وظيفة الإعلام: حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة، ونشر التقارير المختلفة خاصة تقرير التقييم الداخلي؛
- وظيفة التكوين المستمر: لأعضائها في مجال ضمان الجودة؛
- وظيفة الاتصال: على المستويين الداخلي والخارجي<sup>41</sup>.

### 3- معوقات تطبيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية:

يمكن التنبؤ بمجموعة المؤشرات التي قد تكون مقاومة تطبيق ضمان الجودة في الجزائر:

- غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي: إن المتتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة وبالتالي لم يكن مؤشر قياس نجاعة وفعالية المؤسسة الجامعية. فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم أي عدد الطلبة؛
- الخوف من التقييم ويخص هذا الجانب الأساتذة؛
- الخوف من فقدان النفوذ؛
- الخوف من بذل جهد إضافي من طرف المسؤولين؛
- الخوف من تكثيف وتوسيع مجال التحصيل العلمي من جانب الطلبة؛
- قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين على العملية وعدم توفير الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات<sup>42</sup>.

### 4- آليات مقترحة لتطوير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

من أجل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يمكن الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية بناء على ما تم تناوله في ما سبق:

- **جودة الأستاذ:** يحتل الأستاذ المركز الأول من حيث الأهمية في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج في جودتها فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء، مكونون و مؤهلون، ولتحقيق ذلك يجب توفر عدد من السمات لدى الأستاذ منها: السمات الشخصية، الكفاءات المهنية، الخبرات الموقفية، الكفاءات العلمية، الكفاءة التربوية، الكفاءة الاتصالية، الرغبة في التعليم. كما يعد مؤشر مقدار الإنتاج العلمي للأستاذ الذي يتطلب معايير لقياس إنتاجيته، والتي اقترح البعض منها: المنشورات العلمية، التقديرات والاعتراف العلمي مثل العضوية الشرفية في بعض الجمعيات العلمية أو رئاسة مؤسسة مهنية وطنية<sup>43</sup>، ويمكن تحديد أدوار الأستاذ في النقاط التالية<sup>44</sup>: التدريس والتقييم، الإرشاد والتوجيه، التأليف والترجمة، البحث العلمي، خدمة المجتمع، العمل الإداري، التطوير المهني أي أن الأستاذ لديه: أدواره اتجاه طلابه، اتجاه الكلية التي يعمل بها، أدواره اتجاه المجتمع المحيط به، اتجاه نفسه؛
- **جودة الطالب:** الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التي من أجله أنشأت، ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علميا وصحيا وثقافيا ونفسيا حتى يتمكن من إستيعاب كافة أمور المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صنفوة الخريجين القادرين على الإبتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته. ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة ترى الطلاب كزبائن وكموظفين في النظام التعليمي، ويجب على المديرين أن يدخلوا الطلاب في عملية التعليم الخاصة بهم أنفسهم عن طريق تدريبهم على التساؤل في عملية التعليم وعندما يتساءل الطلاب عن عملية التعلم بعدها يجب أن يقوم المديرين بالاهتمام باقتراحات الطلاب من أجل التغيير<sup>45</sup>؛
- **جودة خطة الدراسة:** تعد الخطة الدراسية أحد العوامل الرئيسية المرتبطة بالجودة من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب، ومدى قدرتها على تنمية وإثراء شخصية المتعلم في مجالات تحديد وحل المشكلات المرتبطة بتخصصه المهني، من خلال التركيز على التكوينات العملية التي تتضمنها الخطة الدراسية، وهذا يتطلب إلغاء النمطية التقليدية المتبعة حاليا في الجامعات من حيث توزيع مواد الخطة الدراسية بين متطلبات الجامعة والكلية والقسم، واستبدالها بخطة دراسية جديدة وفق مؤشرات جودة الخطة الدراسية<sup>46</sup>؛

- **جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:** يجب أن تكون البرامج التعليمية شاملة، عميقة ومرنة وتستوعب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، بالإضافة إلى ضرورة تكيفها مع المتغيرات العالمية، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها. كما يستوجب التحول من الآليات التقليدية في التدريس إلى الآليات المتطورة والمتنوعة وباستخدام تكنولوجيا التعليم والتعلم الحديثة؛<sup>47</sup>
- **جودة المباني التعليمية والتجهيزات والبيئة التعليمية:** يعد المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور الهامة للعملية التعليمية، وذلك لأنه يتم فيه التفاعل بين جميع عناصر المنظومة الجامعية، وتعتبر جودة المباني والتجهيزات أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، وتتضمن جودة المباني والتجهيزات، موقع المبنى ومساحاته، المدرجات، القاعات، المرافق، المكتبة، المطعم، جودة الإنارة والتهوية، سعة المكان، جودة الأثاث ومؤثرات الصوت، المختبرات والمعامل والتقنيات بأنواعها<sup>48</sup>؛
- **جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:** لا شك أن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الإستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات واللوائح التعليمية فيجب أن تكون مرنة، واضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية، كما يجب عليها أن تواكب كافة التغيرات والتحولات من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر به؛<sup>49</sup>
- **جودة الكتاب التعليمي:** يقصد بجودة الكتاب التعليمي، جودة محتوياته والتحديث المستمر له بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه<sup>50</sup>، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يساهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي؛
- **جودة التمويل والإنفاق التعليمي:** يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توفرت لديه الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وأصبح من السهل حلها، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لمقدار التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط. ويعد تدير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير على تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، أيضا فإن الاستخدام السيء للأموال سيؤدي ضمنا إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم، والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والخاص، وعوائد مراكز البحث والتدريب<sup>51</sup>؛
- **جودة تقييم أعمال الطلبة:** إن التنوع في أدوات تقييم الطلبة يعد مؤشرا أساسيا في تحقيق الجودة وتطوير العملية التعليمية، بحيث يجب التركيز على انتقاء نشاطات ومحاور عملية التقييم واتسامها بالشمول والتكامل والموضوعية والصدق والثبات<sup>52</sup>؛
- **جودة تقييم الأداء التعليمي:** يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم تحسین أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمتكونة من الطالب، الأستاذ، البرامج التعليمية، طرق ووسائل التدريس والتمويل... الخ، وكل ذلك يحتاج إلى معايير لتقييم كل هذه العناصر على أن تكون تلك المعايير واضحة ومحددة ويمكن استخدامها وقياسها، إضافة إلى تكوين القائمين على عملية التقييم، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة بموجب تلك المعايير ومستويات الأداء.<sup>53</sup>

## خلاصة:

في ضوء ما سبق يوصي الباحثان بما يلي:

- تعاون ومشاركة الأطراف ذات العلاقة في عملية تخطيط وتطوير التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، والوزارات الأخرى، رجال الأعمال، الغرف التجارية والصناعية، القطاع الخاص) ومن ثم الوصول إلى القرارات التخطيطية لتطوير التعليم العالي والآليات المناسبة لتنفيذها؛
- ضرورة العمل على اختيار القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وفق أسس علمية، بحيث تتوافر فيهم الكفاءات الشخصية والمهنية التي تؤهلهم إلى قيادة تلك المؤسسات بما يحقق لها الكفاءة؛
- الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات التعليم العالي ومن ثم تحقيق رفع كفاءة الأداء بهذه المؤسسات والقيام بوظائفها (إعداد القوى البشرية، البحث العلمي، التنشيط الثقافي والفكري العام) بصورة مرضية؛
- العمل المستمر على تكوين الإطارات الأكاديمية والإدارية و القوى البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وتبني مفهوم التعليم المستمر؛
- تحديث عمليات الاتصال والإدارة في المؤسسات التعليمية من خلال الأخذ بمنهج المؤسسة الإلكترونية، ومن توفير المناخ الملائم لانضباط العملية التعليمية وانطلاقها لتواكب العصر؛
- الاهتمام والعناية ببرنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم باعتبارهم الأداة الحقيقية لتفعيل كافة أشكال ومداخل التطوير، وتحقيق التأهيل المرغوب للطلاب وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة التنمية؛
- إعادة النظر في المناهج الدراسية الحالية بمؤسسات التعليم العالي، والعمل على تغييرها أو تعديلها لتواكب التنمية، وأيضاً التركيز على استخدام الوسائط المتعددة في عمليات التدريس الجامعي (لماذا ندرس؟ ماذا ندرس؟ وكيف ندرس؟) فضلاً عن أهمية إدخال البعد الدولي في المناهج وتوفير بيئة تعليمية يتوافر فيها سمات ومعطيات العولمة من خلال إجراء المقارنات الثنائية BENCHMARKING مع جامعات الدول المتقدمة، ومن ثم تحقيق عالمية مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؛
- الاستفادة من تقنيات التعليم عن بُعد وتبني الجامعات المفتوحة، مما يعطي فرصة أكبر للراغبين في التعلم، علاوة على تحسين مستويات التدريس والتعليم؛
- التأكيد على ضرورة ارتباط التعليم العالي والجامعي بحاجة العمل في عملية مستمرة وتحقيق التكامل بينهما؛
- الاستفادة من مؤسسات التعليم العالي العالمية والعربية الرائدة في ما يخص إدارة الجودة الشاملة.

## المراجع والهوامش المعتمدة :

- <sup>1</sup> - Thunks, R, Fast Track to quality, Mc Graw-Hill, Inc, New York,1995, p32
- <sup>2</sup> -Kotler and Dubois, Marketing Management, 10<sup>th</sup> edition, public union, Paris, France, 2000, p18.
- <sup>3</sup> -Ciampa, D., total quality : a users guide for implementation, Reading, MA Addison-wesley, 1992,p43.
- <sup>4</sup> -Stevenson w.J., Production operation Management, Mc Graw-Hill, New York, 1999, p52.
- <sup>5</sup> - أحمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، العدد 76، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، مارس 1999، ص51.
- <sup>6</sup> - عبد الله بن موسى الخلف، ثالوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، العدد1، 1997، ص146.
- <sup>7</sup> - محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص55.
- <sup>8</sup> - قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص150.



- <sup>9</sup> - دوبيز لويد وماسون كراوفورد، إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر، 1997، ص 118.
- <sup>10</sup> - J.S Oakland, total quality managment, 2<sup>nd</sup> edition, Butterworth Heunemann, Oxford, 1993, p 36,38.
- <sup>11</sup> - Peter Drucker, Management : tasks, responsibilities, and practice, Heinmann, London, 1974, p 74, 88.
- <sup>12</sup> - محمد الطراونة وبدرية البليسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، 2002، العدد 1، 2002، ص 21.
- <sup>13</sup> -Chemer , M.M : An integrative theory of leadership, Mahwah, Lawerence Erlbaum Associates, N .J , USA , 1997, P 79.
- <sup>14</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، العبيكان، السعودية، 2001، ص 8.
- <sup>15</sup> - محمد البرعي ومحمد التوجيحي، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1993، ص 202.
- <sup>16</sup> - خليل الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 225-227.
- <sup>17</sup> - المرجع نفسه، ص 226.
- <sup>18</sup> - خليل الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 227.
- <sup>19</sup> -Murrel K.L and Merdith, Empowering Employee, McGRaw- Hill, New York, USA, 2000,p 8.
- <sup>20</sup> - Potterfield Thomas . A, the business of Employee Empowerment, West port, cn :quorum books,1999,p 2.
- <sup>21</sup> - Robbins Stephen.p, Organizational Behavior : concepts controversies and applications, 6th edition, prentice- Hall INC, Englwood, chiffs,N.J, USA, 1993, P 682.
- <sup>22</sup> - بدري مسعود، العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات العربية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الأول، العدد الثاني، 1994، ص 33.
- <sup>23</sup> - Belohlav,J., Quality, strategy and competitiveness. California Management Review, Vol 35,N 3,1993,p55.
- <sup>24</sup> - أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر، 2002، ص 12.
- <sup>25</sup> - سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص 255.
- <sup>26</sup> - إياد عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص 44، 45.
- <sup>27</sup> - نديم أكرم أسعد، ثقافة الجودة الشاملة : مدخل لنظام جودة بمضامين محلية، الناشر هو المؤلف نفسه، إربد، الأردن، 2006، ص 246.
- <sup>28</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 121، 122.
- <sup>29</sup> - قاسم نايف علوان المخياوي، مرجع سابق، ص 160.
- <sup>30</sup> - صالح الحسين ادحريج، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4،5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 615.
- <sup>31</sup> - د.عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009، ص 196.
- <sup>32</sup> - المرجع نفسه، ص 195.
- <sup>33</sup> - د. يوسف عيسى قفادة، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 3، جامعة بسكرة، جوان 2008، ص 6.
- <sup>34</sup> - صالح الحسين ادحريج، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4،5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 621، 622.
- <sup>35</sup> - د.قاسم نايف علوان المخياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان الأردن، 2006، ص 295.
- <sup>36</sup> - صالح الحسين ادحريج، مرجع سبق ذكره، ص 623.
- <sup>37</sup> - للتفصيل أكثر أنظر: أ. د. سعيد بن علي ابو عشي المالكي، د. محمد بن علي الشهري، تجربة جامعة بجران في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4،5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 769-777.
- <sup>38</sup> - د.عاصم شحادة علي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

- 39 - د. زين الدين بروش، د. يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4،5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 812.
- 40 - سمير بن حسين، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، ص 212.
- 41 - المرجع نفسه، ص ص 212، 213.
- 42 - د. زين الدين بروش، د. يوسف بركان، مرجع سبق ذكره، ص ص 813، 814.
- 43 - يعقوبي خليفة وآخرون، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4،5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 424.
- 44 - د. رافد عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص 270.
- 45 - أحمد إبراهيم محمود، القصور الإداري في المدارس، الواقع والعلاج، دار الفكر العربي، 2000، ص ص 92-105.
- 46 - أ. د عدنان بدرى الإبراهيم، تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي، تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبو ظبي، 7،8 ديسمبر 2011 ص 224.
- 47 - مجدي سلامة ادوارد، الجودة في التعليم، دار القلم للنشر، بيروت، ص ص 24-39.
- 48 - أ. د عدنان بدرى الإبراهيم، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص ص 224، 225.
- 49 - عبد الحكيم محمد المرى، التعليم والجودة مفاهيم وتطبيقات، دار الريعان للنشر، الكويت، 1998، ص ص 44-65.
- 50 - المرجع نفسه، ص 70.
- 51 - د محمد صادق، الجودة الشاملة في التعليم، Arab Group، ص 53. كتاب إلكتروني على الموقع: <https://books.google.dz/books?id>
- 26/02/2016
- 52 - أ. د عدنان بدرى الإبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 224.
- 53 - د محمد صادق، مرجع سبق ذكره، ص 53.

