تطبيق معايير نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

دراسة ميدانية بمختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

The application of quality management system standards in Algerian Universities A field Study in several Algerian Universities

سيف الدين جديدي[1،*] ، عبد العزيز بن عبد المالك [2]
saifeddinedjedidi@gmail.com
[1،2] جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2018/10/28؛ تاريخ القبول: 2019/06/07؛ تاريخ النشر: 2019/06/30

ملخص:تسعى مؤسسات التعليم العالي لرفع كفاءتها وجودتهامن أجل تحسين نوعية مخرجاتها وتلبية حاجات المجتمع وذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة وتطبيق معاييره ومؤشراته الإدارية والتدريسية.تهدف هذه الدراسة إلى تقييم نظام إدارة الجودة المطبق في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر انطلاقا من النصوص الرسمية الصادرة في هذا الإطار،كما ترتكز على جميع الأفراد الفاعلين في المؤسسة الجامعية من "إداريين وأساتذة"،ومستندة على التقارير والوثائق التي تحتوي النصوص الرسمية على مستوى خلايا ضمان الجودة بالكلياتومؤسسات التعليم العالي.

حيث خلصت هذه الدراسة الى ان جودة العمليات هي الأكثر تأثير في تحقيق الجودة بنسبة 42.01% حسب استجابة أعضاء الهيئة التدريسية، وتليها جودة المدخلات بنسبة 29.42% ثم جودة المخرجات بنسبة 28.57%.

الكلمات المفتاح:نظام إدارة الجودة؛مؤسسات التعليم العالي؛النصوص الرسمية.

Abstract: In order to improve the quality of their outputs and satisfy the society needs, the higher education institutions are mainly seeking to increase their efficiency and quality by adoption of the quality management concept and application of its standards on the administrative and educational procedures. In this work, we aim to evaluate the quality management system applied in higher education institutions in Algeria. This study is based on the official legislative texts applied by quality assurance cells in universities on the involved stuff from administrators and professors.

The main conclusions are that the quality of procedures has the main impact on the overall quality with a rate of 42.01% based on the response of the teaching crew. Then, the quality of inputs with a rate of 29.42%, and the quality of outputs with 28.57%.

Keywords: Quality Management System; Universities; Official Texts.

*** Corresponding author**

1 الاشكالية

شهد العالم العديد من التطورات في جميع الميادين"السياسي،الاقتصادي، العسكري"وفي ظل هذا التطور ظهرت العديد من المفاهيم والمصطلحات"التنمية المستدامة،العولمة مجتمع المعرفة،نظام إدارة الجودة"،حيث برز مفهوم نظام إدارة الجودة كمحور أساسي في الكثير من الميادين والمجالات،كون هذا النظام العامل الأساسي الذي يحقق النجاعة والنجاح بأقل جهد ووقت وبدرجة عالية من الدقة.

هذا ما جعل الاهتمام بنظام إدارة الجودة يتزايد ويتسارع تطبيقه في الأنظمة والمجالات المختلفة، ولعل المجال الأساسي الذي برز فيه هذا النظام هو المجال الاقتصادي،ثم نقل هذا المفهوم الى المجال التربوي حديثا وبتطبيقات مختلفة عن سابقتها،وهذا ما فرض على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إجراء تعديلات وإصلاحات في القطاع تتوافق مع هذا المفهوم ومتطلباته في الجامعة الجزائرية،ولعل ابرز هذه الإصلاحات تبني نظام LMDوالذي يرتكز على مقاربة جديدة في العلاقة البيداغوجية بين العناصر الفاعلة في المؤسسة الجامعية "إدارة،أساتذة،طلبة"،إضافة الى التحسينات المستمرة التي تقوم بها الوزارة الوصية والاستمرار في التطوير والاشارة الى تبني مدخل إدارة الجودة في الندوات العلمية والملتقيات وتنصيب لجان مختصة على مستوى الجامعات،كما ألزمت بوضع قوانين منظمة وضابطة لطريقة العمل والتطبيق لمعايير هذا النظام من طرف خلايا مختصة بذلك تسمى "بخلايا الجودة" على مستوى الجامعة ككل وعلى مستوى الكليات وهذا لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة الجامعية.

ومنه ركزت إشكالية الدراسة الحالية على استقصاء موضوع الجودة في التعليم العالي بالجزائر، حيث اقتصرت هذه الدراسة بالوقوف على مستوى تطبيق معايير نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية،وتم طرح التساؤل الأتي للدراسة:

– ما مستوى تطبيق معايير نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية على ضوء النصوص الرسمية؟

نضرا لطبيعة الدراسة الوصفية الاستكشافية والتي تهدف إلى دراسة مستوى تطبيق معايير نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فقد تم الانطلاق من أهداف الدراسة عوض الفرضيات وهي:

2 أهداف الدراسة

– التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
– الوقوف على أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
– التوصل الى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة التعليمية المنشودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
– التنويه بأهمية تبني نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
– التعرف على متطلبات نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
– الوقوف على معيقات نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

3 أهمية الدراسة

تجلت أهمية الدراسة الحالية من خلال الوقوف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية على ضوء النصوص الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي"المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي"،والتعرف على واقع هذا القطاع بالجزائر مقارنة بما هو حاصل دوليا في قطاعاتها التعليمية العالية والتركيز على نظام إدارة الجودة ومعاييره للمساهمة في تحسين وضع مؤسسات التعليم العالي وجودة مدخلاتها،عملياتها،مخرجاتها و رضى المستفيدين على هذه المؤسسات.

كما لها أهمية واقعية ميدانية تتمثل في تقييم وفعالية تطبيق نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال النتائج المتحصل عليها والوقوف على نقاط القوة والضعف بها.

4 الدراسات السابقة:

- **دراسة يسعد فائزة:** "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، دراسة ميدانية في جامعة "فرحات عباس" – سطيف – **2007**". وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المذكورة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي). وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة "فرحات عباس" ومحاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات الديموغرافية السالفة الذكر. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة "فرحات عباس" المقدر عددهم بـ(**1014**) عضو هيئة تدريس إضافة إلى الهيئة الإدارية ذات التسلسل الوظيفي والمقدر عددهم بـ(**42**) إداري وقامت الباحثة بانتقاء عينة الدراسة بالمعاينة الاحتمالية الطبقية بنسبة **10**% حسب الشروط الإجرائية لروسكو فتحصلت على عينة قدرت بـ(**103**) عضو هيئة تدريس و42 إداري. وقامت الباحثة باستخدام مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للنعمان الموسوي (**2003**) ويهدف هذا المقياس إلى قياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي التعرف على مواطن القوة والضعف في أدائها والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة،وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها أجرت الباحثة الدراسة الميدانية واستخدمت الأساليب الإحصائية (النسب المئوية، مربع كاي) لتفريغ البيانات وتحليل النتائجومناقش تها في ضوء الفرضيات وأسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة "فرحات عباس" متوسطة بنسبة 31.39% على مجال تهيئة متطلبات الجودة، وكان مستوى تطبيق مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها قليلة بنسبة 53.72%، أما بالنسبة الى تطوير القرى البشرية فكان مستوى التطبيق قليل بنسبة 07.82%،ومجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع فكان مستوى التطبيق بنسبة 27.58%وبناء على هذه

النتائج أفادت الباحثة أن جامعة "فرحات عباس" تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بمستوى قليل بنسبة 32.56%.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة "فرحات عباس" من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغير الكلية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها الإدارية حسب متغيرات (التسلسل الوظيفي، الخبرة، الكلية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية والإدارية.
- **مناقشة الدراسة:** لقد أفاد الباحث من هذه الدراسة العديد من المعطيات التي أسهمت في بلورت سيرورة موضوع الدراسة الحالية سواء من الجانب النظري والاستفادة من المراجع المتوفرة في مجال الجودة في مجال التعليم العالي في الجزائر، كما أمكنت الدراسة التعرف على دلالة الفروق الإحصائية لأفراد عينة الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية. أما عن الاختلافات الموجود بين هذه الدراسة والدراسة الحالية فتتمثل في: (عنوان الدراسة، الهدف، متغير الوظيفة والكلية، المنهج، حجم مجتمع العينة والمعاينة، الجامعة والكلية، الأساليب الإحصائية).

5 تعريف مصطلحات الدراسة اجرائيا:

- **نظام إدارة الجودة:**هي التطوير والتحسين المستمرين للعمليات الإدارية والتعليمية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد لتحقيق رضاه.
- **مؤسسات التعليم العالي:**وهو أحد القطاعات الهامة في الجمهورية الجزائرية، ويضم مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تعرف بالمؤسسات الجامعية، وهي تساهم في تعميم ونشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد. وتتوفر الشبكة الجامعية على أربع أنواع من المراكز: الجامعات، المراكز الجامعية، معاهد التعليم والتكوين العالي، المعاهد الوطنية والمعاهد العليا، فهي مركز للتعليم والتكوين ومصدر للعديد من الفروع العلمية.

- **النصوص الرسمية:**وهي مجموعة المناشير والمقررات "المرجع الوطني لضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي 2016" التي تنظم وتحدد مجموعة المعايير المراد تطبيقها، تصدر من الوزارة المعنية او من مصدر رسمي يخولها ويحفظها له القانون.

1 الجانب النظري للدراسة

اولا مفهوم الجودة: الجودةQualitéمن الكلمة اليونانية Qualitasالتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديما الدقة والإتقان. (الدرادكة،شبلي،2002،ص15)، وفيما يلي توضيح لتعريف لنظام إدارة الجودة بصفة عامة، وتعريف معايير إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

1 1 تعريف نظام إدارة الجودة:

1 1 1 عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة علىأنها:"أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"(السامرائي،2007،ص28)

1 1 2 –جوران عرف الجودة على انها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات"(العزاوي،2005،ص15)

1 1 3 وقد عرف جوزيف جابلونسكي:لإدارة الجودة الشاملة على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال،يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين تهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.(جابلونسكي،1996،ص26)

1 2 تعريف إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

"مجموعة من البرامج والمناهج، والمواد التعليمية وتقنيات التعليم، وأساليب التقويم وقياس الأداء، ومستويات أعضاء هيئات التدريس وقدراتهم، ونتائج ما يقومون به من بحوث ودراسات متطابقة جميعها مع المواصفات التعليمية والعلمية والأكاديمية المتعارف عليها من ناحية ومتوافقة مع احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة، ومحققة لرغباتهم وتطلعاتهم من ناحية أخرى". (صديق،2004،ص74).

مما سبق ذكره ومن خلال المفاهيم الانفة الذكر يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة وفي السياق الذي يربطها بالدراسة الحالية " إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الأنشطة والأساليب والممارسات التي يقوم بها العاملين في المؤسسات التربوية لتسهيل شؤونها وتحقيق الأهداف المنشودة في جميع مجالات العملية التعليمية.

او هي فلسفة إدارية حديثة تقوم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية في المنظومة التربوية وذلك من اجل تحسينها وتطويرها بأقل التكاليف و أقل وقت.

2 أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان، خاصة في مجال التعليم، ولا شك أن أهم الفروق بين المؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة، لذلك

ارتأت الكثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في الدول المتقدمة تطبيق نظم الإدارة بالجودة الشاملة، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطا إداريا يوفر مناخا للتوسع والتميز في الوقت نفسه، ويمكن تلخيص فوائد تطبيق الجودة الشاملة ونظمها في التعليم العالي على النحو التالي:

- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمورالمجتمع وا رضائهم.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التحسين والتطوير.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقلل من بيروقراطية الإدارة إلى حد الكبير، ويتلخص من كثير من إجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ربط أقسام المؤسسة العالية وجعل عملها منسجما، بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباطا أكثر.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة
- ترسيخ صورة المؤسسة العالية لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة في خدماتها.
- رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها.
- المساعدة على وجود نظام شامل مدروس للمؤسسة.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانيات المؤسسة العالية من حيث الموارد والوقت وغيرها.
- تحسين كفايات الإداريين والعاملين وعضو هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم، من خلال التدريب المستمر
- زيادة احترام والتقدير المحلي، والاعتراف العلمي بالمؤسسة العالية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي. (صديق، 2004،ص82)

3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: تتمثل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بمراعات الخطوات التالية:(الشرقاوي، 2003،ص42)

3 1 مرحلة الإعداد: وهي بمثابة مرحلة التهيئة،ويتم خلالها بتعميق الإحساس بأهمية التطوير، واتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وصياغة الرؤية التي تعتمد على متطلبات إدارة الجودة الشاملة،وتحديد المستفيدين وحاجياتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية،وتدريب المديرين،وتوفير الدعم والالتزام والمساندة من الإدارة العليا.

3 2 مرحلة التخطيط:ويتم في هذه المرحلة نشر ثقافة الجودة داخل المنظومة،وتشكيل مجلس الجودة والقيام بالتنمية والتوجيه وإنشاء فرق الجودة لحلقات الجودة وتوفير الموارد وتنسيق البرامج التدريبية،وتقديم تغذية راجعة وفحص مقترحات التحسين المستمر. (محجوب،2003،ص143)

3 3 مرحلة التقويم التكويني:ويتم توفير المعلومات لدعم جميع المراحل،والكشف على نواحي القوة والضعف،وذلك من خلال مسح الوضع الراهن وتوفير التغذية الراجعة عن رضا المستفيدين ومدى صلاحية برامج التدريب.

3 4 مرحلة التطبيق:ويتم خلالها تفعيل الاتصال،وعمل فرق الجودة ومهارات حل المشكلات ويتم تحديد المسؤوليات والأدوار،ويمكن حل المشكلات من خلال دورة (خطط – نفذ راجع – أعمل).

3 5 مرحلة التقويم الختامي: ويتم مقارنات تحسينية مع إنجاز منظومات أخرى عالمية والعمل على التحسين المستمر من خلال المسؤولين،ثم يتم إعادة مراحل التخطيط وهكذا.

ثانيا نشأة وتطور الجامعة الجزائرية:

تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي، حيث بنيت أول جامعة في الجزائر عام 1877 من طرف المستعمر الفرنسي لتكون نسخة طبق الأصل للجامعات الفرنسية، المنطوية على التعليم النظري دون استجابة لمشاكل المجتمع الجزائري (بوعبد الله، مقداد،1998، ص2).

ويمكن تلخيص اهم التطورات التي مرت بها الجامعة الجزائرية في أربعة مراحل هي:

2 1 المرحلة الأولى: 1962- 1970:بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط وقد كانت فرنسية منهجاوبرنامجا وإدارة وفكرا وطريقة ولغة وهدفا، وقد كانت تضم أربع كليات (الآداب والعلوم الإنسانية، الحقوق والعلوم الاقتصادية، العلوم الفيزيائية،الطب والصيدلة)، كما تم إنشاء جامعة وهران سنة 1966، وجامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة وجامعة العلوم والتكنولوجيا في وهران وجامعة التكنولوجيا في عنابة (تركي،1990، ص150).

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعا فهو ما كان موروثا من الفرنسيين، إذا كانت الجامعة مقسمة إلى كليات هي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب، كلية العلوم الدقيقة، حيث كانت هذه الكليات مقسمة بدورها على عدد من الدوائر والتي اهتمت بتدريس تخصصات مختلفة، كما كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي إلى جانب التعريب والجزأرة.
أما بالنسبة لمراحل الدراسة التي ظلت تسير على النظام الاستعماري فهي كما يلي:

(بوفلجة،1992، ص ص 62 63)

- مرحلة الليسانس (03سنوات)، شهادة الدراسات المعمقة (سنةواحدة)، شهادة الدكتوراه درجة ثالثة (على الأقل سنتين)، شهادة دكتوراه دولة (وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات)

2 2 المرحلة الثانية:1970 1980 تعتبر هذه المرحلة بداية ميلاد الجامعة الجزائرية والتي تزامنت مع تنفيذ المخطط الرباعي الأول والثاني (1970 – 1973)،(1974 – 1977)، إذ إن أهم إصلاح شهدته المؤسسة الجامعية في عشرية السبعينات شمل كلا من التعليم العالي والبحث العلمي، كما تم إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970 (بوفلجة،1992، ص63)، كما جاء الإصلاح الجامعي سنة 1971 لإعادة النظر في نظام التكوين في ضوء الحقائق الوطنية والواقع المعاش، وقد تمثلت الأهداف الأساسية لإصلاحات 1971 فيما يلي:

- تكوين إطارات قادرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية في الجزائر.
- تبني سياسة تعدد الاختصاصات لتلبية متطلبات جميع القطاعات.
- تكوين أكبر عدد من الإطارات بأقل التكاليف الممكنة لتحقيق أكبر قدر ممكن من المردودية.

ونتيجة لهذا الإصلاح شهدت الجامعة الجزائرية ظهور اختصاصات كثيرة، سواء في العلوم الإنسانية والاجتماعية، أو في العلوم التكنولوجية، لتشمل المشاكل المختلفة الناجمة عن حركة التنمية التي عاشتها الجزائر في السبعينيات.

كما شهدت العلاقة بين الجامعة والمحيط المهني والاجتماعي تطورا ملموسا، وتطورت أواصر التعاون بصورة واضحة من خلال قيام الجامعة بتزويد المجتمع بالأطر الجامعي(بوعبد الله، ومقداد،1998، ص ص3 4).

أما بالنسبة لمراحل الدراسة الجامعية فتم تعديلها لتصبح كالتالي: مرحلة الليسانس (04سنوات)، مرحلة الماجستير (تدومسنتين)، مرحلة الدكتوراه (05سنوات).

2 3 المرحلة الثالثة: 1980 1990 أما في عشرية الثمانينات فشهدت الجامعة ما يعرف بمرحلة الخريطة التنظيمية، والتي ظهرت عام 1983، واتضحت أكثر عام 1984 (بوفلجة،1992، ص ص64 65)، وتهدف الخريطة إلى:

- تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق سنة 2000 معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة.
- تحديد احتياجات سوق العمل من أجل العمل على توفيرها.
- تحقيق التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل.
- تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية، والحفاظ على 7 جامعات كبرى فقط.

- تطوير نظام الخدمات الجامعية.

كما تميزت هذه المرحلة بالحديث على استقلالية الجامعة، وهذا ما أثار القضية التي طرحت عام 1989، والذي بدأ العمل بها ابتداء من جانفي 1990، حيث جاء على شكل مشروع يضم (25) صفحة، والتي تمثل بنوده حول استقلالية المؤسسات والهيئات الجامعية من الناحية الإدارية المالية،البيداغوجية، البحثية.

كما شهدت هذه الفترة العلاقة بين الجامعة والمجتمع بنوع من الفتور، فالجامعة استمرت في القيام بدورها المتمثل في إخراج الأطر الجامعية، لكن القطاع الإنتاجي لم يتمكن من إدماج هذه الأطر وتوظيفها.(بوعبد الله ومقداد،1998، ص 9)

2 4 المرحلة الرابعة:1990 – 2000:أما حقبة التسعينيات فتميزت بمرحلة إصلاح المنظومة الجامعية سواء من ناحية الهياكل،الوسائل، المناهج والطرائق، أو من حيث مضمون المناهج والأهداف التي تضمن تكوين كفاءات قادرة على التكيف مع الأوضاع المتجددة، وتقررت مهام الجامعة آنذاك كما يلي:

- تطابق التكوين والشغل.
- إنتاج القيم الثقافية التي تغذي الهوية الشخصية.
- إنتاج معايير وأنساق علمية قادرة على وضع مشروع مجتمعي.

كما شهدت الجامعة عملا واسعا لإعداد الأساتذة الجامعيين إعدادا بيداغوجيا متمثلا في الملتقيات و الورشات التدريبية التي نظمتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي داخل الوطن وخارجه، ومحاولة جديدة لبناء حلقة وطيدة بين الجامعة والمحيط المهني والاجتماعي (بوعبد الله، ومقداد،1998،ص ص4 5).

إن سيرورة الإصلاحات الجامعية في الجزائر منذ الاستقلال إلى القرن العشرين كانت تلح على ضرورة السعي لتحقيق نظام تكوين عن طريق ضمان المردودية وا يجاد المؤهلات المناسبة لمناصب العمل المعروضة من قبل القطاعات، من خلال (حبة، ص ص28 140):

- تقديم تعليم عصري متفتح على التقدم العلمي والتقني مع الأخذ بعين الاعتبار الواقع الاجتماعي الجزائري هو أساس التكوين الذي شرع في تطبيقه سنة (1985).
- التكفل بالمناصب التي أحدثتها استراتيجية التنمية واللجوء إلى المساعدة التقنية الأجنبية لتأمين أفضل تلاؤم بين التكوين ومناصب العمل.
- تم التوجه نحو التكنولوجيا والتنظيم المتواصل للتكوين ما بعد التدرج لضرورة استخلاف المساعدة التقنية الأجنبية بإطارات وطنية يخرجها نظام جامعي مطابق للحقائق الوطنية.
- تم جزأرة سلك التدريس، حيث بلغت نسبة المعدين والأساتذة المساعدين مرحلة جد متقدمة وتم تسهيلها بإعادة تنظيم التكوين ما بعد التدرج سنة (1976) بهدف تلبية قطاع التكوين والبحث، حيث زاول حوالي (15300) طالب التكوين ما بعد التدرج سنة (1985 / 1986) داخل الجامعات الجزائرية.

- كما تم الشروع في استخدام اللغة الوطنية العربية في التعليم العالي بعد الحصول على الاستقلال، حيث أصبحت لغة التعليم الوحيدة في العلوم الاجتماعية وهذا ابتداء من سنة (1980)، حيث وصلت نسبة الطلبة اللذين يتقنون اللغة العربية في مرحلة التدرج سنة (1985 / 1986) إلى 82,6 %.
- لتلبية حاجات النشاط الاقتصادي الاجتماعي، الجزأرة كان لا بد من توسيع التكوين العالي بمختلف شرائح المجتمع، حيث تطور عدد طلبة التعليم العالي، فبعد أن كان شبه معدوم بعد الاستقلال بلغ عدد المسجلين (130765) طالب سنة (1985 / 1986).
- ديمقراطية التعليم العالي التي جسدتها السلطات الجزائرية نتيجة الديناميكية الاجتماعية والتطور العام لعدد أساتذة التعليم الأساسي والثانوي، أصبحت غير كافية إن لم يتم تدعيمها بأنشطة البحث العلمية بحيث تصبح تشكل أفضل أداة لترقية التعليم من خلال إنشاء هيئات وطنية عليا للبحث العلمي وتشمل البرامج التالية:

* البرامج الوطنية ذات الأولوية التي تتطلبها ميادين التنمية الزراعية،الصحية،التربية، الموارد المائية، اللغة الوطنية.

* برامج البحث التطبيقية التي تهتم بالنشاطات المنتجة بصفة مباشرة قصد تحسين التحكم في جهاز الإنتاج وتشجيع الإبداع والتجديد.

* برامج البحث الأساسي التي تهدف إلى إنتاج المعارف المناسبة لاحتياجات البرامج ذات الأولوية، والمساهمة في تطوير الثقافة الوطنية.

تم إدماج سياسة التعليم العالي في إطار التخطيط على المدى البعيد للبلاد ، حيث تم توجيه التعليم العالي نحو تلبية احتياجات التنمية ووضع سياسات التكوين تخضع إلى مخطط يحترم توزيعا متوازن من هياكل أساسية ، يكمن هدفه في مردودية التعليم وترقية نوعيته واستخدام طاقاته العلمية استخداما اقتصاديا ، والسعي لملاءمة التكوين مع وظائف العمل ، ولتحقيق ذلك تطلب إنشاء هياكل للتكوين العالي التي كانت من بين الأهداف التي تم تقريرها في المخطط الخماسي الأول (1980-1984) لإنشاء مشاريع الهياكل البيداغوجية والاجتماعية لقطاع التعليم الجامعي ، وذلك لتخصيص ما يعادل 6.8 مليار للتكوين والبحث الجامعي من مجموع الاستثمارات للمخطط الوطني البالغة 400 مليار دينار، وفي ظل التغيرات العميقة التي عرفتها الجزائر في ظل القرن الواحد والعشرين على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، أصبحت الجامعة الجزائرية لا تتلاءم مع التغيرات ، الأمر الذي دفع اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة الجامعية بإصدار توصية لإصلاح التعليم العالي ، والذي صادق عليه مجلس الوزراء المنعقد في 20أبريل2002 ، ومن المحاور الأساسية التي برمجت في إطار استراتيجية تطوير قطاع التعليم العالي لفترة ما بين 2002 إلى 2013 من خلال إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي ، وتتمثل في نظام (L M D).

2 الطريقة و الأدوات:

1 منهج الدراسة أعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستكشافي، انطلاقا من الجانب النظري للدراسة،وذلك على ضوء مشكلة الدراسة،أهدافها وأبعاد الموضوع ووفق ما تقتضيه خصوصية موضوع البحث والموضوعية في جمع البيانات،تحليلها،مناقشتها وتفسيرها.

2 مجتمع وعينة الدراسة

2 1 مجتمع الدراسة تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية بكل من جامعة قاصدي مرباح– ورقلة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، وجامعة عبد الحميد مهري –قسنطينة2 كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، وكلية علم النفس وعلوم التربية، حيث بلغ عدد الأساتذة حسب الإحصائيات 305 لأستاذ وإداري الموظفين بصفة دائمة.

2 2 عينة الدراسة تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي، وتم اعتماد طريقة بارلسون في حساب عينة الدراسة، وهذه الطريقة حسب بارلسون تتم بإختيار 10% من مجتمع الدراسة ومنه فعينة الدراسة هي305 (10) /100=30.5 أي ثلاثون أستاذ.

3 حدود الدراسة لكل دراسة مهما كان نوعها او منهجها حدود تتقيد بها،أما في هذه الدراسة كانت إجراءاتها ضمن حدود مكانية،زمانية وحدود إبستيمولوجية تتميز بها على غيرها من الدراسات.

3 1 الحدود المكانية للدراسة: أجريت هذه الدراسة الميدانية بمختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري،جامعة قاصدي مرباح ورقلة"

3 2 الحدود الزمانية للدراسة: أجريت هذه الدراسة على مستوى مختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية السابق ذكرها في شهر أكتوبر 2018

3 3 الحدود الإبستمولوجية: تعتبر هذه الدراسة كمحاولة لتقييم نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على ضوء النصوص الرسمية للوزارة التعليم العالي والبحث العلمي،وأعتمد في هذه الدراسة على طرح الظاهرة ودراستها بصيغة اجتماعية تربوية من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة.

4 أداة الدراسة: تم اعتماد المقابلة النصف موجهة في هذه الدراسة لسهولة تطبيقها وإمكانية إحاطتها بجميع جوانب موضوع الدراسة،ولما تتميز به هذه الدراسة من خصائص.

5 صدق أداة الدراسة: لحساب صدق أداة الدراسة اعتمد على معادلة لاوشي لحساب معامل الاتفاق بين المحكمين في مدى تمثيل الفقرة او السؤال للسمة المدروسة او المندرجة ضمنها:

$$Svp = \frac{n - N/2}{N/2}$$

Svp= صدق المحتوى حسب معادلة لاوشي.

n=عدد المحكمين الذين اتفقوا على ان العبارة تقيس.

N= العدد الكلي للمحكمين. وبعد تطبيق المعادلة تحصل على معامل صدق قيمته 0.87 مما يدل على صدق عالي،كما هو موضح

جدول01 يوضح صدق أداة الدراسة

السؤال	يقيس	لا يقيس	صدق المفردة
ماهي المعايير أو المؤشرات الدالة على تطبيق إدارة الجودة في الكلية؟ أو في المؤسسة ككل؟	05	00	01
هل تطبق المؤسسة معايير إدارة الجودة؟ وضح أهم هذه المعايير الدالة على ذلك؟	05	00	01
هل توجد خلية ضمان الجودة بمؤسستك؟وضح أهم المعايير والمؤشرات التي تركيز عليها في التقييم الدوري لها؟	04	01	0.60
صدق الأداة			0.87

6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

– نضرا لطبيعة موضوع الدراسة تم الاعتماد على تحليل المحتوى طريقة بارلسون في تحليل المحتوى اعتمادا على التكرار والنسبة داخل المحور وخارج المحور لمعرفة مكانة المحور وتأثيره بين المحاور الأخرى.

- التكرارات والنسب المئوية.
- معادلة لاوشي لحساب صدق الأداة.

7 أسئلة الدراسة الاستطلاعية:

وتمثلت أسئلة الدراسة في ثلاثة أسئلة وجهت لأفراد العينة"الأساتذة،الإداريين" وهي كالأتي:

- ما هي المعايير أو المؤشرات الدالة على تطبيق إدارة الجودة في الكلية؟ أو في المؤسسة ككل؟
- هل تطبق المؤسسة معايير إدارة الجودة؟ وضح أهم هذه المعايير الدالة على ذلك؟
- هل توجد خلية ضمان الجودة بمؤسستك؟وضح أهم المعايير والمؤشرات التي تركيز عليها في التقييم الدوري لها؟

8 النتائج ومناقشتها:

جدول 02 يوضح نتائج الدراسة

الرقم	المجال الأساسي	المجالات الفرعية	التكرار	النسبة داخل المحور	النتائج	النسبة خارج المحور	النتائج
01	- جودة المدخلات	- عدد الطلبة المسجلين ومستواهم بمؤسسات التعليم العالي	12	17.14	100	5.04	29.42
		- عدد الأساتذة بمؤسسات التعليم العالي ودرجتهم العلمية	19	27.14		7.99	
		- وجود موظفين وإداريين أكفاء بمؤسسات التعليم العالي	16	22.86		6.72	
		- الهياكل القاعدية بمؤسسات التعليم العالي	23	32.86		9.67	
02	- جودة العمليات	- تهيئة وتفعيل متطلبات الجودة بمؤسسات التعليم العالي	27	27	100	11.34	42.01
		- مرافقة الطالب في تكوينه بمؤسسات التعليم العالي	29	29		12.18	
		- قيادة ومتابعة عملية التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي	25	25		10.50	
		- علاقة مؤسسات التعليم العالي بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي	19	19		7.99	
03	- جودة المخرجات	- نوعية خرجي مؤسسات التعليم العالي "الكفاءة، المستوى"	22	32.36		9.42	

		- نجاح الطلبة بمؤسسات التعليم العالي	18	26.48	100	7.75	28.57
		- الفشل والرسوب بمؤسسات التعليم العالي	16	23.52		6.72	
		- الكفاءة المهنية في سوق العمل لخرجي مؤسسات التعليم العالي	12	17.64		5.04	

بالرجوع إلى النتائج الموضحة في الجدول وفي شكلها الخام نجد أن استجابة الأساتذة والإداريين بمؤسسات التعليم العالي قد اختلفت آرائهم وتباينت حول المعايير والمؤشرات الدالة على تطبيق معايير نظام الجودة في التعليم العالي بالجزائر، وهذا يعود إلى اختلاف المؤسسات الجامعية والبيئة الاجتماعية والاقتصادية والمحيط ككل، ولاكن وجدت وجهات نظر واستجابات موحدة نوعا ما للعديد من المعايير في كل من هذه المؤسسات، وبشكل عام فإن هذه المعايير التي لم يتفق عليها او تم ذكرها في مؤسسة دون الأخرى تدل على اللامركزية في التخطيط لتبني نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، حيث يجب أن يكون قرارا استراتيجيا للمنشأة، ويتأثر بالعديد من العوامل المحيطة بالجامعة مثل:

- بيئتها التنظيمية والتغير في هذه البيئة والمخاطر المرتبطة بهذه البيئة
- احتياجاتها المختلفة.
- أهدافها المحددة.
- العمليات التي توظفها.
- حجمها وهيكلها التنظيمي.

(المواصفات القياسية الدولية، ايزو9001، الاصدار5/4 ǂ1 ǂ1 2008)

فجودة العمليات بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية هي محور نظام الجودة أساسه في التعليم العالي، وذلك بنسبة استجابة قدرت بـ42.01%،في حين تشمل جودة العمليات معايير أساسية فر عية وهي "معيار تهيئة وتفعيل متطلبات الجودة بمؤسسات التعليم العالي، معيار مرافقة الطالب في تكوينه بمؤسسات التعليم العالي، معيار قيادة ومتابعة عملية التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي، معيار علاقة مؤسسات التعليم العالي بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي" ،وهذا راجع لأن جودة العمليات تظم العديد من الوظائف والأنشطة تعمل داخل منظومة الإدارة والهيئة التدريسية من خلال عدة عمليات منها:

- تحديد الأنشطة، تحديد المهام، التخطيط، التنفيذ، التنظيم، الاتصال. (دياب، 2001، ص390)

في حين تمثلت جودة المدخلات كثاني أهم الأسس للجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بنسبة قدرت بـ 29.42%، وذلك لأنها تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غاياتها وعلى مدى جودتها

يتم التخطيط لباقي العناصر الأساسية الأخرى في نظام إدارة الجودة، ومن أهم هذه المدخلات في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نجد:

- عدد الطلبة المسجلين ومستواهم العلمي.
- عدد الأساتذة المسجلين بمؤسسة التعليم العالي ودرجتهم العلمية.
- وجود موظفين وإداريين أكفاء.
- توفير الهياكل القاعدية بمؤسسة التعليم العالي.

(محسن، 2008، ص190)

أما ثالث الأسس لنظام إدارة الجودة هو مخرجات مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وقدرت نسبته بـ 28.57%، حيث تعتبر مخرجات مؤسسات التعليم العالي هي المحصلة النهائية الملموسة لكل تفاعل ونشاط النظام ككل، وتنقسم إلى مخرجات مادية ومعنوية (حجي، 2000، ص168)، ومن أهم هذه المخرجات لمؤسسات التعليم العالي نجد:

- نوعية خرجي مؤسسات التعليم العالي "المستوى، الكفاءة".
- نجاح الطلبة في مؤسسات التعليم العالي.
- الفشل والرسوب بمؤسسات التعليم العالي.
- الكفاءة المهنية في سوق العمل لخريجي مؤسسات التعليم العالي.

يتضح من خلال النتائج المبينة اعلاه أن المحور الأساسي الثاني "محور العمليات" هو المحور الأكثر اتفاقا عليه من طرف أعضاء الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية، بأنه جوهر نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وذلك حسب استجاباتهم والنتائج المبينة في الجدول رقم 02

الخلاصة:

مما سبق ذكره نخلص الى ان معايير إدارة الجودة مطبقة بنسبة ضعيفة ولم ترقى الى المستوى المطلوب في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، لذلك وجب على السلطات الوصية الاهتمام بتهيئة متطلبات الجودة بالجامعات، والسهر والمراقبة و التدقيق على تطبيق معاييرها داخل المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال التنظيم الإداري ورسم خطة عمل محكمة او بناء مشروع للمؤسسة الجامعية الجزائرية على المستوى القريب والمتوسط والبعيد، وتنصيب ليجان مختصة بالمراقبة والتدقيق مرتبطة مباشرة بالوزارة الوصية مع مراعاة خصوصيات البيئة الاجتماعية للمؤسسة الجامعية،من منطلق ان عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتقيد بمعاييرها له أثار سلبية على تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وعلى العملية التعليمية التعلمية وأداء الطلبة والعاملين بالمؤسسة، وهذا يؤثر سلبا على جودة التعليم العالي من حيث المخرجات ومن حيث الفشل في الاستثمار في الرأس المال البشري المتوفر بالمؤسسة،لذلك فان تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة أصبحت ضرورة ملحة للسمو بنظام التعليم وبالمؤسسة الجامعية الجزائرية الى العالمية في الترتيب والتصنيف وتهيئة مخرجات تلبي الحاجات الاجتماعية وسوق العمل والمساهمة في تنمية وتطوير البلاد

وحل مشاكل المجتمع لان مخرجات المؤسسة الجامعية هي نخبة المجتمع، وتعميم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفي كل مراحل التعليم الجزائرية من اجل تحقيق تعليم نوعي ومتميز في كل المراحل التعليمية.

5-التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة وفي ضوء التوجهات ومؤشرات تنفيذها ننوه ببعض التوصيات التي من شأنها ترسيخ نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

- توفير المتطلبات الأساسية داخل مؤسسات التعليم العالي، التي من شانها إنجاح مبدأ تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على وضع برامج تكوينية خاصة بالأساتذة وبالإداريين على حد سواء
- التطوير المستمر للمقررات والخطط الدراسية في ضوء المستجدات، التطور العلمي وحاجات المجتمع.
- تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة بصورة دورية لكل الكليات بسبب ما تحققه من منافع للطلبة والعاملين.
- غرس روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء الهيئة التدريسية من أجل الرفع من مستوى الأداء.
- إعطاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية الهامة من خلال فرق العمل الممثلة لهم.
- إيجاد برنامج تقييم مستمر للبرامج التي تقدمها الجامعة بما يتفق مع سوق العمل،وتلقي التغذية الرجعية من مؤسسات المجتمع المختلفة وذلك بتقييم مخرجات الجامعة.
- تطبيق اللامركزية في العمل وتشجيع العمل التعاوني والتخلص من الرقابة التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي التي طبقت معايير إدارة الجودة الشاملة وبين المؤسسات الأخرى المشابهة التي لم تطبق هذه المعايير بهدف معرفة الفروق في مخرجات الفئتين لتصحيح الأخطاء التي تعرقل الأداء المتميز.
- توسيع مساحة الحرية لأعضاء الهيئة التدريسية من شأنه أن يساعد على الإبداع والتميز وهو ما ينعكس إيجابا على كل الجوانب.
- وضع مشاريع لكل كلية على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

قائمة المصادر والمراجع

1 ايزو.(9001). 2008/11/15. ***المواصفات القياسية الدولية. نظم إدارة الجودة- المتطلبات*** ، ط4،سويسرا: مكتب حقوق الطبع والملكية التابع للأيزو.

2 بوفلجة، غياث. (1992). ***التربية والتكوين في الجزائر***. دون طبعة.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

3 بو عبد الله،حسن، ومقداد،محمد. (1998). ***تقويم العملية التكوينية. دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري.الجزائر***: ديوان المطبوعات الجامعية.

4 تركي، رابح.(1990).***أصول التربية والتعليم***. الطبعة 2.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

5 جابلونسكي، جوزيف، ترجمة: سيد عبد الفتاح النعماني. (1996).مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

6 حبة، العقبي.(1987). ***الجامعة الجزائرية والتنمية***.الجزائر: حوليات جامعة الجزائر، العدد 01.

7 حجي،أحمد إسماعيل. (2000). ***الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية***. دون طبعة.القاهرة: دار الفكر العربي.

8 دياب، إسماعيل محمد. (2001). ***الإدارة المدرسية***.الطبعة1. الإسكندريةمصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

9 الدرادكة،وآخرون.(2001). ***إدارة الجودة الشاملة***.عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

10 السامرائي، مهدي.(2007). ***إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي***. الطبعة1.عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

11 الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم. (2003). ***دراسات في الإدارة التعليمية***. ط 1.مصر: مكتبة النهضة المصرية.

12 صديق. حسن محمد. (2004). ***الجودة في التعليم***. المدخلات ومقومات النجاح. اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم: العدد 150.

13 العزاوي، محمد عبد الوهاب.(2005). ***إدارة الجودة الشاملة***.عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

14 محجوب،بسمان فيصل.(2003). ***دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة***.مصر: المنظمة العربية لتنمية الإدارية، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية.

15 محسن،عبد الستار. (2008). ***تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة***. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

16 يسعد، فايزة.(2007). ***مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية***.سطيف:دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس. رسالة ماجستير غير منشورة.