إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر _المبررات والتحدّيات_

The Ability of applying the Total quality Management in the Algerian Higher Education

محفوظ يمينة

جامعة حسيبة بن بوعلي _الشلف_ (الجزائر)، y.mahfoud@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2023/01/29 تاريخ القبول: 2023/05/13 تاريخ النشر: 2023/06/17

ملخص: تمثل جودة التعليم العالي إحدى القضايا المهمة في نظام التعليم المعاصر ، فالمناهج و البرامج التعليمية التي طُبقت لتحسين نوعية التعليم في الماضي قد حققت تحسنا محدودا في الأداء الأكاديمي للتعليم الجامعي ،ومع ما تواجهه الجامعة الجزائرية من ضغوطات على الساحة الدولية ،فقد أصبحت مطالبة أكثر من قبل بالسعي إلى تحسين مخرجاتها التعليمية،وذلك لضبط جودة الخدمات استنادا إلى أسس علمية عالمية، فالتطبيق الإجرائي لمبادئ وأساليب الجودة الشاملة في التعليم يعدّ غاية في الأهمية من أجل الارتقاء و التطوير إلى مستويات عالية في الأداء و الجودة في الخدمات التعليمية والبحثية بما يتواءم مع متطلبات السوق المحلي والدولي .

وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال توضيح مفهومها وإبراز مبررات تطبيقها، وأهم التحديات التي تواجهها ، مع عرض تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

الكلمات المفتاحية :الجودة،الجودة الشاملة،الجودة الشاملة في التعليم العالي،المبررات،التحديات

Summary:

The quality of higher education is considered as one of the important issues in the contemporary educational system since the curricula and the educational systems, that were applied before, to improve education quality achieved a limited improvement in the academic performance at University in addition to the pressures that the Algerian University encounters in the international arena;thus, it has become more demanded to seek its learning outcomes quality.

This is to adjust the quality of the given services basing on international scientific bases ,and to establish culture quality to all university members because the procedural application of the total quality principles and techniques in higher education is very important for more

upgrading and development to higher levels in performance, quality of learning and research services to cope with the requirements of the local and the international market.

This study has come to shed light on total quality management in higher education associations by clarifying this concept meaning, show justifications for its appliance, its most challenges, and propose a vision to the appliance of total quality among the Algerian higher education associations.

Key words ; Quality, high quality, higher education, total quality in higher education, justifications, , challenges**.**

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

في الجزائر يعرف قطاع التعليم العالي منذ الاستقلال العديد من الاصلاحات تماشيا مع التطور الذي يشهده العالم سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي، فالتعليم العالي الجزائري يشهد تحديات بنيوية وتنظيمية وادارية متعددة تحتاج إلى تدخلات قوية ومتكاملة مدعمة في مجال تنمية الموارد البشرية والعمل على قراءة الوضع الراهن، وتشخيصه بعناية فائقة تمكن من رسم السياسات المناسبة ووضع التوجهات في ضوء التحديات القائمة بما يساعد على تقليص الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم العالي الوطني واحتياجات التنمية ومتطلبات المجتمع. و"الجامعة كمؤسسة إنما تهدف في حقيقة الأمر إلى تهيئة الظروف للتفاعل بين الطلاب والأساتذة من خلال الدراسة والبحث وصولا إلى تحقيق أهداف المجتمع، وقيادة التغيير فيه ،" فأخذت على عاتقها مهمة تكوين كوادر بشرية و إطارات مؤهلة لقيادة المرحلة الجديدة في تاريخ الجزائر مابعد الاستقلال ثم بعد مرحلة السبعينات التي شهد فيها الإقتصاد الجزائري الإنفتاح وهو العنوان الأبرز فكان على الجامعة أن تتكيف مع المرحلة الجديدة مهمتها الاولى تكوين نخبة قادرة على تبني أفكار المرحلة و العمل على تحقيقها، حيث انعقدت الندوات الفكرية و الملتقيات العلمية و صارت الجامعة قطبا مركزيا بالتطرق لجميع المناحي .فنتيجة الخطوات المتسارعة للتطور العلمي وظهور نظم متطورة للتصنيع، إضافة إلى مفاهيم العولمة وما نتج عنها من منافسة شديدة، وكل ذلك جعل أغلب المؤسسات تتوجه لتبني نظم إدارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية كون الجودة تؤدي دورا فعآلا ومتميزا في نجاح أو فشل هذه المؤسسات عالميا، إذ أن الجودة بمفهومها الجديد تعني ليس إتقان العمل بصورة صحيحة ولكن كيفية إدارته بأفضل صيغة وبما يحقق أهداف المؤسسة.وتم انتقال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة TQM من الصناعة إلى التعليم باقتراح من التربويين في التعليم ورجال الأعمال و المسؤولين عن الإصلاحات التربوية باعتبارها الحل المأمول للمشاكل التعليمية . وتعد

إدارة الجودة الشاملة الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية و الأمريكية و الأوروبية ، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا النهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات و أصبح مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول ،وأصبح تقويم التعليم العالي على المستوى العالمي جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية كما أصبح شرطاً أساسياً تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية.

ففي ظل المتغيرات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية ، التي طرأت مؤخرا و التي انعكست آثارها على التعليم العالي ،كان لابد للجامعة أن تتكيّف مع الواقع وتتطور مع أحداث هذه المتغيرات،

حيث دعا كل من إدوارد ديمينغ رائد الجودة الشاملة على ضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم بوصفها منظومة لعمليات الجودة في التربية والتعليم والتحسين المستمر ، **(جابولونسكي،تر النعماني،1996،ص301)** ، كما حاول التربويون في الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق مبادئ ديمينغ في التعلم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب فيها

(عبد الفتاح ،1996،ص180) ، وفي نهاية الثمانينات وبداية التسعينات تأثر قطاع التعليم العالي في أمريكا بنتائج علم تطوير النوعية الجودة الناجحة في القطاع الصناعي ، لهذا شهدت هذه المرحلة توسعا في تطبيق حركة الجودة الشاملة في الجامعات.الأمريكية، البريطانية.، كما ظهرت أول مواصفة قياسية مقننة للجودة في التربية عام 1992 كالمواصفة ISO) حيث بدأ العمل بها في كلية شرق برنجهام. كما أصدرت عدة أعمال ومنشورات على شكل مقالات في صحف وكتب وملخصات تدعو العديد من المسؤولين في الأوساط العالية الالتزام بمفاهيم إدارة الجودة عام 1996 بعنوان نعمل سويا من أجل إصلاح التعليم العالي في ظل الجودة. **(سلامة ،2005،ص76)**

ويرى "جابلوتسكي" أن أوضاع التعليم لا تزال كما وكيفا دون مستوى الطموحات، وعاجزة عن مواجهة التحديات التي يموج بها الواقع، بل أن أوضاع التعليم تتعرض اليوم إلى كثير من النقد وعدم الاقتناع بنجاح الأجهزة المسؤولة في مواجهة تحديات كثيرة مثل: الفجوة العلمية والتقنية بين دولنا والدول المتقدمة، وعدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل، وقصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم بسبب ضعف جاذبية و استقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات **(مدوخ، 2008، ص77).**

فيصعب التكهن بعدد الجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة، مع العلم بأن هناك عدداً لا يُستهان به من الجامعات العربية بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية ،لذلك تجد الباحثة أنّ جانبا أساسيا من مشكلة التعليم الجامعي هي مشكلة في التطبيقات الاجرائية لإدارة الجامعات وليست في النظريات المجردة والتي تعتبر

أساسا لتطوير التعليم وجودته ، وسنحاول من خلال هذه الدراسة التعرض لمفهوم الجودة وأهميتها ومتطلباتها ومعوقات تطبيقها في التعليم العالي .

في ضوء ما تقدم تسعى الدراسة الاجابة على التساؤلات التالية :

1/ ماهو الاطار العام لمفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة ؟

2/ ماهي معايير بناء وإدارة الجودة في التعليم العالي ؟

2/ ماهي متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية؟

أولا : مفهوم الجودة و إدارة الجودة : إنّ المتتبع لمسار التعليم العالي من مرحلة لمرحلة يكتشف مدى الصراع لبلوغ الآمال الذي ترجو المؤسسات التعليمية تحقيقها من طلبة وأساتذة وإداريين ،وبحسب التطورات الحالية و الثورة المعلوماتية لن يتأتى ذلك إلاّ بمطمح ما يسمى "**بالجودة** " و التي يجب الأخذ بها وتبنّيها كفكر ومنهج يستثمر كالآتي : **(قاصدي ،فتيحة ،2017،ص180)**

- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا بحيث يصبح كل تفكيرها في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ قرارات ممتازة.
- المحافظة على حيوية وسمعة المؤسسة التعليمية من خلال التطوير و التجديد و التحسين المستمر و التعليم و التدريب و التكيّف مع المتغيرات البيئية الجامعية.
- تقوية مركز المنافسة للمؤسسة التعليمية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية في الوقت المناسب لكسب رضا وثقة العملاء بالتميز على المنافسين.
- تبني المشاركة الجامعية بتحسين الأداء و الانتاجية من خلال تبني أسلوب فرق العمل .
- تحسين رضى الطلاب وزيادة ثقتهم بمستوى جودة خدمة التعليم المقدمة لهم من قبل الكليات الجامعية.
- تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريب و الاداريين وتطوير كفاءة أداءهم من خلال ورشات عمل وبشكل منظم.
- تحقيق متطلبات سوق العمل من خلال تلبية احتياجاتهم من مخرجات التعليم المطلوبة من الشركات ومؤسسات العمل في المجتمع.
- تعظيم دور الجامعة وتحسين مركزها التنافسي بين الجامعات المحلية و العالمية ، وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و البشرية وتطوير المجتمع المحيط بالجامعة.
- تحسين جودة الخرّجين من الجامعات بما يساهم في زيادة الطلب على مخرجات الجامعات
- تكوين ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هدفها التحسين باستمرار في جميع اقسام الكليات
- ابراز العمل الجماعي و تحسين الاتصالات و بناء الاحساس بالولاء للجامعة ،و الشعور بالمسؤولية لجميع العاملين بالمؤسسة الجامعية .**(بوعشة،2000،ص33).**

أما إدارة الجودة : فهي كافة الأنشطة المبذولة ضمن نطاق الإدارة الشاملة، والتي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيق ذلك عن طريق وسائل متعددة مثل تخطيط الجودة، ضبط الجودة، ضمان الجودة، تحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة.وتعرف بأنّها إحدى وظائف الإدارة ككل والتي تحدد وتطبق خطة الجودة، **(لرقط،2008،ص 171)** ،كما تعرف بأنّها "نظام للإدارة يتخذ وتشمل أصوله كلّ من الهيكل التنظيمي للوحدة المسؤوليات والواجبات التي تشارك فيها الإدارة بمختلف درجاتها (العليا، الوسطى، والتنفيذية) مبينة نظام الجودة الشاملة" **(عبد العال محمد،2006،ص102)**

وقد حدد "جوتشر" وزميله "كوفي" مفهوم الجودة " بأنّها تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة "واتفق معهما في هذا التعريف "مورجين " وزميله "مورجا ترويد" اللذان عرّفا الجودة بأنّها تلبية احتياجات العميل ومتطلّباته

المشروعة بالقدر المطلوب .**(بربري، بكحيل ،ص 02)**

ثانيا _مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر تطبيقه على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل امتد الى المؤسسات التعليمية بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم، وكذا الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي، فمؤسسات التعليم العالي تعتبر دعامة المجتمع ومخرجاتها تعتبر مدخلات لكل المؤسسات الصناعية والإنتاجية وحتى الخدماتية، باعتبارها توفر مقومات الإبداع والابتكار وتطور المهارات البشرية وهي تعرف بأنّها نهج متكامل يهدف إلى الاستمرار في إرضاء المستهلك. **(RACHEDI،2010،P7)**

وعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنّها نظام متطور من الأدوات والممارسات وأساليب التدريب لممارسة الأعمال التجارية. **(SHIBA ET A.GRAHAM ET D.WALDEN .2005 ;p1)**

أما Deming 1986 فيعرفها بأنّها: فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا. **(الطراونة ،2002،ص36)**

وقد عرفها كروسبي Crosby وهو أحد المؤسسين لـ TQM أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنّها الأسلوب الأمثل الّذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على التحفيز وتشجيع الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.**(محمد عبد الفتاح،173،2008ص).** فهي نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء **(حمود ،2000،ص75)**

وكذلك هناك من يعرفها بالانتقال من مفهوم الجودة من الإطار الضيق (الإنتاج) إلى إطار أوسع (إدارة الجودة الشاملة)، مركزين في هذا الإطار النظرة على أن الجودة كحالة تميز إداري تختلف على كونها حالة مستوى مرتبطة بجهود وتكاليف معينة.**(منصور،الخفاجي ،2008،ص56.)**

ثالثا : الجودة الشاملة في التعليم العالي

يعد التعليم أول اهتمام الجامعة، حيث كان دورها يقتصر على سيطرة التعليم الديني والابتعاد عن لمجتمع، ومع مرور الوقت تطورت هذه الوظيفة، وأصبحت الجامعة تقدم برامج تعليمية في أنواع التخصصات المختلفة، قصد إعداد الأجيال وتأهيلهم للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة، بعد اكتسابهم المهارات والخبرات في مختلف التخصصات ومواقع

العمل. **(الربيعي ،2008)**

ـ إنّ مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة توقيعات الطلاب والمجتمع إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتكوينهم لدعم الخدمة التعليمية بما يتوافق وتطلعات الطلبة والمجتمع. وهي "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات، والعمليات،والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن **(الشرقاوي ،2003،ص76)** فهو عملية تطبيق مجموعة من المعايير و المواصفات التعليمية و التربوية لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية و في جميع العمل التعليمي و التربوي بالمؤسسة ". **(السعيد و قجة رضا،2012،ص45)**

إنّ إدارة الجودة الشاملة، تمثل الانتقال من النموذج القديم للإدارة، إلى نموذج جديد للجودة الشاملة الفعالة، ومن بين خصائصها ما يلي: **(لعويسات ،2003،ص174)**

- التعامل مع العملاء، عن طريق محاولة خلق جمعيات تخدم الصالح العام.
- مواصلة قيام إحصائية الموظف، بالتحليل المستمر لعمليات العمل الإداري، من خلال استعمال
- الأدوات الإحصائية لتحليل العمل.
- اكتشاف الأسباب التي تساهم في استمرارية التحسين.
- إعطاء العامل مكانة أو فرصة في عملية التحليل.
- الصراحة والتسامح، أي إمكانية إطلاع الإدارة على الحقائق.
- تحسين الإنتاجية عن طريق التحسين التدريجي للجودة.
- التدريب المتواصل والاستفادة من الخبرات.
- العميل هو صاحب القرار حول موضوع الجودة، وتقييمها.
- التنبؤ بتطلعات ومتطلبات العميل، وتجسيدها على أرض الواقع، عن طريق المقابلات واللقاءات الشخصية، والاتصالات الهاتفية، وغيرها من وسائل الاتصال مع العملاء.
- تحليل حاجات العميل، وتبسيط النماذج والإجراءات المستخدمة في ذلك.

- "تقليل العمليات الإدارية وإتقانها، وتقليل شكاوى العملاء **(أبو النصر، 2007، ص128)**
- "إنّ إدارة الجودة الشاملة، تمثل تغييرًا جذريًا، ذلك لأنّها تتطلب من الإدارة أنْ تتعلم العمل مع موظفيها أثناء أداء العمل، إذ أنّ تحسين الجودة المستمرة يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل. لا تنطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين ولكن أنْ يتطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل. ذلك أنّ جميع أعضاء المؤسسة قد تم تدريبهم، وبالتالي فإنّه يتوقع منهم أنْ يحللوا عمليات العمل. وأنْ يعملوا من أجل التحسين والتطوير"

وكما لإدارة الجودة الشاملة سمات وخصائص تميزها، فإنّ لها أهداف تعمل عليها **(لعويسات ،ص 2003، ص175)**

- مفهوم ضمان جودة التعليم العالي:

عرف **(Tait)** ضمان الجودة في مجال التعليم على أنّها: "القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي، وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية، وأنّ هدف ضمان الجودة هو دائما تفادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل". **(الطائي و العبادي ، 2008، ص309)** ومن الأمثلة التي قدمها على إجراءات ضمان الجودة، نذكر: تطوير المقررات الدّراسية، إجراء مراجعات دفترية للبرامج الأكاديمية ووضع حوافز وضغوط على أعضاء هيئة التدريس كي يواظبوا على تطوير كفاءاتهم المهنية.

كما تمّ تعريف ضمان جودة التعليم على أنّها:" عملية منظمة لتفحص النوعية تقضي على التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية (أو البرنامج) بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقا، بحيث إنّ المؤسسة تضمن الجودة لنفسها، وبحيث إنّها الجهة الخارجية تضمن للجمهور العام جودة التعليم في المؤسسة".**(أحمد الخطيب ،2010، ص36)**

_أهداف إدارة الجودة الشاملة

من أجل أن تنجح المؤسسة في تطبيق هذا النظام، لابدّ لها ومن البداية، أنْ تضع أهدافًا واضحة لها، تسعى إلى تحقيقها، وسنتطرق فيما يلي إلى البعض من هذه الأهداف.

_ لا يستطيع أنْ يصمد في وجه المنافسة، إلاّ من سعى إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وتغطيتها بشكلٍ مستمر ودائم، وذلك بصورة أفضل من المنافس.

_ ولكي تتحقق هذه المقولة، والتي تعبر عن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة لابدّ لأنْ تتوصل المؤسسة إلى تحقيق مستوى عالي من الجودة. من أجل تحقيق رضا وثقة وسعادة عملائها، وتتبع في ذلك إستراتيجية متكاملة. **(عقيلي ،2001، ص40)**

_عناصر إدارة الجودة الشاملة:

هذه العناصر عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفيرها في الشركة أو أنّها موجودة وتحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها، وهي تتمثل فيما يلي: **(علوان ،2009،ص97)**

1. **عملية الجودة:** وهو نظام يشمل على كلّ العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية
2. **التكنولوجيا:** يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.
3. **الهيكل التنظيمي:** يتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة.
4. **نظام الأفراد:** ويتمثل في التعليم والتدريب وكذلك في تغيير الثقافة وغيرها.
5. **المهام:** وتشتمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها.

رابعا _ أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

إنّ أساسيات إدارة الجودة الشاملة، تشير إلى الحقائق الأساسية التي يجب الأخذ بها عند تطبيق أو استخدام نظام الجودة الشاملة عمليًا، ولقد اختلفت آراء المفكرين في تحديد هذه الأساسيات، والتي نذكرها منها:

أ. الاهتمام بالعميل، فهو يعتبر من المرتكزات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة لذلك فإنّه عليها إدراك أهمية العميل، وضرورة الاقتراب منه، واتخاذه مرجعًا أساسيًا في قراراتها.

ب."الإيمان بأنّ العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب المعاصرة. لذلك يجب التركيز على الأمور التالية:

- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة، بشكل مسبق، تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.
- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته، ومؤهلاته وخبراته وميوله، على أساس أنّ معادلة الأداء الجيد هي: **المقدرة × الرغبة**.
- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة".**(السلمي ،د ت،ص27)**
- تبني سياسة حوافز سليمة، قائمة على التحفيز المادي والمعنوي بآنٍ واحد، تحقيقًا لغاية هامة جدًا وهي: زرع الولاء، والانتماء لدى العنصر البشري، وجعله متقبلاً لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة.
- تبني المنهج الجماعي في العمل، وتعزيز روح التعاون والفريق. لذلك يجب التركيز على إدارة الموارد البشرية، كونها المسئولة والمتخصصة بشؤون العاملين، حيث يجب تقديم كل العون لها، ماديًا وفنيًا حتى تتمكن من أداء مهامها فوجود إدارة متطورة للموارد البشرية، مدربة ومؤهلة يساهم بقدر كبير في تطبيق منهجية الجودة الشاملة.

جـ. نظام المعلومات والتغذية العكسية، إذ يعتبر أنّ من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة، حيث يجب الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات، واستمرارية التحسين والتطوير اللذين يرتبطان بالتفوق المعلوماتي، وأنظمة استرجاع المعلومات.

د. العلاقة بالموردين، "حيث أنّ اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة، ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة، له دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

هـ . تقبل المنافسة كواقع عملي والسعي إلى السوق على المنافسين من خلال تحقيق التميز عنهم.

و. النظام الكلي المتكامل والمفتوح (النظرة الشمولية)، حيث ترى إدارة الجودة الشاملة على أنّها نظام متكامل مكون من أنظمة فرعية، تعمل بالتعاون والتنسيق بينها، لتحقيق الهدف العام للمؤسسة، وتعمل على ترسيخ النظرة الشمولية في ذهن كل من يعمل بها لأنّ النجاح من منظورها هو نجاح الكل، لا نجاح جزء على حساب جزء آخر .

خامسا _ مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات

ارتكزت سياسة التعليم العالي في الجزائر على أربع مبادئ أساسية نوجزها في الآتي: **(رقاد،2014،ص183)**

أولا -ديمقراطية التعليم العالي :سعت الدولة من خلال هذا المبدأ إلى إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهوا دراستم الثانوية، كل حسب كفاءته العقلية، بغض النظر عن مكانته الاجتماعية، ففي سنة 1954 كان بمقدور أقل من 07 طلبة في كل 100.000 نسمة الولوج إلى الجامعة في وطنهم، وبعد خمسين سنة تجاوز عدد الطلبة الجامعيين 300 طالب في كل100.000 نسمة.

ثانيا -جزأرة سلك التعليم :تعد مسألة جزأرة المنظومة التربوية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص من أهم الانشغالات التي أولتها السلطات الجزائرية الاهتمام الواسع فور الإعلان عن الاستقلال .وتحمل عملية الجزأرة في طياتها ما يأتي :**(زراولة ،2012/2011،ص316)**

1/ جزأرة نظام التعليم العالي، فقد سعت الدولة إلى تكوين نموذج تعليم عال خاص ، سواء فيما يتعلق بالمناهج، الخطط أو الأسلوب.

2/ الجزأرة الدائمة لسلك الإطارات.

3/ ربط أهداف التعليم العالي بأهداف التنمية.

ثالثا - التعريب :اللغة العربية هي عنصر أساسي للهوية الثقافية للشعب الجزائري، لذا عملت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال، من خلال إصلاح التعليم العالي، على وضع التعريب محل اهتمامها، فعمدت إلى اللجوء إلى عدد كبير من الاساتذة المتعاونين من العالم العربي لتكوين الأساتذة الذين لا يتحكمون في اللغة العربية، وهذا بالموازاة مع تحضير دورات رسكلة لاسيما في مراكز التعليم المكثف للغات المفتوحة في المؤسسات الجامعية.

رابعا -التوجه العلمي والتقني :ساهمت الأهمية التي أولتها الدولة لمسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال سياسات الاصلاح التي شرعت فيها غداة الاستقلال من خلال تبني نظام الاقتصاد الموجه ابتداء من المخطط الثلاثي

1969/1967 والمخططين الرباعيين/1973/1970 و 1977/1974 ثم المخططين الخماسيين التاليين في تعزيز التوجه العلمي والتقني وبروز الحاجة إلى إطارات تقنية مؤهلة .وهذا ما دفع بالسلطات الجزائرية إلى وضع خريطة تعليم عالي تأخذ بعين

:الاعتبار حاجتها إلى المهارات التقنية العالية.

وتعددت الأسباب التي دفعت بمؤسسات التعليم العالي، إلى الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والحرص على التطبيق الناجح لها، بعد أن كان تطبيقها ينحصر على القطاع الصناعي فقط، ومن بين تلك الأسباب نذكر:

1/ التطور التكنولوجي وظهور مجتمع المعرفة وإنتاج وصناعة المعرفة.

2 – مراعاة (احتياجات سوق العمل) التي تتطور فيها المهارة بسرعة كبيرة والتي تحتاج لمهارات معينة تتحقق

بتطوير المناهج الدراسية من خلال تبنيها لمعايير الجودة.

3- العولمة وظهور مواصفات الاعتماد الأكاديمي التي يجب أن يصل إليها المتعلم وذلك لمواصلة التعليم في أي مكان في العالم.

4- الاحتكاك الثقافي بين مختلف الدول الذي نتج عن العولمة.

5- التطور المستمر في علم النفس والصحة النفسية الذي يدفع إلى التغيير الدائم المستمر في مناهج التعليم.

6 - التطور في استعمال كافة أساليب تكنولوجيا التعليم.

7- ارتفاع معدلات البطالة نتيجة زيادة عرض خريجي الجامعات عن طلب أسواق العمل، فالإنتاج لا يوفر

عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية، أو العكس.

8- العجز التعليمي والمقصود به الاستثمار في التعليم دون العائد، نظرا لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالمستوى المطلوب.

9- التركيز الكمي دون النوعي، مع التركيز على الاختبارات النهائية في عملية التقييم.

10-عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.

11- التغير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل، مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب جديدة ومتطورة.

12 - تحول العديد من خريجي الجامعات من العمل في تخصصاتهم الأصلية، إلى تخصصات أخرى بعيدة

.عن مجال تخصصهم .(**بدوي ،2010،ص334)**

13- تحسين نوعية المخرجات التعليمية وخفض تكاليفها، من خلال التركيز على أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.

14- زيادة سمعة الجامعات والاعتراف والتقدير لما تقدمه من خدمات متميزة للمجتمع.

و انطلاقا مما تقدم من مبررات يتضح أن التعليم العالي يعتبر حاجة أساسية لكل من المواطن و المجتمع، حيث يقوم التعليم على صقل الموارد البشرية و إعادة تأهيلها، و هذا بدوره يساعد على تطور المجتمع وتقدمه في كافة المجالات، و الجودة الشاملة قد عرفت زحفا معتبرا على مؤسسات التعليم العالي في الكثير من دول العالم التي تتوخى و تترصد جودة النوعية كما تعنى كذلك بفلسفة الكمن وذلك لإحساسها بضرورة تحسين و تطوير مؤسساتها التعليمية في مختلف الأطوار، و قطاع التعليم العالي في الجزائر مدعو كذلك للاتجاه نحو هذه الفلسفة الحديثة لمجابهة تحديات العصر.

سادسا :جودة التعليم العالي في الجزائر بين الآمال و التحدّيات :

تحتل الجامعة حيّزا كبيرا في هيكل المجتمع المعاصر ،بما تحمله من مواطن أساسية للعلم و الفكر ومراكز الثقافة و المثقفين ،وفي ظل المتغيرات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية ، التي طرأت مؤخرا والتي انعكست آثارها على التعليم العالي ،كان للجامعة أن تتكيف مع الواقع وتتطور مع أحداث هذه المتغيرات.(**حسان و عطوة و آخرون ،2008،ص03)**

انخرطت الجزائر في المساعي نحو رقمنة التعليم العالي و البحث العلمي حيث سطرت منذ منتصف فيفري 2006 برنامج يحدد بوضوح مسؤوليات كل الأطراف " اللجنة الوطنية للتعليم الافتراضي، اللجان الجهوية للتقييم، مديرية التكوين العالي للتدرج، مركز البحث في الاعلام العلمي و التقني، جامعة التكوين المتواصل". كما تضم المؤسسات الجامعية خلايا للتعليم عن بعد تضم خبراء بيداغوجيين و مهندسين و تقنيين استفادوا من تكوين متخصص و متنوعا في اطار مختلف مشاريع التعاون، خاصة في إطار مشروع ابن سيناء " اليونسكو و اللجنة الأوروبية" و برنامج التعاون مع سويسرا "Coselearn " والجامعة الرقمية التي مقرها جامعة العلوم والتكنولوجيا بباب الزوار. **(غراف ،2012،ص11)** و في مجال البحث العلمي يستفيد الاساتذة و الطلبة من حساب لدى SNDL الذي يقدم اشتراكات لدى المجلات العلمية العالمية بنسخ رقمية.

تواجه مسألة تحسين جودة التعليم العالي عدة عراقيل تحد من الوصول إلى الأهداف المرجوة وتصعب الطريق للوصول إلى تحقيق نظام الجودة خاصة بقطاع التعليم لعدة أسباب منها :

1-**غياب ثقافة الجودة بالتعليم العالي**: إنّ المتتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أنّ عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا عنه في سياسة الجامعة ،و بالتالي لم يكن مؤشرا قياس نجاعة و فعالية المؤسسة الجامعية ، **(سلامي و عزي ،2013،ص 159)** فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجّهة نحو

الكم لا الجودة بسبب التزايد غير المحسوب لأعداد الطلبة الملتحقين بالتكوين الجامعي ،حيث أصبح قبول الطلبة وسيلة تلجأ إليها الجامعة لاستجلاب الترضية الاجتماعية **(العلجة ،2013،ص35)**

2- **ضعف عملية التأطير الخاصة بالاستاذ الجامعي و التي تتمحور في :**

_ النشاطات المقامة من أجل التكوين في الجامعات الجزائرية عبارة عن تجارب ذاتية غالبا ما تخلق تفاوت بين التكوين النظري في الدراسات ما بعد التدرج و الاكتساب الفعلي للبيداغوجيا من أجل التدريس ،ولا يتم إعداد الأستاذ الجامعي في الجزائر لمهنة التدريس تربويا ومهنيا ، و الذي يحدث هو أنّه أثناء إلتحاق الطالب ببرنامج الماجستير يتلقى دروسا متعلقة بالجانب النظري في غياب الشق الميداني و العملي ،فلا وجود لدورات وورشات حول هذا الموضوع، وكذلك التنظيم المعمول به حاليا في الجامعة الجزائرية لا يلزم الأستاذ على تلقي تكوين في أساسيات التدريس قبل التحاقه بالمهنة .

_ضعف المواءمة بين مخرجات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل التي تعود إلى تدني مستوى المعارف المحصلة و التأهيل المتخصص و ضعف قدرات التحليلية و الابتكارية و التطبيقية و هي المتطلبات الأساسية التي يفترض أن تتوفر في المخرجات الجامعية _ لكن ما نلاحظه هو مخرجات لا يحتاجها سوق العمل .

_تعليم يطغى عليه أسلوب التلقين وليس المقاربة بالكفاءات كما هو موجود عالميا .

كل هذا يكشف أنّ التعليم بصفة عامة و التعليم العالي بصفة خاصة على المستوى العالمي و العربي أصبح غير متوافق مع نفسه واحتياجاته أولا ،ثم مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل العالمي و العربي ثانيا،كما أصبح أبنائه الخرّجين يواجهون فرص العمل الرديئة بالاضافة إلى خطر البطالة ، حيث تعد البطالة البيئة الخصبة و المواتية لنمو الجريمة و التطرف وأعمال العنف التي ظهرت على ساحة الأمة العربية في الآونة الأخيرة.**(غنيمة ،2001،ص 143.144)**

<u>سابعا : تصور مقترح حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري</u>

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى متطلبات التطبيق التى تم الاشارة اليها سابقاً إلى:

(الدبرو فرغلي ،2013،ص33)

- تدعيم اللامركزية كي يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات، وشيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما يدفعهم إلي المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.
- إدارة الوقت بشكل علمي سليم، مما يتطلب ترشيد إدارة الوقت في مؤسساتنا التربوية إلي: تخطيط وتنظيم والرقابة علي الوقت بأسلوب علمي كي لا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة.
- المشاركة في الإدارة باعتبارها أسلوباً إدارياً لتحقيق الجودة، وتتم المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء أكانوا داخل المؤسسة التعليمية أم خارجها.

- تدريب مستمر لأجل إتقان خطوات التدريب ولسهولة التنفيذ لذلك النهج الجديد، و قد عرض جوزيف ديربي منهجاً تطبيقياً علي شكل مراحل لإدارة الجودة الشاملة يتعلم فيها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل فعالية وهذه المراحل: **(الدبرو فرغلي ،2013،ص34)**

1- **المرحلة الصفرية:** وفي هذه المرحلة يقرر المديرون في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- **المرحلة الأولى (التخطيط والصياغة)**: وفيها يتم صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة، وتتطلب هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة علي كل المستويات داخل النظام، واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير وتحويل هيراركية النظام إلي روح الفريق.

3- **المرحلة الثانية(التقويم والتقدير):** وهي تشتمل علي التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولى والجامعة بشكل عام والبيئة المحلية.

4- **المرحلة الثالثة (التطبيق):** وهي مرحلة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام على كافة المستويات الإدارية، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا كي يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.

5- **المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات):** وهي تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح ما بين (9-15) شهراً. وللحكم على نجاح تطبيق إدارة الجودة في المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تنجح برامجها في تحسين الجودة الشاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ حيث تمنح المؤسسات شهادات دولية بذلك، وقد ركزت تلك الجوائز علي النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة، ومن تلك الجوائز: **(العمري ،2013،ص72)**

1- **جائزة (ديمنج)** والتي منحت أول مرة عام 1951م.

2- **جائزة مالكولم بالدريج القومية للجودة (Malcolm Baldrige National Quality Award)**، والتي أنشأت عام 1987م أول مرة من قبل المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

3- **الأيزو 9000: ISO 9000.**

وقد يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع إدارات العاملين بالنظام التعليمي ويلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين التي تتم بمرحلة دائرية تتم عن طريق : **(أبو الحسن ،2016،ص 109)**

1- **حدد: Define:** وجوب إجراء خطوات فرعية أهمها:

- تحديد الأهداف، تحديد الموارد البشرية ثم تكوين فرق العمل، تحديد الأدوار والمسئوليات، تحديد المدة اللازمة للتنفيذ.

2- **حلل: Analyze:** وتعني: استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسة لحدوث المشاكل.

3- **صحح: Correct:** وتعني: اختيار البدائل من كل أعضاء الفريق واختيار بديل تحسن الجودة ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه.

4- **امنع: Prevent:** وهي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة، باقتراح خطوات وقائية واختيار أفضل وقاية.

واستناءا على ما سبق نقترح إنشاء نظام لضمان جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، متضمنا مايلي :

- الاستمرار في نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر والتقييم وتوفير الأدلة الإرشادية والمساعدات التقنية والتدريبية.
- تقديم المشورة والنهج والتوجيه للمؤسسات التعليمية والتدريبية التي لم تحقق المستويات المطلوبة من الجودة في العناصر المطلوب اعتمادها.
- تشجيع روح المنافسة بين المؤسسات التعليمية والتدريبية لتجويد العملية.
- ترسيخ وتطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة وتعديلها وتطويرها.
- إعداد الإطار الوطني للمؤهلات العلمية في التعليم العالي بما يضمن انسجامها وتوافقها مع المؤهلات العلمية التي تمنحها المؤسسات المناظرة خارج الجزائر

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على مدى توفر هيكل تنظيمي جديد قادر علي استيعاب مفاهيم الجودة ثم استخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التحسين والتطوير لأجل تحسين نوعية المنتج و هم الطلبة ، و لأجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة قادرة على مواجهة التحديات، وتلك الوحدة تحتوي على عناصر أساسية تشكل قاعدة و هرماً للتطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي:

1/ نشر ثقافة ضمان جودة التعليم العالي عبر مختلف مؤسسات التعليم العالي وبصورة مستمرة .

2 – إنّ التكوين المستمر لأعضاء هيئة التدريس وتوفير ظروف العمل الجيدة يساهم بشكل حاسم في تحسين أدائهم والوصول إلى معايير الجودة المطلوبة.

3 – إعادة النظر في طرق تكوين الطلبة في الأطوار السابقة بما يتناسب مع النظام الجديد ومعايير التوجيه والقبول بالنسبة للطلبة الجدد وخاصة في كليات وأقسام العلوم الإنسانية والاجتماعية.

4- تقييم وتحسين مستمر لمناهج التدريس من طرف لجان متخصصة.

5 – وضع وتفعيل دور خلايا الجودة في كل قسم أو على الأقل في كل كلية من أجل تحقيق الجودة من خلال نشر ثقافة الجودة ولتحديد خطوات إجرائية تمكن الالتزام بها حسب ظروف كل مؤسسة تعليمية.

6-العمل على توفير متطلبات الضرورية لتجسيد هذا النظام مع تسطير الخطوط العريضة له من تحديد الهدف المناسب، الآلية المناسبة والنطاق المناسب.

7- ثم العمل على ضمان الجودة الداخلية من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر القائم على إجراءات التقييم الذاتي التي تسهم في الأساس في خلق إحساس بالمسؤولية المؤسسية من أجل التحسين والتطوير

8- تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وطنية ودولية لمناقشة مشروع تطبيق نظام ضمان جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية واستعراض ما تمّ استحداثه في هذا المجال.

9-إعداد مشاريع خاصة بتطوير التعليم العالي وتحسينه وإرسالها إلى الوحدة المكلفة بإعداد معايير ضمان الجودة وتطويرها لدراستها وتجسيد الأفضل منها.

10-فتح مشاريع ماستر ودكتوراه تخصص إدارة الجودة الشاملة من أجل إعداد مختصين مؤهلين في هذا المجال.

11-ضرورة وجود مراجعين أجانب تابعين إلى هيئات دولية تهتم بضمان الجودة، للقيام بزيارة ميدانية للجامعة محل طلب الاعتماد للتأكد من تطبيق معايير نظام ضمان الجودة.

12-ولتطبيق هذا النظام بكفاءة وفعالية، فإنه ينبغي ضرورة التنسيق والتعاون مع سوق العمل و تركز على متطلبات الجودة للعملية التعليمية باعتبارها أهم وظائف المؤسسة ، حيث يجب على الجامعة الجزائرية أن تتبنى السياسات وتتخذ الاجراءات التي تضمن جودة وفعالية العملية التعليمية بمختلف عناصرها التي تشمل (الطلبة ،المعايير الأكاديمية ، البرامج التعليمية، التعليم والتعلم والتسهيلات المادية

للتعلم والمكتبة ، أعضاء هيئة التدريس ، البحث العلمي والأنشطة العلمية الدراسات العليا ، التقييم المستمر للفاعلية التعليمية ...

خاتمة :

بناءا على ما سبق، يمكن القول بأنّ تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أصبح ضرورة حتمية لا مفر منها لمواجهة مختلف التحديات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي ، كما تعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجا كبيرا وعاما لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ وقد أخذت الدول المتقدمة بتطبيق هذه المفاهيم في التعليم العالي .

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: نشر ثقافة الجودة في كافة فروع الجامعات بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة والعاملين خاصة أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اللقاءات المستمرة وتنظيم المؤتمرات والندوات حول إدارة الجودة الشاملة، إجراء تغيرات جوهرية في الأوضاع الأكاديمية السائدة بالجامعات الجزائرية لكي تتفق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة معها.

قائمة المراجع :

1_ابو الحسن محمد، (2016)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مدرسة الامانة الثانوية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.

2_أحمد الخطيب ورداح الخطيب،(2010) ، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، اربد: علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى.

3_بربري محمد الأمين ،بكحيل عبد القادر :ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي لخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة " مداخلة بعنوان " تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية " جامعة حسيبة بن بوعلي _الشلف

4_ بن يمينة السعيد ، قجة رضا ،(2012) دور و أهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي ، مجلة علوم انسانية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

5_جوزيف جابولونسكي ،(1996)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر، الجيزة.

6_جمال الدين لعويسات،(2003)، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر:دار هومة للنشر والتوزيع.

7_حاجي العلجة ،(2013) ،جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر _بين الواقع و الآفاق ،دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل م د ، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ،عدد 10 .

8_حسن محمد حسان ،محمد عطوة مجاهد وآخرون ،(2008) ،التعليم الجامعي الخاص ،دار الجامعة الجديدة ،الأزاريطة.

9_حسين سلامة،(2005)، ضمان الجودة واعتماد التعليم، الدار الصوتية للنشر والتوزيع، الرياض.

10_حسين عبد العال محمد،(2006)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الإيزو، دار الفكر ،القاهرة.

11_حياة العمري،(2013)، تصور مقترح للخدمات الإدارية المقدمة إلكترونيا لمنسوبات جامعة طيبة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. المجلة السعودية للتعليم العالى -السعودية، العدد 9.

12_ خضير كاظم حمود، (2000)،إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

13_ خميس الدبر، عبد الله فرغلي،(2013)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى كليات التربية بجامعة طرابلس، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، مجلد 6، العدد 13.

14_دلال سلامي ،ايمان عزي ،(2013)،تكوين الأستاذ الجامعي – الواقع والآفاق ،مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ،جامعة الوادي، العدد الثالث.

15_ رفيق زراولة،(2011/2010)، تأثير التغيرات السوسيو اقتصادية على تنظيم وهيكلة الجامعة الجزائرية :دراسة حالة جامعة قالمة، رسالة دكتوراه ،جامعة باجي مختار ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير_عنابة .

16_ زين الدين فريد عبد الفتاح،(1996)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، ط1 ، القاهرة.

17_ سعيد بن حمد الربيعي،(2008)، التعليم العالي في عصر المعرفة :التغيرات والتحديات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

18_ صليحة رقاد،(2014/2013)، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : آفاقه ومعوقاته _دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف.

19_ طاهر حسني منصور،نعمة عباس الخفاجي،(2008)، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري ،عمان.

20_ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة.

21_ عمر وصفي عقيلي، (2001)،المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر، دار الوائل للنشر ،عمان.

22_ قاسم نايف علوان،(2009)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001- 2000،دار الثقافة، عمان.

23_ قاصدي فايزة ،طبيب فتيحة ،(2017)، مفهوم الجودة في التعليم العالي ،مجلة جيل للعلوم الانسانية و الاجتماعية ،مركز جيل للبحث العلمي ،العدد 27

24_ لرقط علي(2009/2008)، إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، تخصص الإدارة والتسيير التربوي.

25_محمد أحمد الطراونة،(2008)، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد01.

26_ محمد عبد الفتاح محمد،(2008)، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية.

27_محمد بوعشة ،(2000)،أزمة التعليم العالي في الجزائر و العالم العربي بين الضياع و أمل المستقبل ، دار الجبل ،بيروت.

28_محمد متولي غنيمة ،(2001)،تمويل التعليم و البحث العلمي العربي _ أساليب جديدة _الدار المصرية اللبنانية ،ط1،القاهرة.

29_محمود أحمد بدوي،(2010)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.

30_مدحت محمد أبو النصر، (2007)،إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.

31_مدوخ نصر الدين حمدي سعيد (2008)،معوقات تطبيق إدارة الجودة الشامة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

32_مريم محمد إبراهيم الشرقاوي،(2003)، دراسات في الإدارة التعليمية، ط1 ، مكتبة النهضة المصرية.

33_نصر الدين غراف، (2012)،التعليم الالكتروني و مستقبل الإصلاحات بالجامعة الجزائرية، مجلة التعليم الالكتروني ، ص 11. تاريخ العدد 28-MAR-2012، منشور على موقع : http://emag.mans.edu.eg/media/pdf/25/003.pdf

34_يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي،(2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

35RACHEDI ABDELKADER(2010): **La qualité totale- les outils du développement de la performance des entreprises**, séminaire international de l'université de SAIDA.

36S.SHIBA ET A.GRAHAM ET D.WALDEN(2005), Traduit de l'américain pare renépiétri, TQM, (DUNOD 4 révolutions du management.