مجلة دراسات نفسية ISSN 2353-0324
المجلد: 13 العدد: 01 السنة: 2022 ص ص 252 – 266

آليات تحقيق الجودة التعليمة في التعليم العالي اعتمادا على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

(ISO9001 :2000)نموذجا

Les mécanismes pour atteindre la qualité éducatif dans l'enseignement supérieur base sur les principes de la gestion de la qualité total. (ISO9001:2000) commemodèle

د. نادية خمنو*، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، douniakhemmuou2015@gmail.com

تاريخ الارسال: 2022/10/08	تاريخ القبول: 2022/11/02	تاريخ النشر: 2022/12/12	المؤلف المرسل: نادية خمنو

الملخص:

تهدف الدراسة إلى عرض موضوع الجودة التعليمية، وأهم الطرق والآليات التي يمكن إستعمالها من أجل بلوغها بإستعمال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومن بين آلياتها نجد سلسلة المعايير الدولية (ISO9001 :2000) والتي تهدف للإرتقاء بجودة التعليم العالي في جميع مجالاته وصولا لإنتاج مخرجات تلبي إحتياجات المجتمع.

وتبنى هذه المعايير عادة وفق منهجية من شأنها إذا طبقت بصورة صحيحةأن تحقق فلسفة الجودة الشاملة، من ذلك تحقق جميع الأهداف التنظيمية للجامعة ورفع قيمة التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة التعليمية، التعليم العالي، إدارة الجودة الشاملة، الإيزو 9001.

Abstract:

L'étude vise à présenter la qualité éducatif et les méthodes et mécanismes les plus importants qui peuvent être utilisés pour y parvenir en utilisant la qualité totale dans les établissements d'enseignement supérieur, parmi ses mécanismes on retrouve la série de normes internationales ISO2001 :2000, qui vise à améliorer la qualité de l'enseignement supérieur dans tous ses domaines afin de produire des résultats qui répondent aux besoins de la société.

Ces normes sont généralement adoptées selon une méthodologie qui si elle est appliquée correctement on atteindra la philosophie de la qualité total de celle-ci à la réalisation de tous les objectifs organisationnelles de l'université et à la valorisation de l'enseignement supérieur.

Mots clés: Qualité, qualité éducatif, l'enseignement supérieur, gestion de la qualité totale, ISO9001.

* المؤلف المرسل

مقدمة:

تجتهد مؤسسات التعليم العالي باستمرار للتميز، وضمان الجودة في خدماتها التعليمية والبحثية، حتى تكون مخرجاتها متميزة ومتوائمة مع متطلبات السوق المحلي والدولي، ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات والمراكز التعليمية إلى إنشاء نظام مناسب يكفل تحقيق جودة التعليم العالي، تأكيدا منها على التزامها بجودة التعليم لضمان جودة مخرجاتها ومنافستها العالية.

ويعد تحول مفهوم الجودة من تقديم المنتجات الصناعية إلى قطاع التعليم والبحث العلمي ليصبح كذلك مصطلح أكاديمي تعليمي، وذلك لأهميته وأصبح الاهتمام به في الفترة الحديثة مهما للغاية في المؤسسات التعليمية والجامعات لهذا كان التوجه نحو نظام الجودة ميزة لهذه المؤسسات والمراكز الجامعية، وأضحت مختلف أجهزتها تستخدم الجودة كمعيار لها في منتجها التعليمي.

إن لمفهوم الجودة التعليمية الأولوية بين التي يتوجب على الدول تداركه والعمل على تحقيقه نظرا للمهمة الملقاة على عاتق الجامعات التي أصبح لزاما عليها خوض غمار رهان تحسين خدماتها المختلفة تلبية لمتطلبات سوق العمل من جهة وتنمية المجتمع وتحسين البحث من جهة أخرى.

وفي ظل تسارع التطورات والتغيرات التي تكتسح الساحة العالمية وتمس الجانب العلمي والأكاديمي أصبح من الضروري مواجهتها من خلال كل المقاربات، الأطر النظرية، الطرق والأساليب، وكذا الآليات الحديثة لما لها من تأثيرات إيجابية على تحسين جودة العملية التعليمية.

ويوضح الزيادات ومجيد (2008) أن التعليم الجامعي قد توسع بشكل هائل في السنوات الماضية إلا أن هذا التوسع تراكبه عدد من الإشكالات والتحديات مثل: تدني جودة التعليم العالي، عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والترهل الوظيفي في الأجهزة الإدارية والفنية، والعجز المتراكم في موازنات الجامعات، دعا إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. (**الزيادات محمود عواد، مجيد سوسن شاكر،2008**)

بناء على ما تقدم سعت الجامعات نحو تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف التحسين المستمر في المنتج التعليمي، ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة العاملين فيها بما يضمن الحصول على خرجين قادرين على المنافسة في كافة المجالات العلمية، وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب والمعايير، وجميع العناصر التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية اعتمادا على وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تتيح لكافة الإدارات وواضعي القرار في هذه المؤسسات من الوقوف على مؤشرات القصور، وتتيح مواطن القوة داخل المؤسسة التعليمية.

ومن بين آليات التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة في تحقيق غايتها نجد من بين أهمها المواصفة القياسية الدولية الإيزو 9001 إصدار 2000 حيث نعرض في هذه الورقة البحثية مساهمة إدارة الجودة الشاملة عبر عناصرها وآلياتها واخترنا ISO9001:2000 نموذجا في تحقيق الجودة التعليمية، وتقديم مخرجات تعليمية تتوجه بالمتطلبات الراهنة للطلاب وسوق العمل والمجتمع.

وبناءً على ما سبق تتلخص مشكلة هذه الدراسة بالسؤال التالي:

- ما هي آليات تحقيق الجودة التعليمية في التعليم العالي اعتمادا على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (ISO9001:2000نموذجا)؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بطرح هذه الأسئلة الفرعية والإجابة عليها:

1- ما المقصود بالجودة التعليمية وإدارة الجودة الشاملة؟ وما هي أهم مبادئها؟

2- ما المقصود بـ ISO9001:2000 في التعليم العالي وأهم عناصره؟

3- ما هو واقع الجودة بالجزائر من جانب التعليم العالي والبحث العلمي؟

أهداف الدراسة:

وتكمن هذه الأهداف في النقاط التالية:

- صياغة إطار مفاهيمي متكامل لكل من متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، والجودة التعليمية)، ومبادئها في التعليم العالي.

- التعرف على المواصفات القياسية ISO9001:2000الموجهة للميدان الأكاديمي والتربية والتعليم والبحث العلمي.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من الاعتبارات هي:

اعتبارات نظرية:

- اعتمدنا في تقديم هذا البحث على منهجية التحليل النظري على آخر ما توصلت اليه البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع، ومع تقديم تعاريف حديثة ومختلفة وعرض اسسها الفلسفية والتعقيب عليها قصد اثراء الرصيد النظري الموجود او تلقيحه كذلك كون لفلسفة إدارة الجودة الشاملة استراتيجيات وآليات لبلوغها وتحقيقها اخترنا (ISO9001:2000) نموذجا، وهذا آخر ما توصلت إليه في عملية التعليم والبحث العلمي.

بالإضافة الى كون إدارة الجودة الشاملة من المواضيع العلمية الهامة التي تهتم بها مؤسسات التعليم العالي بهدف الوصول إلى التحسين المستمر قصد تحقيق جودة تعليمية وتطوير مخرجات التعليم.

اعتبارات تطبيقية:

لقد أظهر تطبيق معيار ISO9001:2000 نتائج ايجابية وكفاءة عالية في المؤسسات الصناعية والخدماتية ولم يعد حكرا عليها، حيث توجهت العديد من الجامعات العالمية الى تبني هذه الفلسفة والتي أدت إلى تغييرات جذرية من تحكيم مستمر لقنوات اتصالية فعالة ومخرجات مرضية، هذا ما دفعنا لتقديم هذه الدراسة ومحاولة اسقاط وتطبيق معيار ISO9001:2000 في الجامعة الجزائرية كمحاولة للتحسين.

2.مصطلحات الدراسة:

1.2_الجودة: إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الإتقان. (**الدرادكة الشيلي، 2002، ص16**) وعرفتها الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) بأنها مجموعة من المزايا والخصائص لمنتج أو خدمة قادرة على تلبية حاجات الزبائن. **(CACQE, 1995, P 15)**

2.2_إدارة الجودة الشاملة (Périgord et fournier): بأنها مجموعة من المبادئ والطرق والأدوات التي تهدف إلى تحفيز المؤسسة لإرضاء الحاجيات الضمنية وغير الضمنية والمحتملة للزبائن بأقل تكلفة. **(Veuville, 1996, p39)**

3.2_التعليم العالي: ويعرف وفقا للقانون 99-05 على أنه: كل نمط للتكوين أو التكوين والبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي. (**الجريدة الرسمية**).

4.2_الجامعة: هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد معينة، وتتمثل ووظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعية العلمية التخصصية. (**أحمد، 2003، ص 166**)

5.2_إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: هناك تباين في تحديد تعريف هذا المصطلح حيث يصعب إيجاد تعريف محدد به أو النظر إليه من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي جميع متطلبات وتطلعات المستفيدين ذو والعلاقة من الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، فينظر إليه على أنها "استراتيجية إدارية مستمرة الطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والجسمية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج. (**أحمد، 2003، ص 166**)

6.2_مواصفة إيزو9001: هي مواصفة عالمية لإدارة الجودة تم إصدارها من طرف المنظمة العالمية للمواصفات "إيزو"، وهي بمثابة اتحاد دولي يتكون من هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية لدول العالم المختلفة ويتكون الاتحاد الدولي حاليا من أكثر من 150 دولة. (**فريد النجار، 2000، ص 95**)

منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف المراد تحقيقها فيهذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها بجمع المعلومات حولها وتحليلها للوصول إلى نتائج وتقديم اقتراحات.

3. الجودة التعليمية:

1.3- مفهوم الجودة التعليمية:

قبل التطرق لمفهوم الجودة التعليمية لابد من التطرق لمفهوم التعليم لما يحظى به من مكانة اجتماعية مهمة لدوره في تكوين وإعداد الكفاءات البشرية المؤهلة لشغل المناصب التنموية في الدولة، ويعرف التعليم العالي من خلال وثيقة المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرون على أنه "يرامج الدراسة أو التدريب على البحوث في المستوى بعد الثانوي،

التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفتها مؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة". (**الربيعي، 2007، ص 23**)

ويمكن تعريف الجودة التعليمية على أنها "ترجمة احتياجات وتوقعات الطالب إلى خصائص محددة تكون اكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة". (**أسامة، 2003، ص5**)

والملاحظ من هذا التعريف أن الجودة التعليمية نظام متكامل لمجموعة من الأنشطة الموجهة للطالب تبدأ من تحديد رغباته وحاجاته وتنتهي بالعمل على تلبيتها.

وقد عرف (CIQUINMOTO) الجودة التعليمية من خلال تسليط الضوء على تلبية حاجات الزبائن مع العلم أنه من الصعب تحديد الزبائن في التعليم (سفيان، 2004) إذن الجودة في التعليم هي عملية تطبيق البرامج والإجراءات واللوائح والتوجيهات التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية، ولا يتحقق ذلك إلا بحسن تسير العملية التعليمية وإدارتها الجيدة.

ير ى المختصون في مجال الجودة أن مفهوم الجودة التعليمية تنعكس في المفاهيم التالية:

- **القيمة المضافة في التعليم:** وهذا من وجهة نظر (Freignbaum1951) وتعني تحقيق كفاءة وفعالية في التعليم خلال تحقيق معايير عالية للجودة.

- **تجنب الانحرافات في العملية التعليمية:** وهذا من وجهة نظر (Grosby 1979) وتعني التركيز على الالتزام بالمواصفات المحددة لتحقيق مفهوم صفر عيب.

- **التفوق في التعليم:** وهذا من وجهة نظر (Peter et Waterman, 1982) وتعني القدرة على بلوغ مطابقة معايير جودة مميزة جدا.

- **المواءمة للغرض:** وهذا من وجهة نظر (Tang et Zairi, 1998) وتعني قدرة نشاط التعليم على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.

- **مواءمة المخرجات التعليمية للاستخدام:** وهذا من وجهة نظر (Juran 1988) ويقصد بها مدى قدرة الخريجين على تلبية حاجات الأطراف المستفيدة منهم وتحقيق رضاهم.

2.3– أبعاد الجودة التعليمية في التعليم العالي:

تتباين آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة التعليمية لكن من أهم الأبحاث نذكر أعمال (Lovelock) حول الموضوع وقد حدد عشرة أبعاد للجودة التعليمية متمثلة في:

1.2.3_الإعتمادية: وتعني قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه بدرجة عالية من الدقة والإتقان (عدم حدوث الأخطاء) مع توفير خدمات صحيحة وبدرجة عالية من الإتقان وفي المواعيد المحددة.

2.2.3_الكفاءة: وتعني امتلاك مقدمي الخدمات للمهارة والمعرفية اللازمة لأداء الخدمة، ويمكن للجامعات تحقيق هذا البعد، من خلال الحرص على توفير الخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل مؤسسات التعليم العالي قادرة على تقديم

خدماتها بمستوى مرتفع من الجودة، كما يتوجب على هيئة التدريس أن يتمتعوا بتأهيل علمي ومعرفي كافي، ومهارات البحث العلمي والقيم الأخلاقية التي تتواءم مع أهداف المؤسسة التعليمية وراسلتها المجتمعية.

3.2.3_الإستجابة: وتشير إلى رغبة واستعداد ومساعدة الطالب، مهما كانت الظروف ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التعليمية، نذكر التغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي يتطلب من الجامعات أن تمتلك المرونة الكافية، وذلك من خلال توفير عدد كاف من الكوادر الأكاديمية والإدارية وجميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف.

4.2.3_الأمان: ويقصد به غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة، ويستخدم هذا المؤشر للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفيمن يقدمها، وتوفير أمن يخلو من المخاطر.

5.2.3_**المصداقية:** ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة التعليمية على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطالب قبل وأثناء التحاقه بها.

6.2.3_إمكانية وسهولة الحصول على خدمة: المقصود بها سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الطالب كتقصير فترة انتظار الحصول على الخدمة، وتوفير عدد كاف من المنافذ الحصول عليها.

7.2.3_الإتصال: إن الاتصال يتيح لعضو هيئة التدريس مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب (حاجاته، مشكلاته ومقترحاته) ويتيح للطالب إيصال أفكاره وآرائه وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية وكل ما يتعلق بالمدخلات وبرامج ومناهج، وحتى تكون عملية الاتصال قادرة على تحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب وعضو هيئة التدريس مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل.

8.2.3_معرفة الزبون: ينبغي التركيز على فهم الطالب وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل في خلال القيام بدراسات دورية للطلبة ولسوق العمل كما يجب الاستماع إلى شكاوى الطالب ومشكلاته والعمل على إيجاد حلول لها.

9.2.3_الملموسية: تحتاج الجامعات في تقديم خدماتها إلى مجموعة من المستلزمات المادية التي تجسد هذه الخدمة، مثل: الوسائل التعليمية، المخابر، قاعات الدراسة ... الخ

10.2.3_اللباقة: ويقصد بها تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة والاحترام واللطف في التعامل وأن يكون جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يضمن لكل من عضو هيئة التدريس والطالب والإداري مكانته. (**Lovelock, 2008, P 469**)

3.3- شروط تحقيق الجودة التعليمية:

لقد أصبح التحدي الأكبر للأنظمة التعليمية والبحث العلمي في عالمنا اليوم ليس تقديم تعليم لكل فرد من أفراد الوطن بل أصبح التحدي أن يعد التعليم بجودة عالية، فعصر الجودة كما بات يسمى يقتضي إتباع أهم الأساليب وأحسنها لتحسين التعليم والارتقاء بأدائه، لهذا كانت هناك شروط لابد من إتباعها متمثلة في:

- توفير البيئة التعليمية طبق المواصفات العالمية من حيث الموقع والحجم والوسائل والمعدات.

- التجريب المستمر للطرق المستخدمة في التدريس.

- تقديم مادة علمية للطلاب ممتعة ومشوقة مع مواكبتها الدائمة للتطور.

- توفير برنامج الاتصال وفق معايير وأهداف واضحة مع التأكيد على استمرارية تدريب الكوادر الأكاديمية وباقي المورد البشري. (**أديب والغول، 2010، ص 51**)

إن الجودة التعليمية تعبر عن هدف متغير والهدف هنا هو تحسينها دائما وهي كذلك تركز على إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات والتغيرات الطارئة والمستمرة في التقدم التكنولوجي الحاصل في جميع المجالات حيث لا يتوقف دورهم في نقل المعرفة والإصغاء، بل كذلك وجب عليهم التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم.

4. إدارة الجودة الشاملة:

1.4– إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

من خلال هذا المحور سنحاول تقديم مجموعة من التعاريف من أجل الإلمام بمعنى الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- هي عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات بهدف تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية، النفسية، العقلية، الروحية، والاجتماعية من خلال إتقان الأعمال الخاصة بالعملية التعليمية وحسن أدائها. (**رجب العويسي، 2011، ص 25**)

- وتعرف أيضا الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها القيام بتوجيه جميع الأنشطة والعمليات الأكاديمية، الإدارية والمالية عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجدوة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريجي ذي كفاءة عالية، وذلك بخلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة. (**مهدى السامرائي، 2012، ص 81**)

- ويمكن تعريفها على أنها "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم الجميع (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والموظفين) بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجدوة المخرجات لإرضاء المستفيدين". (**فتحي سرحان، 2012، ص 162**)

- تعرف أيضا على أنها استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظمة الجامعة، من أساتذة، هياكل، كتب، طلاب ... الخ غرضها تحقيق النجاح التنظيمي وأهداف الجامعة (**الترتوري جويحان، 2009، ص77**) فهي إذن ضمان للجودة المقدمة من طرف الجامعات لخرجيها. (**Baddari et autre, 2013, P 20**)

ولكل ما تقدم يمكن تعريف الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها "توجيه كافة أنشطة الجامعة الأكاديمية الإدارية والمالية اعتمادا على أسلوب شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي غرضها تقديم منتج "الطلاب" ذو كفاءة عالية مع تحقيق مستوى عالي للمؤسسات الجامعية محليا ودوليا.

2.4– أهمية الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن إمكانية الاستفادة من الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليست بالعملية الصعبة، لاسيما أن خطط التعليم تضمنت الاهتمام بالجودة والنوعية في التعليم وفي جميع المراحل والمستويات الدراسية كما تتأثر إنتاجية الفرد بمقدار التعليم

الذي حصل عليه ونوعيته حتى يكون لدى الفرد قدرة متميزة وإنتاجية مرتفعة تؤهله كي يكون عنصرا فاعلا في المجتمع. **(مهدي السمرائي، 2012، ص 83)**

يمكن تحديد أهمية تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي فيما يلي:

- أداء الأعمال على نحو صحيح وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.
- تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس برضا جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس والمبادرة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعليم والتعلم.
- الإسهام فيحل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية في المؤسسة.
- تنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة الجامعية مثل مهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات... الخ.

بالإضافة لما سبق هناك جملة من الفوائد التي يمكن للجامعات أن تجنيها من خلال تبنيها للجدوة الشاملة، وأهمها **(عبد العزيز محمد، 2000، ص 9)**

- تطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
- إعطاء الموظفين مزيدا من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويمها.
- تعد وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل الكلية وممارسة الاساليب الإدارية الجيدة.
- هي أداة إتصال فعالة داخل الكلية.
- وسيلة لنشر وتبادل الثقافة بين العاملين في الكلية.
- إعطاء خدمات أفضل لطلبة الكلية وهذا ما تدور حوله فلسفة الجودة الشاملة في مجال التعليم. **(أكرم الطويل، 2000، ص 3)**

3.4– مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات عند خبراء الجودة:

ساهم خبراء الجودة في تطوير جدوة التعليم الجامعي، من خلال مساهماتهم وفيما يلي عرض مختصر لفلسفة كل واحد منهم:

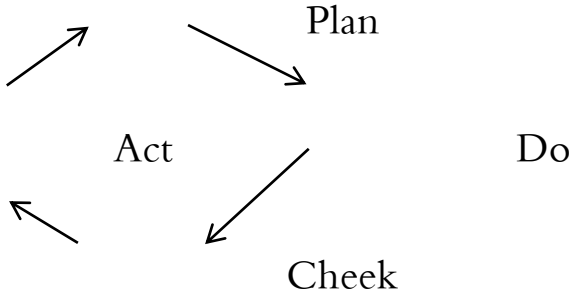
عرض Edwards Demingلتطوير خدمة التعليم الجامعي يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي:

- الحاجة المستمرة للتعليم العالي.

- تبني فلسفة جديدة للتطوير والتجديد.
- توفير قيادة ديموقراطية واعية.
- القضاء على الخوف لدى قيادة الجامعة.
- تطبيق فلسفة التطوير المستمر.
- منع الحاجة إلى التفتيش.
- بناء القرارات الجامعية على أساسا التكاليف فقط.
- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
- إلغاء الحواجز في الاتصال بين القيادات والعاملين.
- التركيز على الإنجازات والحقائق.
- منع استخدام الحدود القصوى للأداء (لا حدود للتفوق).
- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
- تطبيق برامج التحسين المستمر في جميع الكليات.

التعرف على الجوانب العمل المختلفة بالتداول (دورة ديمينج) والمعروفة باسم (PDCA) أي(Plan, Do, Cheek, Act) ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل (1) دورة ديمينج



Plan: التخطيط للعملية التعليمية حيث تشمل خطط طويلة وقصيرة الأجل.

Do: التطبيق المبدئي للخطة الاستراتيجية للجدوة.

Cheek: متابعة التطوير المحصل عليه مقارنة بالأهداف الموضوعة.

Act: تنفيذ خطة العمل في حالة وجود مؤشرات لنجاح الأساليب المستخدمة وتحديد الدورة من أجل تحسين آخر، وهكذا بشكل دوري.

ويؤكد ديمينج على أن هذه المبادئ الأربعة عشر تشكل القواعد الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات، وعلى قيادات الجامعات إدراك هذه الحقيقة والإيمان بها قبل البدء في تطبيقها. (**خضير كاظم، 2000، ص 91**)

- **فلسفة (Juran)في تطوير جودة التعليم الجامعي:** إن الجودة عند جوران هي الملاءمة للاستخدام للسلعة أو الخدمة، وقد اعتمدت فلسفته في التطوير لجودة التعليم الجامعي على ثلاثيته المشهورة التي تتضمن "تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة" وإنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية. **(فريد زين الدين، 1996، ص 30)**

- **فلسفة (Crosby)**: ركز كروسبي على العيوب الصفرية، معرفا الجودة في التعليم الجامعي بأنها "التطابق مع المواصفات النمطية (القياسية) المتفق عليها مسبقا" وذلك بمنع وتجنب الانحرافات، وأكد على أهمية التزام الإدارة الجامعية، وقياس الجودة، ونشر الوعي بأهمية الجودة، والتأكيد على التعليم المستمر، وتقييم ومراجعة التحسينات، واعتبار الجودة عملية مستمرة في الجامعة. **(سونيا البكري، 2002، ص 36)**

- **فلسفة جائزة (Baldrige) الأمريكية وجودة التعليم الجامعي:** وهي جائزة يتولى إجراءات منحها المعهد الوطني للمواصفات والتكنولوجيا الأمريكية، وفق قواعد معينة وتقوم فلسفتها على:

- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفدين.
- الاهتمام بنتائج الاداء الجامعي.
- تنمية الموارد البشرية الجامعية.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وبناء نظام اتصال فعال. **(دوبينز، 1997، ص 115)**

4.4– تطبيق إدارة الجودة الشاملة "2000: ISO9001"في التعليم العالي:

ظهور "الإيزو" في التعليم العالي:

إن زيادة الاهتمام بجودة التعليم العالي كغيره من القطاعات يتطلع لمواكبة الشهادات العالمية المعترف بها في تحقيق درجات الجودة منها شهادة "الإيزو" حيث سيتم التطرق في هذا العنصر إلى النقاط التالية:

1.4.4– تعريف الإيزو وخصائصه:

ظهر مفهوم الجودة المصاحب للحصول على شهادة الإيزو بعد أن طورت الهيئة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو عدة معايير دولية تعني بالجودة وصفت تحت كلمة "إيزو" وأصبح قيام المؤسسات التعليمية بتنفيذ متطلبات الوفاء بتلك المعايير أحد مداخل تحقيق الجودة، إن يعد حصول الجامعات على شهادة الإيزو9001 إصدار 2000 في التعليم خطوة مهمة للانطلاق إلى تطبيق الجودة الشاملة، وبالتالي تحسين مخرجات الجامعة وزيادة درجة الاعتمادية **(Mélanie Julien, 2012 , P 07)**، من المنطلق أن الإيزو9001 عبارة عن متطلبات نظام إدارة الجودة وهو يستند إلى مدخل العمليات الذي يركز على أربعة عناصر أساسية ممثلة بنظام إدارة الجودة، مسؤولية الإدارة إدارة مع تحقيق الخدمة، القياس والتحليل والتحسين. **(NuriaSenal, 2008, P 09)**

إذن أنظمة إدارة الجودة الإيزو"9000"بأنها مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها من أنظمة الجودة ومع ظهورها ضمن منهج قادته المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، منذ بدء إصدارات سلسلة "الإيزو 9000"لتعكس المبادئ لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات وهي:

- المواصفة ""إيزو8402"وهي خاصة بالمصطلحات والمفاهيم.

- المواصفة "إيزو9000"وهي عبارة عن خطوط إرشادية لتطبيق المواصفات "9001، 9002، 9003، 9004".

- المواصفة "9001"تشمل تصميم التعليم العالي وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة، وخدمة البرامج التعليمية.

- المواصفة "إيزو9002"تتناول تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية الجامعية.

- المواصفة "إيزو9003"وتشمل الاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها الغير كالمنج والتربصات ... الخ

- المواصفة "إيزو9004"وتشمل الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

- المواصفة "إيزو14000"وهي مواصفات تتعلق بحماية البيئة.

ليكون الأغيزو9004 إصدار 2000 عبارة عن إرشادات إضافية لتحسين أداء نظام إدارة الجودة في الجامعات **(Nabil Tamimi et autre, 2003, P 45)**كما أنها إحدى العلامات القوية الرابطة للعلاقة المستمرة لإدارة الجودة في السوق العالمي.

وقد تم إنشاء المرجع العالمي إيزو9001 إصدار 2000 في التعليم بسبب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي، إذ هو موجز تساؤلي يطرح ميكانيزم النسيج لنظام الجودة في قطاع التعليم من خلال إعادة تكييف المبادئ والمعايير المتفق عليها في الموجز المرتكز على الإيزو9001- 2000، ومن خلال دعامة الإيزو2004-2000 الذي لم يكن مرجع الاعتماد لكل المرافق الذي تكون لرسم الخطوط المباشرة الأدائية للإجراءات. **(Ronald Barakat, 2010, P 03)**

وقد تمثلت إيجابيات تبني نظام الإيزو9001-2000 في التعليم العالي، فيما يلي:

- تحسين شروط الدراسة والبحث.

- تحسين الخدمات الطلابية خاصة إرضاء الطالب.

- إنعاش الحياة الطلابية. **(Ronald Barakat, 2010, P 19)**

2.4.4- المبادئ الأساسية للإيزو في التعليم العالي:

أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير منذ عام 1987 مجموعة من المعايير بدءا بمجموعة إيزو9000 لعام 1987 ومجموعة إيزو9000 لعام 1994، ووصولا إلى مجموعة إيزو9000 لعام 2000، هذه المجموعات ترتكز على تحقيق الجودة، كما يؤدي تطبيق هذه المواصفات إلى مزايا متعددة لمؤسسات التعليم العالي من بينها تحسين جودة الأداء الجامعي وتقوم أنظمة الجودة المبنية على أساس مواصفات ضمان الجودة 9001/2/3 على مبادئ أساسية هي: التنظيم، توثيق وضبط وثائق نظام الجودة، الاحتفاظ بسجلات الجودة، التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة، تحديد حالات عدم المطابقة واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة وفي الاخير تحسين التواصل والتفاهم والتعاون.(**سيلان العبيدي، 2009، ص 6**)

3.4.4- دواعي تأهيل الجامعات للحصول على شهادةISO 9001:

نذكر أهمها في:

- إن تأهيل الجامعة للحصول على هذه الشهادة، يوفر أداة فعالة لقياس كفاءة الإدارة الجامعية.

- يساهم تطبيق المواصفة في تطوير الأنشطة العلمية والبحثية من خلال كفاءة إدارة الجامعة.
- يساهم في مجهودات التحسين والتجديد المستمرين للخدمات التعليمية الجامعية.
- يسمح بتوفير المعلومات الموثقة عن أنشطة الجامعة مما يسمح باتخاذ قرارات دقيقة.
- يوفر فرص تحسين كفاءة العنصر البشري، وذلك من خلال الانتقاء الجيد والتدريب والتعليم المستمر.
- تؤكد المواصفة على وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، من خلال إقامة نظام اتصال فعال في الاتجاهين. (**فريد النجار، 2000، ص 95**)

كيف نطبق إيزو التعليم العالي وإدارة الجودة الشاملة؟ تقوم الجامعة الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة للمواصفة العالمية بطرح السؤالين التاليين:

1) ماذا يحتاج طالب الجامعة خريج المستقبل؟
2) ما هي متطلبات وحاجات الجامعة لتقديم هذه الخدمة؟

وتقوم الجامعة بمراجعة منظومتها وهياكلها التنظيمية، للتحقق من إمكانية تنفيذ الخطوات تتطلبها الإجابة على السؤالين السابقين، ثم تقرر الأخذ بأحد البدائل التالية:

- **البديل الأول**: يتمثل بتكوين فريق عمل لإعداد سلسلة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم العالي، وتوفير التدريب اللازم لهم للقيام بعمليات الاستشارات والإدخال والتنفيذ والمراجعة.
- البديل الثاني: ويتمثل في الاعتماد على استشاري خارجي، لتشخيص المشاكل والاحتياجات واقتراح شبكة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم العالي.

إن كلا الأسلوبين يؤدي إلى تعديل وتطوير السلوك الجامعي، باتجاه تنظيم الجودة والإنتاجية والالتزام والتكامل والتنسيق والتعاون، وسيادة روح العمل كفريق. (**فريد النجار، 2000، ص 95**)

ويرى كل من (Robert et JhonMancly) أن الجودة التعليمية في الجامعات عبارة عن فلسفة تعليمية موجهة نحو الطالب التحسين المستمر (الجودة الشاملة) والتي يجب أن تتضمن ما يلي:

- قيادة فعالة ذات جودة عالية.
- إلتزام الإدارة وهيئة التعليم بالجودة.
- تقديم برامج تدريبية لرفع الكفاءة.
- إستخدام الأساليب الإحصائية في التحليل.
- إستخدام الطرق الفعالة للتقييم.

5.4- تطور نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:

أدركت المنظمة الجامعية الجزائرية حتمية تبني نظام الجودة في التعليم العالي، وتجسدت في القيام بإصلاحات تهدف إلى ترقية هذا الأخير نحو مستويات أفضل تنظيم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمؤتمر دولي حول ضمان الجودة، فصدر القانون التوجيهي للتعليم الذي كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقيمها بإنشاء ما يسمى بالمجلس الوطني للتقييم (CNE) سنة 2008، ثم قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي

حول ضمان الجودة والذي كان إنطلاقة لدراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت فرقة عمل كانت مكلفة بالتفكير في المشروع مدعمة ببعض الخبراء الدوليين. (**بروش بركان، 2012، ص 831**)

وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES)، تتمثل مهمتها في:

- دعم ومرافقة مؤسسات التعليم العالي في تدعيم قدراتها المؤسساتية وتطوير ثقافة الجودة، وهذا ما يجعلها تبدأ في خطواتها الأولى باعتماد أدوات ووسائل على مستوى كل المؤسسات الجامعية تمثلت في هيكلة خلايا لضمان الجودة وتعيين مسؤولين لهذه الخلايا وتكوينهم من أجل إعداد مرجع للجودة.
- متابعة تأسيس خلية ضمان الجودة "CAQ"على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي.
- تكوين مسؤولي خلايا الجودة "RAQ"على كيفية تحقيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمفاهيم التخطيط الإستراتيجي.
- وضع معايير "Referential"لقياس الجودة، وإعتمادها كوسيلة لقياس الأداء.
- تعميم عملية التقويم الذاتي "Auto- évaluation"وفقا للمعايير المعتمدة.

ويشمل المرجع الوطني مجموعة المعايير المشمولة في مراجع المجالات الأساسية للتكوين والبحث العلمي، البنية التحتية للجامعات، علاقة المؤسسات الجامعية مع محيطها الاجتماعي والإقتصادي، التعاون والحركة بين الجامعات. **(Mesrs.dz, 2016)**

5.خاتمة:

أصبح البحث عن الجودة عامة في عصرنا الراهن من المواضيع الأساسية لكل المنظمات والدول التي تطمح للتميز والتطور، وضمان استمراريتها بغرض الحفاظ على بقائها وهويتها، مع تجاوز مختلف التحديات والصعوبات والمشاكل التي تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، وسعينا في هذه الورقة البحثية إلى التعرف على آليات تحقيق الجودة التعليمية اعتمادا على إدارة الجودة الشاملة واخترنا (ISO9001:2000) نموذجا والموجه لقطاع التعليم، والتعليم العالي والبحث العلمي، والاستفادة من فكرها وفلسفتها بالإضافة إلى الطرق العلمية لتطبيقها في هذا القطاع.

ولقد تبين لنا بشكل جلي من خلال ما ورد في هذه الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجزائر) يعد ضرورة حتمية وملحة في ظل الاتجاهات الحالية، ما يتطلب التوجه نحو التطبيق بطلب تكريس الجهود وتحديد الأهداف ووضع الآليات المناسبة بينها (ISO9001:2000)وانتهاج استراتيجية واضحة تسعى إلى فعالية وكفاءة تطبيق هذا النظام.

وعلى الرغم من الإصلاحات التي باشرتها الوزارة الوصية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر إلا أنها لم تفنى بالغرض، ولم تحقق النتائج المطلوبة كون أن مؤسسات التعليم العالي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة بمعناها الحقيقي، ويتجلى ذلك في الجانب النفعي لمخرجات التعليم العالي الذي لحد الآن لم يرقى للمستوى المطلوب، مما حال دون تحقيق الدور الاقتراحي والاجتماعي المتوسط بالمؤسسات الجامعية.

ولذلك تقترح جملة من التوصيات، متمثلة في:

- زيادة الاهتمام والالتزام من قبل الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقديم الدعم المادي والمعنوي الكافي لضمان حسن تطبيقها واستمرارها.
- معالجة المعوقات والمشاكل التي تقف أمام تجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال اشراك جميع الأفراد ذات العلاقة مع أساتذة طلبة، إدارة... الخ
- العمل على التنسيق بين المؤسسات الجامعية (الجزائرية) المختلفة لتبادل الخبرات والتجارب والاستفادة فيما بينها.
- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة وتحليل هذه التجارب بهدف الخروج بأفضل الأساليب التي تناسب مع خصوصيات بيئية كل جامعة نظرا لاختلاف المؤهلات البشرية والمادية والثقافية لكل منها.
- ضرورة قيام إدارة الجامعات ببناء الوعي بأهمية بناء نظام الجودة وفق للمواصفات الدولية من خلال إقامة مؤتمرات وورش عمل تتناول أهمية الجودة في تحسين وتطور مخرجات الجامعات.
- ضرورة سعي الجامعات للحصول على شهادة ISO9001 :2000 والتي تعد نقطة محورية للانطلاق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال بناء نظام الجودة فعال وفق للمواصفة.
- ضرورة قيام الجامعات بناء نظام الجودة وفق لمواصفة ISO9001 :2000 من خلال التركيز على الفقرات المتعلقة بمسؤولية الإدارة وإدارة الموارد وتحقيق الخدمة، والتحسين المستمر.

وفي الأخير يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يتطلب إعادة هندسة منظومة التعليم العالي، بإدخال مبادئ وآليات إدارة الجودة الشاملة بغرض تحقيق الإصلاح والتطوير المستمر، وتحسين المركز التنافسي للجامعة، وإرصاد الطلاب وخدمة الأساتذة، فإدارة الجودة الشاملة تحقق جميع الأهداف التنظيمية والفردية دون صراع وتشبع حاجات أطراف ذو المصلحة في العملية التعليمية وترفع من قيمة التعليم العالي.

ويعد ISO9001 :2000 هيكلا أساسيا لمؤسسات التعليم العالمي من أجل تحسين أدائها وتزويدها بمجموعة من التعليمات التي تركز على الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، كما أنه قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة لكنه يعتبر الخطوة الأولى نحو طريق الامتياز كما أنه يشكل البنية الهيكلية الأساسية التي يبنى عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

6.المراجع:

1. أديب والغول (2010)، مستوى جودة كتاب التاريخ المقرر على الصف التاسع الأساسي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التاريخ، مذكرة ماجيستر، جامعة غزة، فلسطين.
2. رجب بن علي بن عبيد العويسي (2011)، الجودة في الإدارة المدرسية أبعاد ورؤى في تطوير الممارسات، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
3. مهدي صالح مهدى السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر (2012)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق.
4. فتحي سرحان (2012)، الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، مصر.
5. محمد عوض الترتوي، أغادير عرفات جويحان (2009)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتسبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

6. عبد العزيز سمير محمد (2000)، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، رؤية إقتصادية فنية وإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر.
7. أكرم أحمد رضا الطويل، أحمد عوني أحمد عمر آغا (بدون سنة)، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول جودة التعليم العلمي نحو تحقيق التنمية المستدامة، جامعة عدن، اليمن.
8. خضير كاظم حمود (2000)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن.
9. فريد زين الدين (1996)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة.
10. سونيا محمد البكري (2002)، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر.
11. لويددوبينز، كلير كراوفورد (1997)، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنيج ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.
12. فريد النجار (2000)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
13. سيلان جبران العبيدي (2009)، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء للمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت، لبنان.
14. الربيعي، سعيد بن حمد (2007)، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، عمان: دار الشروق.
15. سفيان عبد اللطيف كمال (2006)، إطار عام لضمان التوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله.
16. بروش زين الدين، وبركان يوسف (2012)، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (الواقع والآفاق)، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين.
17. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2016)، المرجع الوطني لضمان الجودة، اللجنة الوطنيةلتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، الجزائر.
18. الدرادكة مأمون، طارق الشبلي (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية (1999)، الجريدة الرسمية، القانون رقم 59-05، المادة2، العدد 24.
20. أحمد إبراهيم أحمد (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
21. Baddari Kamel, BoubakourFares, Hezalloh Abdelkrim (2013), Assurance qualité Daris l'enseignement supérieur conduire et réussir l'autoévation, office des publications universitaires, Algérie.
22. Mélanie Julien, Lynda Gosselin, Ghislain Brisson (2012), L'assurance qualité à l'enseignement universitaire une conception à promouvoir et promouvoir et à mettre en œuvre, avis à la ministre de l'éducation du loisir et de sport, conseil supérieur de l'éducation, Québec.
23. Nuria Comet Senal (2008), internal quality assurance and the European standards and guidelines, ENQA, Finland.
24. Nabil Tamimi and Rose Sebastianelli (2003), The obstacles to TQM success, QMJ, University of scranton, Volume 10, N° 3 United Kingdom.
25. Ronald Barakat(2010), Les limites de la "Qualité Totale" dans l'enseignement supérieur privé au Liban : Exemple de l'université américaine Beyrouth, Université du Québec à Montréal.
26. Lovelock Christopher (2008), Marketing desservices, Paris: PEARSO.
27. CACQE (1995), Bulletin trimestriel du Centre Algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage.
28. Neuville Jean Philipe (1996) La qualité en question, Revue Française Gestion N° 108.