

دور التدريب في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة -

The Role of Training in the Efficiency of Total Quality Management in Higher Education  
Case study ; Faculty of Economic and Commercial Sciences at Tebessa University

سعدية بوعلاق<sup>1</sup>، الجودي صاطوري<sup>2</sup> ، Satouri djoudi<sup>2</sup> ، Boualleg saadia<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر، bouallegsaadia@yahoo.com

<sup>2</sup> جامعة محمد البشير الابراهيمى - برج بوعريش، الجزائر، satouri.dj@gmail.com

تاريخ النشر: 31 / 12 / 2020

تاريخ القبول: 21 / 12 / 2020

تاريخ الاستلام: 12 / 10 / 2020

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور التدريب في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وبالتحديد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة والمزايا المحققة من ذلك، وكذا أهمية الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين مخرجات النظام التعليمي الجامعي.

وقد تمثلت عينة الدراسة في الأساتذة وتحليل البيانات المجمعة بواسطة الاستبانة تم التوصل إلى نتائج وكان من أبرزها أن الاعتماد على التدريب كمدخل استراتيجي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر يعتبر خطوة فعالة لتجسيد الأهداف المرجوة من الجودة وتحسين مخرجات التعليم العالي.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، التدريب، برامج التدريب.

JEL تصنيف: I223, M112, M554

**Abstract:**

The aim of this study is to identify the role of training in the efficiency of Total quality management in higher education in the Faculty of Economic and Commercial Sciences at TEBESSA University and its benefits, also the importance of relying on TQM order to improve the outputs of the university education system.

The study sample was represented in professors. By analyzing the data collected by the questionnaire, the most important result of these was that the reliance on training as a strategy to achieve the quality in higher education in Algeria and improved outputs of higher education.

**Keywords:** TQM, Higher Education, Training, Training Programmes .

**Jel Classification Codes:** I223, M112, M554

**Résumé:**

Cette étude vise à identifier la réalité du rôle de la formation dans l'activation de l'application de la qualité totale dans l'enseignement supérieur, en particulier à la Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'Université de Tébessa et les avantages qui en découlent, ainsi que l'importance de s'appuyer sur une qualité globale afin d'améliorer les résultats du système éducatif universitaire.

L'échantillon de l'étude était représenté dans les professeurs, et en analysant les données collectées par le questionnaire, des résultats ont été atteints, dont le plus important est que s'appuyer sur la formation comme point d'entrée stratégique pour atteindre une qualité totale dans l'enseignement supérieur en Algérie est une étape efficace pour incarner les objectifs de qualité souhaités et améliorer les résultats de l'enseignement supérieur.

**Mots clés:** Gestion de la Qualité Totale, Enseignement Supérieur, La Formation, Programmes de Formation.

**Codes de classification de Jel:** I223, M112, M554

المؤلف المرسل: بوعلاق سعدية : [bouallegsaadia@yahoo.com](mailto:bouallegsaadia@yahoo.com)

## 1. مقدمة:

بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية لينتقل بعدها إلى المؤسسات الخدمية. نظرا لكون التعليم الجامعي أهم ركيزة للتحصيل المعرفي والعلمي الذي يساهم في توجيه المجتمعات نحو التقدم، اتجهت العديد من الدول ممثلة في مؤسسات التعليم العالي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فتطبيقها في التعليم العالي يشمل مجموعة من المدخلات والتي تتمثل في كفاءة الهيئة التدريسية والإدارية، المناهج التعليمية، اللوائح والتشريعات، المباني التعليمية وتجهيزاتها، كفاية الموارد المالية، وجودة تقييم الأداء لينعكس كل ذلك في المستوى التحصيلي للطلبة. فالتعليم العالي أصبح في عديد الدول يواجه مجموعة من الرهانات لاسيما منها تدني جودة المخرجات التعليمية. وحتى تتمكن الجامعات لاسيما منها الجزائرية من تحسين منظوماتها أصبح لزاما عليها التفكير في ضرورة تطبيقها كأحد أهم الركائز لتحقيق التنمية المستدامة التي تركز على المورد البشري الكفاء. لذا سعت الدولة الجزائرية منذ سنوات إلى إصلاح المنظومة التعليمية الجامعية.

إشكالية الدراسة: ومنه يمكن طرح إشكالية الدراسة التالية:

الى مدى تساهم البرامج التدريبية في تفعيل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟ وفي جامعة تبسة  
أنموذجا؟ وما هو واقع ذلك على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

- فرضيات الدراسة: للإجابة عن الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الرئيسية: يساهم تدريب هيئة التدريس في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عامة وفي جامعة تبسة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) خاصة.

- وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

'تساهم مدخلات العملية التدريبية الموجهة للهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة'

'تساهم عملية تنفيذ البرامج التدريبية الموجهة للهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة'

'تساهم مخرجات العملية التدريبية الموجهة للهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة'

- أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلي:

- كون التعليم الجامعي يعد أهم مصدر للمورد البشري المؤهل.

- تزايد الاهتمام بجودة العنصر البشري، فالمنظمات تهدف لاستقطاب الأكفأ والأجدر المتوفر في سوق العمل، وذلك على اعتبار أنه مورد استراتيجي يحقق التميز للمنظمات بالمقارنة بالمنافسين.

- الربط بين إدارة الجودة الشاملة كتوجه تسييري ناجح ومؤسسات التعليم العالي.

- أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة و بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

- التعرف على أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية.

- التعرف على مدى الاعتماد على البرامج التدريبية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة من اجل تطوير المجتمع نحو الأفضل.

## 2. مفاهيم نظرية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة

## 1.2 تعريف الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية. (عبوي زيد منير، 2006، صفحة 32).  
وعليه، فالجودة هي كل خصائص ومميزات السلعة أو الخدمة التي تساعد على زيادة قدرتها على تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم. (Chuhanet & Sharma, 2015, p. 82)

## 2.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة

من بين التعاريف المتعددة لإدارة الجودة الشاملة يمكن إدراج ما يلي:  
هي الإسهام الفعال في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات ذات النوعية الجيدة والسعر. (محمد م.، 2008، صفحة 171).  
هي أيضا البحث المستمر لتحقيق التميز عن طريق خلق المهارات الصحيحة والتوجهات لدى الأفراد وكل هذا بهدف تحقيق رضا الزبائن أو المستخدمين (R.R. & R.P, 1994, p. 9).  
تحتوي إدارة الجودة على كل النشاطات التي من شأنها ضمان تحقيق سياسة الجودة. وتتحقق الجودة من خلال مراحل: تخطيطها، ضمانها ومراقبتها وأخيرا تحسينها (Tauseef, 2012, p. 42).

## 3. إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

## 1.3 تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

فيما يلي عرض لبعض التعاريف:

- هي نظام متكامل تضعها الجهة المؤسسة التعليمية لهتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة للمستفيدين، وتمثل في توصيل المعلومات، تقديم المادة العلمية، خدمة المجتمع وتزويده بالقوى العاملة للإسهام في التنمية والتقدم. (احمد يوسف، 2014، صفحة 205).  
- هي ترجمة احتياجات وتوقعات الطلبة إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم وصياغتها بأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة وأطراف أخرى. تسعى إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى إعداد الطلبة بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل، بحيث لا ينحصر دورهم في نقل المعرفة ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب فردا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفعالية، وهذا يتطلب تحول كبير في دور المنظمة التعليمية والمعلم والمشرف الأكاديمي. (الطائي، العبادي، و العبادي، 2008، صفحة 33)

## 2.3 أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

من أبرز المبررات الجامعات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي: (الطائي، العبادي، و العبادي، 2008، الصفحات 205-206).

- تجديد الثقافة التنظيمية، أي ثقافة تنظيمية جديدة تساهم في التطوير والتجويد لدى الجامعة.
- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيراتها.
- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين، وهبوط الكفاءتين الداخلية والخارجية، وتدنى مستوى الإنتاجية الأكاديمية، واتساع نطاق البطالة في أوساط الخريجين.
- الاستثمار الفعال لطاقات أعضاء الأساتذة والإداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي.

### 3.3 متطلبات تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

من أهم المتطلبات يمكن ذكر ما يلي: (سيد محمد، 2010، الصفحات 112-124).

- إدراك الطبيعة الخاصة للجامعات ومراكز البحث العلمي بأنها منظمات خدمية، وبالتالي لا بد من تطبيق جودة الخدمة، وما قد يترتب على ذلك من صعوبات ومعوقات.

- إدراك الطبيعة الخاصة للموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات، وفتات هذه الموارد هي:

- القيادة الجامعية: وتتخذ القرارات الإستراتيجية وهي المحدد الرئيسي لكفاءة الأداء الجامعي.
- أعضاء هيئة التدريس: وهي الفئة الأكثر عدداً والأكثر تأثيراً، ويعكسون الجانب الأكاديمي والبيداغوجي ويشاركون حتى في الإدارة.
- معاوني أعضاء هيئة التدريس: وهم الباحثون والمعيدون والمدرسون المساعدون، وهم حلقة وصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، كما أنه يستعان بهم في كثير من الأمور الجامعية.
- الجهاز الإداري: بدءاً من مدير الجامعة وحتى آخر موظف في السلم الإداري وهم مسؤولون عن الشؤون المالية والإدارية، والمباني والتجهيزات والوحدات الخاصة وغيرها.
- الطلاب والباحثين من خارج الجامعة

- التعليم والتدريب المستمر: يعتبر كل من التعليم والتدريب نشاطاً مستمراً وداعماً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة. (وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، 2001، الصفحات 124-125).

- بناء هياكل تنظيمية جامعية تتسم بالمرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

- الاعتماد على قوانين وإجراءات غير معقدة أو بيروقراطية تستهلك الوقت والمجهود والتكاليف.

- تصميم نظم لقبول الطلاب تعتمد على الدمج بين المجموع والمهارات.

- تطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس ونظم تقويم الامتحانات بحيث تتماشى مع احتياجات المجتمع وقدرات الطالب ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس.

- تنمية التقييم الذاتي لدى الطلاب والباحثين، حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الإدارة الذاتية.

- وضع نظم فعالة للأجور والمكافآت لمختلف الفئات العاملة في الجامعات، فيجب ربط الأجر بالأداء، وضع نظام فعال للتحفيز والدافعية عند إجراء بحوث إبتكارية أو تقديم أفكار علمية قابلة للتطبيق.

- زيادة المبالغ المالية المنفقة على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي.

- بناء نظم فعالة للاتصالات الإدارية المفتوحة القنوات سواء داخل الجامعة أو مع بيئتها الخارجية.

- الاعتماد على نظم متقدمة لتكنولوجيا المعلومات، تسمح بربط مختلف النظم الجامعية ببعضها.

- الاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة واتخاذها كنمط يمكن تطبيقه.

- العمل الجماعي: التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين والمشاركين بالتعليم من القاعدة دون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية سيؤدي الى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة

لمصلحة المؤسسة التعليمية. (بركة و الهام، 2015، الصفحات 121-131)

### 4.3 إجراءات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي: (رافدة، 2010، الصفحات 201-202).

- التمهيد للتجديد: أي نشر أفكار ثقافة إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي، وتهيئة أفراد المجتمع وتهيئة المناخ التعليمي داخل الكليات لتقبل إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها.

- التخطيط للجودة: يجب وضع خطة رئيسية لتطوير النظام بعناصره الثلاثة؛ المدخلات، العمليات والمخرجات مع ضرورة وجود رؤية إستراتيجية، ويجب أن تشمل الخطة على أهداف محددة للتطوير.

-التنظيم للجودة: فكل عضو من هيئة التدريس يحتاج إلى فهم إستراتيجية واتجاهات ورسالة الجامعة وإلى التوجيه الأفقي الذي يعني تقليل المنافسة بين الأقسام وإدراك الأهداف.

- التنفيذ: يركز تنفيذ متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة ويتراوح عدد أعضائها بين 05 و12 عضواً يتم اختيارهم على أساس التشابه في الخبرات.

- التقويم: أي التأكد من أن جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية التي تؤثر في جودة النظام الجامعي تؤدي بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات إدارة الجودة الشاملة.

#### 4. أسس نظرية حول التدريب:

##### 1.4 تعريف تدريب الموارد البشرية:

قدم الكتاب على اختلاف وجهاتهم تعاريف عديدة للتدريب، وفي ما يلي سيتم ذكر بعض هذه التعاريف: هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه للعمل وللإدارة. (حسن، 2010، صفحة 113).

هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء مما يجعل الأفراد لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة. (وسيلة، 2004، صفحة 160)

يمكن تعريف التدريب الهادف لتحقيق الجودة بأنه النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات. (الفتاح، 2007، صفحة 188).

يعد التطوير والتدريب عوامل هامة لتحقيق الاستدامة في ثقافة ضمان وتحسين الجودة. هذه المسؤولية تقع على عاتق مؤسسة التعليم العالي. (E, 2009, p. 13)

يشمل البرنامج التدريبي على احد الأصناف الثلاثة التالية والتي هي تعزيز رسالة الجودة والمهارات الأساسية لتحقيقها وثانها المهارات المطلوبة لتحقيق المهام وثالثها المعارف المتعلقة بقواعد إدارة الجودة الشاملة. (Vincent K. O, 2004, p. 86)

يسعى تدريب أساساً إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: (جودة، 2004، صفحة 145)

- زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج الموظفين وتمكينهم والتحسين المستمر.

- تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية.

- تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل.

يختلف التدريب عن التعليم، فحيث أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية، أما التدريب فيعطي الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل. (راغب، 2009، صفحة 229).

##### 2.4 أهمية تدريب الموارد البشرية لتحقيق الجودة:

- تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة والفرد فيما يلي: (فوزي، العبادي، و حجيم، 2006، الصفحات 277-278).
- إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يساعد على تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها ومنها الجودة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبالتالي تسهيل تطبيق الجودة.
- تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر بالتناسب مع متطلبات تطبيق الجودة.
- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف ومهارات الاتصال المطلوبة لأداء العمل.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل.

- يطور وينمي الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
- يقلل التدريب من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.
- تأهيل العاملين لشغل وظائف أعلى مستوى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الخارجية.

#### 3.4 أنواع التدريب: يمكن تقسيم التدريب حسب عدة معايير ومنها:

- التصنيف حسب زمان التدريب: يمكن تقسيم هذا النوع إلى نوعين فرعيين هما:  
\*التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويهدف إلى إعداد الأفراد عمليا بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وينقسم هذا النوع إلى قسمين هما: (محمد ا، 2006، الصفحات 280-281) .  
التدريب التوجيهي: أي تقديم المعلومات التي يحتاجها العامل الجديد للتعرف على المنظمة.  
\*التدريب على العمل: ويتم في نفس موقع العمل؛ ويتمثل في مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل الجديد المتعلقة بواجبات وظيفته وذلك عن طريق زملائه أو رؤسائه في العمل.
- التصنيف حسب أهداف التدريب: يمكن التمييز بين الأنواع التالية من البرامج التدريبية:  
\*التدريب لتجديد المعلومات: أي إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن العمل.  
\* التدريب لتنمية المهارات: يهدف إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي  
\*التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك التي يتبعها الأفراد في أداء أعمالهم.  
\*التدريب للترقية: ويتيح الفرصة للمتدربين للتعلم والإلمام بوظائفهم الحالية أو المستقبلية.  
-التصنيف حسب مكان التدريب: يتخذ تصنيف التدريب من حيث المكان شكلين رئيسيين هما:  
\*التدريب في الموقع الوظيفي: يتم هذا التدريب في مركز التدريب التابع للمنظمة أو في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية. (رداح و أحمد، 2006، صفحة 310). ويتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وان يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه. (أحمد، 2005، صفحة 327) . ويسمى أيضا بطريقة الخبرة الإرشادية؛ إذ يقوم المشرف المباشر بممارسة مهمة التدريب والتوجيه. (محمد ع، 2006، صفحة 193) .  
يمكن تنفيذ هذا النوع بإتباع الوسائل التالية: (فالح، 2004، صفحة 105) .  
- التعليمات الوظيفية: أي إعطاء التعليمات للمرؤوس بأداء عمل بطريقة معينة.  
- الدوران الوظيفي: وهو تكليف العامل بالقيام بعمل ما بالتداول على وظائف عدة.  
- زيادة المهمات الوظيفية: وهو تكليف العامل بمهام وظيفية أخرى إضافة إلى مهمات عمله.  
- تفويض السلطة: أي أن يقوم الرئيس بتفويض المرؤوس للقيام بمهام محددة.  
\*التدريب خارج المنظمة Off the Job Training: (محمد ا، 2006، صفحة 183) .  
يعني إنقطاع العامل عن عمله لفترة محددة ليلتحق بأحد المراكز التدريبية المتخصصة.
- 4.4 خطوات التدريب لتحقيق الجودة: تخضع البرامج المختلفة للتدريب إلى مجموعة مراحل هي:  
تحديد الاحتياجات التدريبية: هي نقطة البداية في أية عملية تدريبية، والمقصود بها هو حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي وما بين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف (الوليد، 2008، صفحة 176) ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية: (أحمد، 2005، صفحة 329) .  
الفجوة الأدائية = الأداء المستهدف - الأداء الفعلي  
ترجع الحاجة إلى تدريب الفرد إلى بعض الحالات منها:  
- العامل الجديد  
- الترقية: أي تحديد الفجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.  
- النقل: يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.  
- الرقابة على الجودة: إن إنخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل.

- تحليل فريق العمل: يرجع القصور الأدائي لفريق العمل إلى عدة نقاط منها: تشكيل الفرق، تنظيم عمل الفريق، تحديد حل المشكلات، الاتصال. (رداح و أحمد، 2006، صفحة 320).

تصميم برامج التدريب: بتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه لتوصيل الموضوعات إلى المتدربين. كما يتم تحديد الأدوات المساعدة عليه وتكلفته. (أحمد، 2005، صفحة 321)، عناصره تتمثل في:

- تحديد أهداف البرنامج للجودة: يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة للقياس.

- تحديد نوع المهارات المطلوبة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

وضع المنهاج التدريبي: ويجب أن يتصف هذا المنهاج بالتدرج والبساطة والواقعية والحداثة، وأن يأخذ باعتباره الأهداف النهائية المراد تحقيقها. (مصطفى، 2007، صفحة 299).

إختيار أسلوب التدريب: يتم إنتقاء الأسلوب على اعتبارات أهمها: (وصفي، إدارة الموارد البشرية، بعد إستراتيجي، 2005، الصفحات 472-473):

- نوعية المادة التدريبية التي ستنقل للمتدربين.

- عدد الأفراد المتدربين ونوعيتهم. و المادة التعليمية أو التدريبية.

- ظروف وإمكانات المنظمة لان هناك أساليب تكون تكلفتها عالية في بعض الأحيان.

إختيار المدرب: إن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملا رئيسيا في نجاح البرامج التدريبية، ويرتكز على: موضوع التدريب، وأسلوب التدريب المراد إستخدامه (مصطفى، 2007، صفحة 299).

تحديد مكان وزمان التدريب: أي تحدد إدارة التدريب الزمان المناسب للتدريب من حيث توقيت بداية ونهاية البرنامج التدريبي، بناء على أهداف البرنامج (مدحت، 2008، الصفحات 194-195).

توفير مستلزمات برنامج التدريب: أي توفير المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرنامج ونجاحه، وتشمل توفير الأجهزة والأدوات والوثائق التي يجب الرجوع إليها

-تنفيذ برامج التدريب **Training Programs Execution**:

هي مرحلة إدارة البرامج التدريبية وإخراجها إلى حيز الوجود وتعد مرحلة التنفيذ.

5.4 عناصر نظام التدريب: يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل فيما بينها وهي:

- مدخلات التدريب: هي العناصر التي يتم إخضاعها لعمليات تحول فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب ومثالها: المدخلات الإنسانية (تتمثل في كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب)، المدخلات المادية والمالية، البرامج التدريبية التي تقدم للمتدربين والتي تعتبر مدخلات معنوية.

- تنفيذ عملية التدريب: أي ترجمة ما تم تخطيطه من خلال المحاضرات، دراسة الحالات، الندوات والمؤتمرات، تمثيل الادوار وغيرها

- مخرجات عملية التدريب: بعد انتهاء عملية التدريب يفترض تحقيق مستوى معين من أنماط السلوك والأداء لدى المتدرب من جهة و تحقيق الجودة والمساهمة في رفع الفعالية الكلية للمنظمة من جهة اخرى.

5.4 إستراتيجيات تقييم البرنامج التدريبي:

يمكن الاعتماد على استراتيجيات ليتم المفاضلة بينها وفقا للبرنامج التدريبي: (الوليد، 2008، صفحة 186).

الإستراتيجية البعدية: تطبق المقاييس المبنية على المعايير المحددة سلفا، على المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي. هذه الإستراتيجية لا توضح مقارنة ولا توضح أثر التدريب بدقة.

الإستراتيجية القبلية البعدية: يقاس الأداء قبل التدريب، ثم يقاس الأداء بعد التدريب بأي وسيلة ويتم قياس الفرق؛ إستراتيجية تقيس التغيير وهي أفضل من سابقتها.

## 5. عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

### 1.5 تقديم عام لمجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من الهيئة التدريسية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة (أستاذ تعليم العالي، أستاذ محاضر أ، أستاذ مساعد أ) والبالغ عددهم 204، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 60 استبانة استرجع منها 58 منها 03 استبانات غير كاملة المعلومات، وقد تم استعمال برنامج SPSS في نسخته الـ 20.

### جدول 01 : يبين مقياس الاستبانة المستخدم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجة	01 درجة

وقد تم استخدام اختبار الثبات باستعمال قانون ألفا كرونباخ، والذي ويدل على أن استمارة الاستبيان المعدة تعطي إجابات ثابتة نسبياً:

### جدول 02 : يحوي اختبار الثبات

عدد المفردات	ألفا كرونباخ
30	0,957

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يتبين أن المعامل مرتفع باعتبار أن النسبة المقبولة إحصائياً هي 60%، وذو إشارة موجبة ويدل على استقرار المقياس، أي أنه يعطي نفس النتائج إذ أعيد تطبيقه على نفس العينة.

### 2.5 تحليل بيانات الدراسة

#### 1.2.5 عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

الجدول الـ موالى يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

### جدول 03 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	41	74.54
	أنثى	14	25.46
المجموع		55	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

قدرت نسبة الذكور في العينة المختارة بـ 74.54% أما الإناث فبلغت 25.46%.

### جدول 04 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	من 25 إلى 35 سنة	02	3.64
	من 36 إلى 45 سنة	41	74.54
	من 46 فأكثر	12	21.82

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

توزعت عينة الدراسة على متغير العمر، إلا أن أكبر عدد احتوته الفئتين التي تتراوح فيها الأعمار بين (36 إلى 45 سنة) و(أكثر من 46 فأكثر)؛ إذ بلغت كل منهما نسبة (74.54% 21.82% على التوالي) من أفراد العينة، ويفسر ذلك بكون الخبرة العملية لا يحصل عليها الفرد إلا في مثل هذا العمر.

جدول 05 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المشغولة حالياً

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الرتبة	أستاذ التعليم العالي	02	03.64
	أستاذ محاضر أ	09	16.36
	أستاذ مساعد أ	44	80
المجموع		55	100

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة أساتذة مساعدين أو ذلك بنسبة مئوية قدرها 80%، أما الأساتذة المحاضرين 16.36% وأساتذة التعليم العالي بنسبة 03.64%.

جدول 06 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة التدريس في الجامعة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدة التدريس في الجامعة	أقل من 05 سنوات	02	03.64
	من 06 إلى 10 سنوات	47	85.45
	أكثر من 10 سنة	06	10.91
المجموع		55	100

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن النسبة الغالبة كانت للخبرة من 06 إلى 10 سنوات وقدرت بـ 85.45% وبلغ عددهم 47 فرداً وهو ما يفسر بوجود أساتذة يتمتعون بخبرة مهنية عالية.

جدول 07 : يبين اختبار الثبات الفا كرونباخ للاستبيان والمخاور:

الجزء	الاستمارة ككل	المحور الأول	المحور الثاني
الفا كرونباخ	0,957	0,954	0,869
عدد المفردات	30	15	15

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

مقياس الثبات في الاستمارة ككل هو 95,7% وهي نسبة عالية بالمقارنة مع النسبة المقبولة إحصائياً 60% وبذلك يمكن الحصول على بيانات صحيحة من الاستبانة وهو نفس الشيء بالنسبة للمحورين كما هو مبين في الجدول أعلاه. ومنه فالمقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية.

### 2.2.5 عرض وتحليل متغيرات الدراسة

- عرض وتحليل بيانات محوري استمارة الاستبيان: يتمثل الجزء الأول من استمارة الاستبيان في التدريب كمتطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة لدى الهيئة التدريسية:

جدول 08 : يبين استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور التدريب كمتطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة لدى الهيئة التدريسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
01	توضع سنويا خطة تتضمن الإمكانيات المطلوبة والأهداف التدريسية لتطوير وتحسين مستوى هيئة التدريس	2,51	1,562	متوسط
02	يتم تحديد مواضيع التدريب حسب التخصص والرتبة	3,33	0,862	قوي
03	تسخر الإمكانيات المادية لتسهيل العملية التدريسية	2,82	1,020	متوسط

رقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
04	تهدف البرامج التدريبية إلى تحسين المهارة في تقديم المناهج التدريسية وإنجاز البحث العلمي	3,00	0,962	قوي
05	تناسب المواضيع المقدمة في البرامج التدريبية مع طبيعة المقاييس المدرسة وتحدد مواضيع البحث العلمي فيها	3,25	1,174	قوي
06	تعتمد إدارة الجامعة على التدريب خارج الجامعة	2,35	1,624	متوسط
07	تتضمن البرامج التدريبية طرق حديثة لحل المشكلات	2,76	1,105	متوسط
08	تهدف البرامج التدريبية إلى تشجيع العمل ضمن فريق العمل أي العمل الجماعي	2,73	1,027	متوسط
09	يقوم الأساتذة بعقد اجتماعات دورية لتبادل المعارف	3,04	0,981	قوي
10	تساهم البرامج التدريبية في تحسين نوعية الطلبة المتخرجين ومواضيع البحث العلمي	3,00	0,923	قوي
11	تساهم البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات	2,91	0,967	متوسط
12	تساهم المادة التدريبية في تحقيق رضا الهيئة التدريسية	2,87	1,019	متوسط
13	يتم تبادل المعارف المكتسبة من العملية التدريبية مع الأساتذة الآخرين	3,07	0,920	قوي
14	يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال مستوى الأداء	3,02	0,972	قوي
15	تستغل الجامعة التغذية الراجعة من اجل وضع البرامج التدريبية وتحسينها وفق ما يتمشى ومتغيرات المحيط	3,18	0,983	قوي
المتوسط والانحراف المعياري للمحور الأول				متوسط
				2,92
				0,854

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة (الهيئة التدريسية) حول أهمية التدريب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة يقدر بـ 2,92 وهو اقل من المتوسط الفرضي (03)، أي انه لا يوجد تركيز على التدريب كأحد المتطلبات الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة لدى العينة محل الدراسة.

جدول 09 : يبين استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور تشخيص ادارة الجودة الشاملة من منظور الهيئة التدريسية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
01	توضح إدارة الجامعة مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأهدافها ومتطلبات تطبيقها لكل العاملين	2,55	1,597	متوسط
02	يلتزم الأساتذة من جانبهم على العمل على تطبيق الجودة	2,69	1,538	متوسط
03	تساعد بيئة العمل على تشجيع تطبيق الجودة الشاملة	2,87	0,944	متوسط
04	تساعد التعليمات الداخلية على تطبيق الجودة الشاملة	2,96	0,922	متوسط
05	تعتمد الجامعة على سياسات مناسبة لاستقطاب الأساتذة	3,33	0,795	قوي
06	تطبق إدارة الجامعة معايير موضوعية في عملية اختيار الأساتذة ذوي الكفاءة في مجال تخصصهم	3,22	0,917	قوي
07	يتناسب عدد الأساتذة مع عدد الطلبة الجدد	3,35	0,966	قوي
08	توفر إدارة الجامعة كافة الموارد اللازمة لتسهيل التدريس	2,95	1,008	متوسط
09	تهدف إستراتيجية الإدارة إلى الحفاظ على الأساتذة ذوي الكفاءة ومنع تغييرهم للجامعة	3,15	0,970	قوي
10	تعتمد الجامعة على سياسات تحفيزية متنوعة	2,96	0,922	متوسط
11	عملية ترقية الأساتذة تتم وفق معايير محددة وموضوعية	3,07	1,086	قوي
12	يحرص الأساتذة على تحسين مستوى أدائهم دوريا بشكل ذاتي	3,02	1,027	قوي
13	بنود نظام تقييم الأداء واضحة	3,24	1,088	قوي
14	يتم تقييم الأداء بشكل موضوعي	3,22	1,031	قوي

15	وجود مراقبة دورية لنوعية الخدمات المقدمة من الاساتذة	3,13	0,883	قوي
المتوسط والانحراف المعياري للمحور الثاني				
		3,05	0,635	قوي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن استجابيات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.03، كما أن الانحراف المعياري لمجموع فقرات المجال هو 0.635، مما يعني أن الأساتذة لديهم الإجماع على مدى تطبيق إدارة الجامعة للجودة الشاملة.

#### 6. اختبار الفرضيات:

سيتم بداية دراسة الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها: يساهم تدريب الهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عامة وفي جامعة تبسة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) خاصة.

جدول 10: يوضح اثر التدريب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

معامل التحديد $R^2$	اختبار t		المعامل B	المتغير المستقل
	مستوى الدلالة (sig)	قيمة t		
0,788	0.00	14,024	0,888	التدريب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة قد بلغت 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 مما يعني أن النتائج مقبولة إحصائياً، وان للتدريب دور في تفسير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. كما أن قيمة المعامل B بلغت 0,888 وتعني أن الزيادة في التدريب بوحدة واحدة يقابله زيادة في إدارة الجودة الشاملة بمقدار 0,888، ويشير معامل التحديد  $R^2$  إلى أن ما نسبته 78,8% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع تطبيق الجودة الشاملة سببها المتغير المستقل التدريب أما النسبة المتبقية فهي غير مفسرة لأنها تعود إلى عوامل أخرى.

وسيتم الانتقال إلى دراسة صحة الفرضيات الفرعية الثلاث للفرضية الرئيسية:

جدول 11: يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والثالثة

معامل التحديد $R^2$	اختبار t		المعامل B	
	مستوى الدلالة (sig)	قيمة t		
0,707	0.00	11,306	0,841	مدخلات العملية التدريبية
0,706	0.00	11,282	0,840	تنفيذ العملية التدريبية
0,767	0.00	13,206	0,876	مخرجات العملية التدريبية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين ان مستوى الدلالة (درجة المعنوية) قد بلغت 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 مما يعني أن النتائج مقبولة إحصائياً، وان مدخلات، تنفيذ ومخرجات العملية التدريبية لها دور في تفسير تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة. كما أن قيمة المعامل B تعني أن الزيادة في المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة بمقدار 0,841، 0,840 و 0,876 (على التوالي)، ويشير معامل التحديد  $R^2$  إلى أن ما نسبته 70,7%، 6,70% و 76,7% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع تطبيق الجودة الشاملة سببها المتغير المستقل التدريب أما النسبة المتبقية فهي غير مفسرة لأنها تعود الى عوامل أخرى.

ومن هنا تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، الثانية والثالثة ومفادهم:

تساهم مدخلات العملية التدريبية الموجهة للهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة'

تساهم عملية تنفيذ البرامج التدريبية الموجهة للهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة'  
تساهم مخرجات العملية التدريبية الموجهة للهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة'  
وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية " يساهم تدريب الهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي عامة وفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة".

## 7. تحليل النتائج:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعد التعليم الجامعي أهم مصدر للمورد البشري المؤهل لذا وجب الاهتمام بتحسين جودته.
- تزايد الاهتمام بجودة العنصر البشري لاسيما في سوق العمل.
- يعتبر تدريب العاملين في مؤسسات التعليم العالي احد أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.
- يساهم تدريب الهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في العليم العالي؛ وذلك باعتبار انه يعالج النقائص الموجودة وبالتالي يحسن من الأداء وهو ما أكدته صحة الفرضية الرئيسية للبحث.

## خاتمة:

يعد التعليم العالي من القطاعات الهامة التي أصبحت جميع الدول على حد سواء أمام ضرورة العمل على تطوير هذا القطاع الهام، نظرا لما له من دور في خدمة المجتمع وتطوير المورد البشري الذي يمكن به المساهمة في تحقيق التنمية على جميع الأصعدة.

وحتى تصل الدول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من التعليم العالي لا بد علمها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وكذا دعم متطلبات تطبيقها حتى تضمن أفضل المخرجات التي يمكن لها تحقيق القيمة المضافة.

وعليه فان الدراسة الحالية توصلت إلى النتائج التالية:

- يعتبر التدريب أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- تساهم مدخلات العملية التدريبية الموجهة للهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- تساهم عملية تنفيذ البرامج التدريبية الموجهة للهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- تساهم مخرجات العملية التدريبية الموجهة للهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- يساهم تدريب الهيئة التدريسية في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تبسة ممثلة في عينة الدراسة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) خاصة وفي التعليم العالي في الجزائر عامة.
- بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- دعم ثقافة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي لاسيما جامعة تبسة.
- التركيز على المورد البشري على اعتبار أنه أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وضع البرامج التدريبية للمورد البشري في جميع المستويات بالجامعة.
- الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في نفس المجال.

## قائمة المراجع :

- أبو نصر مدحت. (2008). *إدارة العملية التدريبية، النظرية والتطبيق* (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الخطيب رداح، و الخطيب أحمد. (2006). *التدريب الفعال*. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الصيرفي محمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الطائي يوسف حجيم، الفضل مؤيد عبد الحسين، العبادي هاشم فوزي، الفضل مؤيد عبد الحسين العبادي، و الطائي يوسف حجيم. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). *الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*. مصر: المكتبة العصرية.
- بشار يزيد الوليد. (2008). *الإدارة الحديثة للموارد البشرية* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- جاد الرب سيد محمد. (2010). *إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين*. مصر: دون دار نشر.
- حمداوي وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. قالمه: مديرية النشر لجامعة قالمه.
- دودين احمد يوسف. (2014). *إدارة الجودة الشاملة*. الاردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- ديري زاهد محمد، الكسواني سعادة راغب. (2009). *إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة*. عمان: دار كنوز المعرفة.
- زويلف مهدي حسن. (2010). *إدارة الأفراد*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- عباس سهيلة محمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي* (الإصدار الطبعة الثانية). مصر: دار وائل للنشر.
- عبوي زيد منير. (2006). *إدارة الجودة الشاملة*. الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عقيلي عمر وصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية، بعد إستراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر.
- عقيلي عمر وصفي. (2001). *المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عليان ربحي مصطفى. (2007). *أسس الإدارة المعاصرة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عمر الحريري رافدة. (2010). *القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماهر أحمد. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- محفوظ أحمد جودة. (2004). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات*. عمان: دار وائل للنشر.
- محمد صالح فالخ. (2004). *إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الفتاح محمد. (2008). *إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعي*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مشنان بركة، و يحيياوي الهام. (2015). *تطبيق متطلبات ادارة الجودة من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد -جامعة باتنة*. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المسيلة ، المجلد 8 (13)، الصفحات 121-131.
- يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، و هاشم فوزي العبادي. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

- Chuhanet, A., & Sharma, P. (2015). Teacher Education and Total Quality Management. The International Journal of Indian Psychology , 82.E, C. (2009). Améliorer la Qualité de L'enseignement Supérieur, Une étude du Programme Tempus. Office des publications Officielles des Communautés Européennes. .
- R.R., L., & R.P, M. (1994). Total Quality Management, Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies. *international Journal of Quality & Reliability Management.* , 11 (9), 9.
- Tauseef, A. (2012). *Total Quality Management and Six Sigma*. Croatia: Published by InTech.
- Vincent K. O, J. E. (2004). *Principles of Total Quality Management*. Uk: CRC Press.