

## نحو استراتيجية فاعلة لتحقيق جودة التعليم العالي بالجزائر في ضوء التجارب الدولية

## Towards an effective strategy to achieve the quality of higher education in the light of international experience

عمر يحياوي<sup>1</sup>، عبد الرزاق براهيم<sup>2</sup> Amar Yahiaoui / Abderazak Brahimi<sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة، amar.yahiaoui@univ-msila.dz<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف - المسيلة، abderazak.brahimi@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2020/12/ 31

تاريخ القبول: 2020/12/ 19

تاريخ الاستلام: 2020/10/ 07

## ملخص:

تزايد الاهتمام في العقود الأخيرة بجودة التعليم في وقت تواجه فيه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية العديد من التحديات، التي افرزت فجوة بينها والمجتمع الذي تعيش فيه.

تهدف هذه الورقة الى اقتراح استراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في ضوء بعض التجارب الدولية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تتمثل في المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي، والمعوقات المرتبطة بالجوانب القيادية، إضافة الى معوقات الجوانب التنظيمية.

كلمات مفتاحية: الجودة ، التعليم العالي ، الاستراتيجية ، ادارة.

تصنيف JEL : I23 ، I31 ، N3

**Abstract:**

In recent decades, there has been a growing interest in the quality of education at a time when the institutions of higher education in Arab countries face many challenges, which have created a gap between them and the society in which they live. The study concluded that a number of obstacles impede the application of total quality management in higher education institutions in Algeria.

They are the obstacles related to scientific research, the obstacles related to the leadership aspects, in addition to the organizational aspects.

**Keywords:** Quality; Higher Education; Strategy; Management.

**Jel Classification Codes:** I23, I31, N3

**Résumé:**

Au cours des dernières décennies, la qualité de l'enseignement s'intéresse de plus en plus à un moment où les établissements d'enseignement supérieur des pays arabes sont confrontés à de nombreux défis, qui ont créé un fossé entre eux et la société dans laquelle ils vivent.

L'étude a conclu qu'un certain nombre d'obstacles empêchent l'application de la gestion de la qualité totale dans les établissements d'enseignement supérieur en Algérie.

A été représenté dans LES Obstacles à la recherche scientifique, Et les contraintes associées au leadership, En plus des contraintes organisationnelles.

**Mots-clés:** Qualité; L'enseignement supérieur; Stratégie; La gestion.

**Codes de classification de Jel:** I23, I31, N3

## مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية جملة من التحديات تتمثل في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، و بروز التكتلات الاقتصادية و ظاهرة العولمة.

وادت هذه التحديات الى بزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة تتطلب من مخرجات نظم التعليم في العالم العربي الارتقاء الى المعايير العالمية، الامر الذي لا يعد خيارا او طموحا يسعى اليه قدر ما أصبح ضرورة لا بد من تحقيقها .

ونتيجة لذلك استحوذت إدارة الجودة الشاملة على اهتمام الكثير من القادة والمديرين والممارسين والباحثين والأكاديميين، بوصفها إحدى المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، كما اكتسبت اهتماما متزايدا على كافة المستويات الادارية والتربوية والتعليمية ، ووجدت في كثير من الدول مؤسسات ومراكز خاصة بالجودة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي ومتابعة نتائجها في فترات متعاقبة وذلك للتأكد من توفر المقومات الاساسية لأداء دور تلك المؤسسات ، ومساعدتها كي ترفع أداءها إلى أقصى الدرجات حتى تقف في مضمار المنافسة العالمية .

وتأسيسا على ما تقدم تأتي الدراسة الراهنة لتحاول الوقوف بشيء من التحليل على أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النجاح والتفوق على الصعيد المحلي و الإقليمي والعالمي، وضرورة الاستثمار فيه من خلال إمكانية اعتماده كاستراتيجية حديثة لضمان جودة التعليم العالي.

## مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات من المؤسسات التعليمية المهمة التي لها الأثر الإيجابي في تطور أي مجتمع وتقدمه، ولهذا تعالت الدعوات الى اجادة التعليم وتحسينه وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وبات ينظر إليها على أنها فلسفة إدارية عصرية تركز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة والموجهة، التي تقوم على العمل السليم وبنحو واضح وصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقويم العمل وفي معرفة مدى التحسن في الأداء، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي: كيف يمكن تحقيق جودة التعليم العالي بالجزائر بالاعتماد على ادارة الجودة الشاملة؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

- تحديد المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة.
- التعرف على الاتجاهات العالمية الحديثة في إدارة الجودة الشاملة المطبقة في مجال التعليم العالي.
- ابراز المعوقات الراهنة التي يمكن أن تقف حجر عثرة دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم تصور مقترح يساهم في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية في ضوء التجارب الدولية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها تقديم ملصح لتحسين وتطوير التعليم العالي بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، اضافة الى تقديم بعض التجارب الناجحة السابقة لعدد من الدول المتقدمة في مجال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جامعاتها ، كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال مقترحات الدراسة في محاولة من الباحث للإسهام بجهد متواضع يضاف الى الجهود المبذولة لمساعدة المسؤولين التربويين على تطوير مؤسسات التعليم العالي بما يجعلها قادرة على الوفاء بمستلزمات تنفيذ المهمات المحققة لأهدافها.

## منهج الدراسة:

يعتبر البحث محل الدراسة بحثا نظريا معتمدا على المنهج الوصفي من خلال رصد الكتابات المتعلقة بموضوع البحث وتحليل المفاهيم وعقد المقارنات كلما تطلب الأمر بغية الوصول إلى اقتراح استراتيجية لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بناء على تجارب عالمية.

أقسام الدراسة: تم تقسيم الدراسة الى المحاور التالية:

المحور الاول: الإطار النظري لإدارة الجودة.

المحور الثاني: عرض تجارب دولية لادارة الجودة.

المحور الثالث: معوقات تطبيق ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

المحور الرابع: تصور مقترح لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة في التعليم العالي. .

### المحور الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة:

ولد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان ، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر وفي البداية سنتناول الجودة والمفاهيم المرتبطة بها.

#### أولاً: المفهوم والتطور التاريخي للجودة:

ظهر مصطلح الجودة كمصطلح اقتصادي ونجح بذلك، بناءً على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال.

#### 1. مفهوم الجودة:

جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيداً ، وفعلها الثلاثي جاد وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء ، وجاد الشيء جودة ، وجودة: أي صار جيداً ، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني " الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

و الجودة كمصطلح مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد بها " طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (الزبون، المصمم، المجتمع، المؤسسة) والسماة الكلية،

ونقلا عن معيار الإيزو الصادرة سنة 1986 فقد عرفت الجودة على أنها مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة.

ومع التطور التكنولوجي و المعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى، فأصبحت الجودة هي " القيام بالأمر الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود. (علي، 2008-2009، الصفحات 26-27) .

#### 2. التطور التاريخي للجودة:

مر مفهوم الجودة بعدة مراحل تمثلت فيما يلي:

- مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة( ما قبل القرن العشرين): في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج موجودا لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي يستخدم براعته اليدوية في إنتاج المنتج وإتقان العمل والجودة المميزة التي يخلقها تكون مدعاة للفخر وهو ما كان يشكل حافزا للعمل. (كامل، 2008، صفحة 37)
- مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة(1900-1917): في هذه المرحلة لم يعد العامل مسؤولا عن إنتاج المنتج بأكمله بل جزءا من عمليات صنعه، وأصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال، وعليه أصبح رئيس العمال أو المشرف مسؤولا عن جودة المنتج.
- مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص(1917-1939):في هذه الفترة أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيدا وازداد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا استخدمت وظيفة المفتش الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عملية معينة عليها حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير.
- مرحلة الضبط الإحصائي للجودة(1939-1945): ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية بالعينات، كما أصبح ضبط الجودة مفهوم يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما يشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وعدم ترك مسؤوليتها إلى قسم

الفحص أو قسم ضبط الجودة، وتختلف هذه المرحلة عن المراحل السابقة بتركيزها واهتمامها بعمليات الإنتاج، حيث يتم فحص عينات من الإنتاج لكل دفعة إنتاج والذي ينتج عنه هدر أقل في الموارد ويقل العمل للأجزاء غير المطابقة فضلا عن تخفيض تكاليف الإنتاج، بعبارة أخرى عندما تتحقق المعرفة بالعملية تتحقق عملية التحسين.

■ مرحلة ضمان الجودة (بداية الخمسينات-1985): في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها، ويشير مفهوم "ضمان الجودة" إلى جميع الإجراءات المخططة و المنتهجة اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة، وكما هو معروف نتيجة التطور التاريخي أن مرحلة ضمان الجودة بدأت في الصناعة العسكرية والنووية ثم تطورت لتكون بمثابة الرد الأوروبي على مفهوم الضبط الشامل للجودة، وكانت مبادئ تأييد أو ضمان الجودة الانطلاقة الحقيقية لإدارة الجودة الشاملة. (الطائي، 2009، صفحة 196)

■ مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-2010): من أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية، حيث تستخدم الشركات التي تعتمد هذا المدخل تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج، إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير مواصفاته وبما يلي حاجات الزبائن وتوقعاتهم ويحقق مستوى رضا عال للزبائن الحاليين والمترقبين، أما مساهمة المورد في إدارة الجودة الشاملة فيساعد في تحسين القدرة الإنتاجية للمنتجات، هذا المدخل يؤكد على أهمية المورد ومشاركة المورد، وفي هذه المرحلة نجد مستوى أداء عال للمنتج، تكاليف أقل، تسليم أسرع، فضلا عن تركيز هذا المدخل على مشاركة العاملين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس ISO تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (ISO 9000) اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

ويمكن القول بأن المواصفة (ISO 9001) إصدار 2000 تعد حجر الارتكاز لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

■ مرحلة رفاهية الزبون (ابتداء من 2010): يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورا كبيرا في أساليب ضبط الجودة إذ ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوبة عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدء من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولا إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون، والذي يتطلب مكافأة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون. (زديرة، 2016-2017، الصفحات 8-11).

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثقافة وسلوك وتطبيق ، لذا ينظر إليها كنظام محسن ومطور للإدارة، وسنفضل فيما يلي مفهومها وفوائد تطبيقها.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت وتباينت رؤى الباحثين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة فمنهم من فصل بين مكونات الجودة الشاملة حيث يرى : ان الادارة تعني " التطوير والحفاظة على امكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة " .

اما الجودة فتعني "تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد ، بل وتجاوزها، وهي تلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد"

اما كلمة شاملة فتعني " البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من حاجات المستهلك او المستفيد ، وانتهاء بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له".

## 2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ان تطبيق و استخدام مبادئ و مفاهيم إدارية معينة لا يمكن ان يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على التطبيق والاستخدام لهذه المبادئ فوائد معينة ، والتي من أهمها ما يأتي:

- تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة.
  - رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة .
  - تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .
  - العمل على تحسين و تطوير طرق العمل و أساليبه.
  - زيادة الولاء و الانتماء عند العاملين للمؤسسة.
  - استمرار و زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و المنافسة.
- كما إن هناك فوائد يجنيها العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:
- استخدام العاملين لخبراتهم و قدراتهم و إعطاءهم فرصة لذلك.
  - تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب و إجراءات العمل في المؤسسة.
  - توفير و تسهيل التدريب اللازم للعاملين.
  - إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم. (حيمودة، ديسمبر 2016، الصفحات 8-9)

## ثالثا: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

أدى النجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية بالدول المتقدمة، الى ايجاد مبرر قوي وميل شديد لتبنيه في التعليم العالي بجامعاته وكلياته ومعاهده، (باشيوة، 2015-2016، صفحة 75) وسنتطرق فيما يلي لمفهومه ومبادئه واهم فوائده:

### 1. مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تناول العديد من الكتاب مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي نستعرض بعضاً منها كالآتي:  
تعرف الجودة في التعليم بصفة عامة، بأنها ترجمة احتياجات و توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم.

ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنه أسلوب متكامل، يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلبة والمستخدمين من عملية التعلم، أوهي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية، بأرقى الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة.

أما جودة التعليم العالي فتعني قدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوقا لعمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنى التحتية، من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ لطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعاً لبلوغه. (عميرة، 2012-2013، صفحة 55)

ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فلسفة ومجموعة من الأسس والمبادئ الإرشادية التي تهدف إلى تحسين مدخلات الجامعة الكلية (من طلبة، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، مكتبات ومخابر... إلخ) هذا من جهة وتحسين كذلك عمليات التعليم والتعلم المختلفة بما فيها من عمليات الاتصال والتواصل مما يؤدي إلى أفضل المخرجات ذات الجودة العالية الملبية لطلبات واحتياجات المستهلكين في الحاضر وفي المستقبل. (صادق، يومي 4-5 افريل 2012، صفحة 548)

## 2. مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها ومن أهمها:
- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع الجهات الإدارية والعملية بالجامعة واقتناعهم في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.
  - وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة، يشارك في وضعها جميع العاملين.
  - توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة.
  - التزام إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها.
  - تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات.
  - احترام العاملين في الجامعة، ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم.
  - تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، ودراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل.
  - تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا.
  - وجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.
  - انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.
  - تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة وعلى كل جديد.
  - التركيز على العمل الجماعي، وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية.
  - الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقييم بدلا من الرقابة الخارجية.
  - التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية. (الفقي، 4-5 افريل 2012، صفحة 163)

## 3. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- تحقق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فوائد ومنافع متعددة منها:
- إشراك الكادر الإداري في التطوير والتحسين المستمر.
  - صناعة القرارات المناسبة والصحيحة.
  - إيجاد بيئة داعمة للتحسين المستمر.
  - زيادة القدرة التنافسية للجامعة في برامجها وخططها الأكاديمية.
  - التركيز على التعليم والتدريب المستمر.
  - زيادة كفاءة استخدام الكادر الجامعي. (السرطان، 4-5 افريل 2012، صفحة 461)
  - الوقاية من الأخطاء الأكاديمية والإدارية قبل وقوعها.
  - زيادة القدرة التنافسية للجامعة في برامجها الأكاديمية ومشاريعها البحثية.
  - تطوير إمكانات الموارد البشرية في الجامعة وزيادة كفاءة استخدام الكادر الجامعي.
  - تعزيز العمل الجماعي بين العاملين في الجامعة، والتأكيد على أهميته.
  - القدرة على تزويد المجتمع بخريجين متميزين في الجوانب المختلفة وخصوصا جوانب التخصص الأول. (صادق، 4-5 افريل 2012، صفحة 548).

## المحور الثاني: عرض تجارب دولية لادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وستناول هنا التجربة الامريكية واليابانية اضافة الى التجربة الماليزية

## أولاً: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية:

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام 1999 وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي حيث ظهرت بعض المشاكل بالموازنة بولاية كاليفورنيا وحيث إن التقييم ونظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال التركيز على الجامعات وتعليم الطالب الجامعي لمقابلة متطلبات العمل دائمة التغير وكذلك تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، " كما أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الأخير، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لابد من التدخل الملح في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخريجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (سكونسن ماديسون) وجامعة (شمال داكوتا) وجامعة ولاية (أوريغون) كما أشار بوخالتر إلى وجود 160 جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، وحوالي (50%) منها قد أسس تركيباً تنظيمياً للجودة، وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم نموذج هندسة الجودة الشاملة في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، وتقديم جائزة مالكوم أنموذجاً ومعياراً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وترتكز إدارة الجودة الشاملة لإنجاز النتائج على (الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين). (بوزيان، 2010، صفحة 142).

## ثانياً: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأيرلندية:

اختلفت التجربة الأيرلندية عن التجربة الأمريكية فيما يرتبط بتطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فلم تقم الجامعات الأيرلندية بتجريب بعض الاستراتيجيات في جامعاتها أو كليتها كبدية لتطبيق استراتيجيات الجودة في التعليم العالي، ربما يكون ذلك لطبيعة نظم الإدارة المتبع أو بسبب صغر مساحة جمهورية أيرلندا عكس الولايات المتحدة التي تتألف من ولايات شاسعة المساحة.

وركزت تطبيقات استراتيجيات الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأيرلندية على البعد الاقتصادي والعمل على التعامل مع المجتمع المتغير والتجديد الاقتصادي والمشاركة الاجتماعية وتوسيع المشاركة في التعليم العالي الأيرلندي كانت من أبرز الجوانب التي اعتمدت عليها استراتيجيات إدارة الجودة الأيرلندية، فركزت في تطبيقاتها على المهارات المستقبلية للخريجين وفقاً لمتطلبات القرن الحادي والعشرون، وكذا الاهتمام بأداء البحوث، واستحداث مناهج جديدة لرفع الكفاءة والإنتاجية والتخطيط لتلبية الطلب المستقبلي وتحديد حجم الطلب على التعليم العالي بجانب التخطيط لتلبية الطلب المستقبلي، بجانب دمج البحوث والتدريس والتعلم وهي بذلك متنوعة الاستراتيجيات.

وتعمل استراتيجيات إدارة الجودة في التعليم العالي في جمهورية أيرلندا على ربط التعليم العالي بالمجتمع على نطاق أوسع من أجل جعل التعليم العالي مؤهل لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة لبناء القوة الجديدة التي يمكن أن تخدم المجتمع الأيرلندي خلال السنوات القادمة، بجانب التخطيط في الطلب في المستقبل الذي يبحث في كيفية الهيكله والتعامل مع القدرات، فنظام التعليم العالي استطاع من خلال استراتيجيات الجودة التعامل مع الاتجاه المتزايد للطلاب الأيرلنديين بجانب زيادة التعاون الدولي في مجال التدريس والتعلم بجانب تحقيق الأدوار الأساسية الثلاثة للتعليم العالي (التعليم والتعلم، البحث)، بالإضافة إلى المشاركة مع المجتمع الأوسع، ومعالجة استراتيجيات التعليم العالي من خلال مسؤولياتها تجاه المجتمع، بما في ذلك الأعمال التجارية، والمجتمعات المحلية، وقطاع التعليم بشكل عام والتعاون الدولي على نطاق أوسع. (البديع، 2015، الصفحات 788-789)

### ثالثا: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليابانية:

في البداية واجهت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلى أن زاد التأكيد على الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية Juran أو المفكر Kaoru Ishikawa على وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي:

- 1- تركيز المنظمة وبشكل رئيس على عملائها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطلاب زبون للمعلم، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمدرسة هما الموردان للتعليم الفعال في بيئة الطالب، والمدرسة هي المسؤولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطلاب.
- 2- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.
- 3- إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد على إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.
- 4- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسئولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين، لأجل تقديم إنجاز أكبر من الطلاب، حيث يخلق القادة التربويون بيئات مدرسية ذات جودة شاملة في تعلم الطلاب والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة، لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة، لكي لا يكون التعليم العالي منفصلا عن خدمة بيئته.

### رابعا: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الماليزية:

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

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في: (القيادة، التحسين المستمر، الوقاية، مقاييس الموارد، رضا الزبون الداخلي والخارج، إدارة الناس، العمل في فريق).

أما على المستوى العربي فعقدت العديد من المؤتمرات التي هدفت إلى كيفية تنمية المجتمعات العربية في ضوء الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومميزاتها ودورها في تحسين التعليم بشكل نظري بناء على النجاح في العديد من الدول الحديثة وبعض الدول النامية، فوضعت المؤتمرات العديد من التوصيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العربي المدرسي والجامعي، لكن بدأت بعض المحاولات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المدارس العربية، ففي السعودية والكويت بدأت بعض المدارس تأخذ بهذا المفهوم، كما أخضعت هاتان الدولتان عددا من برامجهما لمعايير ضبط الجودة لتطوير التطور التعليمي وبالتالي تطور المجتمع فيهما، كما قامت بتنفيذ الدراسات العلمية لتقويم ذلك التطبيق، كما ساهم برنامج الأمم المتحدة للتنمية عام 2001 بتعزيز ضمان الجودة في التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية بهدف حث الجامعات العربية على تطبيق نظم ضمان الجودة. (شعب، 10-12 ماي 2011، الصفحات 11-13).

### المحور الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي:

توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نفضلها فيما يلي:

اولا: معوقات جوانب البحث العلمي: تتمثل في:

- زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي.
- ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية.



- صعوبة تحديد الاحتياجات البحثية التي تضمن أولويات التميز.
  - قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية والمحلية.
  - ندرة الموارد البشرية المؤهلة العاملة في مراكز الأبحاث. (العضاضي، 2012، الصفحات 85-87).
- ثانياً: معوقات الجوانب القيادية: تتمثل في:
- صعوبة استيعاب كبار الإداريين لآليات إدارة الجودة الشاملة والتزاماتها، وكيفية اجتذاب الموظفين والعاملين في المؤسسة وتحفيزهم على تغيير أنماط التفكير السائدة واعتناق أصول الثقافة الجديدة التي تعكسها مبادئ الجودة الشاملة.
  - التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.
  - تبني وصفات جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتفق مع احتياجات المؤسسة الجامعية.
  - التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف. (لرقت، 2008-2009، الصفحات 57-58)
  - غموض معايير اختيار القيادات الأكاديمية.
  - غموض استراتيجيات و سياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - وجود غموض لدى بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ثالثاً: معوقات الجوانب التنظيمية: وتتمثل في:
- ضعف الحوافز المعنوية و ضعف الحوافز المالية.
  - قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية. (العضاضي، 2012، الصفحات 85-87)
  - ضعف تواصل الإدارة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة (لرقت، 2008-2009، صفحة 57)
  - قلة الاعتماد على العمل الجماعي.
  - ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس.
  - قلة الوسائل التعليمية الحديثة المناسبة للعمل الأكاديمي.
  - ضعف إمكانيات المكتبات.
  - قلة الخدمات الاجتماعية المقدمة وطول إجراءات الترقية إضافة الى محدودية برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس.
  - الافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء.
  - غلبة الطابع البيروقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة.
- رابعاً: معوقات الجوانب التعليمية و المعرفية: وتتمثل في:
- الاعتماد في إيصال المعرفة على الطرق التقليدية و التلقين.
  - ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعليم المستمر).
  - تقييد حرية التعبير و التفكير النقدي لدى الطلاب.
  - الافتقار إلى آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب.
  - إهمال تشجيع الطلاب على التطوير المعرفي الذاتي.
- خامساً: معوقات جوانب خدمة المجتمع: وتتمثل في:
- انعدام معايير قياس رضا العملاء الداخليين و الخارجيين.
  - ضعف العلاقة بين الجامعة و سوق العمل.

- ضعف الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم.
- الافتقار إلى آليات تتلمس مشكلات المجتمع.
- قلة برامج التعليم المستمر. (العضاضي، 2012)
- سادسا: معوقات مختلفة: وتتمثل في:
- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج.
- TQM تحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد في بداية التطبيق.
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل TQM .
- عدم إدراك رؤساء الأقسام لدورهم الإداري في ظل TQM. (لرقت، 2008-2009، الصفحات 57-58)

#### المحور الرابع: تصور مقترح لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة في التعليم العالي:

بناء على التجارب السابقة يمكن تقديم اطار مقترح لتطبيق ادارة الجودة في التعليم العالي والمتمثل فيما يلي:

أولا: ضرورة تبني الفكرة الأساسية لمفهوم إدارة الجودة وضمائها:

إن تبني فكرة مشروع معايير إدارة الجودة وضمائها المقترحة وتعميم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يقتضي أن يؤمن به أولا كل من: الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي، وأعضاء مجلس التعليم العالي، وإدارة الجامعات من أجل العمل على تطبيق أسسه وقواعده، عن طريق تشكيل مجلس إدارة عليا، لضمان الجودة في الجامعات.

ثانيا: نشر الثقافة التنظيمية للجودة وضمائها في الجامعات:

وذلك عن طريق قيام وزارت التعليم العالي العربية بالتعاون مع إدارات الجامعات، بعقد سلسلة من الندوات والحلقات النقاشية التطبيقية لرؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام فيها، بهدف نشر ثقافة الجودة والتعريف بأساليبها الفنية، ومراحل تنفيذها، ومقومات نجاحها، وذلك في إطار خطة عمل على مراحل، وخلال فترة زمنية محددة (حوالي ستة اشهر الى سنة).

ثالثا: إعداد دليل لمعايير إدارة الجودة وضمائها المقترح:

وهو من الأمور الفنية اللازمة لدعم فكرة تطبيق إدارة الجودة وضمائها في الجامعات حيث يضم المرتكزات والمتطلبات والمراحل الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة وضمائها، ويتم توزيعها على الكوادر الأكاديمية والإدارية في الجامعة.

رابعا: تشكيل اللجان الاستشارية للجودة وضمائها:

وهي تلك اللجان التي تسمى مجالس الجودة، وهي الجهة الفنية المسؤولة عن تقديم المشورة في مختلف مراحل تطبيق معايير إدارة الجودة في الجامعات، ومن المقترح أن تشكل هذه اللجان من ذوي الخبرة والدراية بموضوع إدارة الجودة الشاملة، بالتنسيق بين مجلس التعليم العالي، وإدارة الجامعات التي تقرر تبني فكرة تطبيق معايير إدارة الجودة وضمائها.

خامسا: مراجعة مبادئ إدارة الجودة وضمائها قبل الشروع في التنفيذ:

يجب إجراء مراجعة شاملة لمجموعة من العناصر الأساسية الواجب أخذها في الاعتبار قبل الشروع في التنفيذ، والتي تعد من أهم مرتكزات نجاح تطبيق معايير إدارة الجودة وضمائها، وهي: (الصرايرة، 2009، صفحة 22) .

❖ مدى اقتناع رؤساء الجامعات، واستعداد عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام فيها لتبني معايير إدارة الجودة الشاملة إلى النهاية.

❖ التأكد من مدى الحاجة للتغيير والتطوير بالأخذ بمفاهيم إدارة الجودة وضمائها.

❖ إعادة النظر في رسالة الجامعة وأهدافها التفصيلية، إذا تطلب الأمر ذلك، قبل الشروع في التطبيق الكامل.

❖ اختيار التوقيت المناسب للبدء في التنفيذ.

- ❖ توفير قاعدة معلومات مركزية في الجامعة، والاستفادة منها بما يخدم تطبيق معايير إدارة الجودة المقترحة.
- ❖ وضع خطة استراتيجية لضمان توسيع قاعدة المشاركة؛ لكي تشمل جميع العاملين من الكوادر الأكاديمية والإدارية في الجامعة.
- ❖ التركيز على العنصر البشري، والاهتمام به، من حيث توفير الحوافز اللازمة لتشجيع المبدعين والقادرين على العطاء، في نفس الوقت الذي يمكن معه محاسبة المقصرين، أو مساعدتهم على تخطي المعوقات، التي يمكن أن تحول دون مشاركتهم بشكل ايجابي، من خلال التدريب والتطوير الفردي والجماعي ليصبحوا عناصر فاعلة، تملك القدرة على العمل بتميز في أقسام الجامعة المختلفة.
- ❖ حصر الاحتياجات التدريبية بالجامعة، ووضع خطة متكاملة للتدريب والتطوير بما يتناسب واحتياجات إدارة الجودة وضمانها.
- ❖ ضمان الالتزام الدائم وطويل المدى من جميع العاملين بالجامعة بتطبيق معايير إدارة الجودة وضمانها.
- ❖ القيام بدراسة تفصيلية تستهدف التعرف على العملاء الحاليين والمرتبين، ورغباتهم وتوقعاتهم، وكيفية تلبيةها.
- ❖ دراسة الالتزامات المالية المترتبة على تطبيق معايير إدارة الجودة وضمانها المقترحة في الجامعات، وذلك في ضوء تحليل الكلفة والعائد كأسلوب علمي يمكن تطبيقه في هذا المجال.

#### سادسا: التطبيق التجريبي للمعايير:

وهو قيام إحدى الجامعات بتبني فكرة معايير إدارة الجودة وضمانها، والشروع في تطبيقها وخاصة فيما يتعلق بما يلي:

- ❖ دراسة رسالة الجامعة وأهدافها التفصيلية.
  - ❖ التعرف على الموارد المادية والبشرية المتاحة.
  - ❖ دراسة التجارب السابقة في مجالات التطوير الإداري، سواء الناجح منها أو ما تعرض للفشل.
  - ❖ حشد الإمكانيات المتاحة كافة لخدمة معايير إدارة الجودة وضمانها المقترحة بأسسها وقواعدها.
- على أن يتم التطبيق مرحليا، وعلى نطاق ضيق أولا، بحيث يغطي إحدى الكليات في الجامعة، حتى تتوفر عوامل النجاح اللازمة، وتعمم المعايير بعد ذلك في باقي كليات وأقسام الجامعة.

#### سابعا: تقييم التنفيذ ومتابعته:

تعد عملية التقييم، ومتابعة مراحل التنفيذ، والتغذية الراجعة أهم الخطوات التي تضمن معالجة أوجه القصور، والتغلب على الصعوبات - إن وجدت - أولا بأول .

ويفترض أن تتم عملية التقييم والمتابعة في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها الرئيسية، واستنادا إلى المعايير التي تم أخذها في الاعتبار كأسس لقياس مدى التقدم في تطبيق المعايير المقترحة لإدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء الخطط المعتمدة لذلك.

#### ثامنا: التطبيق الكامل للمعايير المقترحة:

في ضوء ما تسفر عنه عملية المتابعة و التقييم، ومع تزايد نجاح التطبيق الشامل يمكن تعميم التجربة تدريجيا بعد ضمان توفر ما يلي:

- ❖ نجاح التجربة المصغرة للتطبيق الجزئي في إحدى الجامعات.
  - ❖ ضمان وجود فريق للجودة يمكنه نقل خبراته للآخرين.
  - ❖ العمل على توفير كافة المقومات الضرورية لنجاح تطبيق المعايير المقترحة.
  - ❖ الاستفادة من أي أخطاء تكون قد مرت بالتطبيق المرحلي، والعمل على تفادي تكرار حدوثها مستقبلا.
- وبعد ذلك يتم توسيع قاعدة المشاركة في تطبيق المعايير في إطار تنافسي بين الجامعات حيث يمكن التفكير في اقتراح (جائزة عربية للجودة)، تمنح لإحدى الجامعات التي تميزت في تطبيق إدارة الجودة وضمانها، وفقا للمعايير التي يعلن عنها وتصمم خصيصا لهذا الغرض. (الصررايرة، 2009، الصفحات 23-24).

## خاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث، تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع جودة خدمة التعليم العالي، وقد تبين لنا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي لم تظهر دفعة واحدة، وكان نتيجة إسهامات علمية مختلفة تمخض عنها ميلاد هذا المفهوم، والذي وان كثر الجدل حول نجاحه وفشله إلا أنه مع ذلك غدت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم بإعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مساهمة المتغيرات الدولية والمحلية من أجل التكيف معها.

ونتيجة للنجاح المحقق جراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المجال الاقتصادي، أصبح من الضروري استعارة هذا الأسلوب الإداري وتطبيقه في المجال التعليمي، وخاصة مؤسسات التعليم العالي.

وقد تبنت العديد من مؤسسات التعليم العالي في دول العالم المختلفة فلسفة إدارة الجودة الشاملة بغية التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، بالشكل الذي يجعلها من بين الجامعات المعترف بها عالميا بجودة خدماتها التعليمية.

واستهدف البحث تسليط الضوء على دراسة معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتي تنوعت بين معوقات تتعلق بجوانب البحث العلمي، ومعوقات تكمن في الجوانب القيادية، ومعوقات مرتبطة بالجانب التنظيمي، وغيرها من المعوقات المختلفة.

في ضوء ما سبق يقترح الباحث بما يلي:

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بحتمية التغيير والتحول الى ادارة الجودة الشاملة .
- ضرورة الاطلاع على التجارب الناجحة للجامعات المتبينة لهذا المفهوم بالاستعانة بخبراء ادارة الجودة الشاملة لتطبيقها في المجال التعليمي بأساليب صحيحة وفعالة.
- العمل على إنشاء قاعدة بيانات دقيقة وحديثة وشاملة بالتعليم الجامعي تتضمن معلومات عن جميع جوانب العمل بالجامعات مع التأكيد على ضرورة ارتباط التعليم العالي بسوق العمل.
- إنشاء اتحاد ما بين الجامعة وبين منظمات الأعمال والتجارة المحلية لغرض التعاون المشترك في تحسين جودة الخريجين والعملية التعليمية.
- الاستفادة من تقنيات التعليم عن بعد وتبني الجامعات المفتوحة، مما يعطي فرصة أكبر للراغبين في التعلم، علاوة على تحسين مستويات التدريس والتعليم.
- تشكيل لجنة عليا للجودة الشاملة بالتعليم العالي تتولى مهمة رسم السياسات والخطط المتعلقة بالجودة.
- التقييم المستمر لنتائج تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتعرف على ردود الأفعال وحل المشاكل في الوقت وبأسلوب الملائمين.
- ضرورة مراجعة وتقييم معايير الجودة بين فترة وأخرى نظرا للتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية.
- استحداث مقررات عن ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي موجه لطلبة الجامعات.
- تكثيف أنشطة الجامعات على شبكة الانترنت وذلك من خلال بناء قاعدة تقنية للكتب الالكترونية، ونشر ثقافة التعليم الالكتروني.

## قائمة المراجع:

- احمد بدح، خالد الصرايرة. (2009). تصور مقترح لتطوير معايير لادارة الجودة وضمائها في الجامعات الاردنية. <http://www.alazhar.pdf> تاريخ الزيارة 23 مارس 2015.
- اسماء عميرة. (2012-2013). ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة). جامعة قسنطينة.
- أولاد حيمودة عبد اللطيف (2016)، أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، مجلة روافد للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد الأول، ديسمبر 2016.
- الخطيب سمير كامل. (2008). ادارة الجودة الشاملة والايزو: مدخل معاصر. مكتبة مصر ودار المرتضى.
- مكتبة مصر ودار المرتضى.
- حسين باشيوية. (2015-2016). ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس، سطيف، اطروحة دكتوراه في الادارة التربوية (غير منشورة). سطيف: جامعة محمد مين دباغين.
- راضية رابح بوزيان. (2010). ادارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي. <https://books.google.dz/books> تاريخ الزيارة 2018/4/1.
- سعيد بن علي العضاضي. (2012). معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، عدد 9.
- السيد عطية، رضا عبد البديع (2015) إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بمؤسسات التعليم العالي العربية : دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: ( 164 الجزء الثاني) جويلية 2015 .
- شرف الدين زديرة. (2016-2017). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة). بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- عطا الله بن فهد السرحان. (4-5 افريل 2012). اثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية. البحرين: المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية.
- عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقي. (4-5 افريل 2012). واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. البحرين: المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية.
- لرقط علي. (2008-2009). امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: المبررات والمتطلبات الأساسية، مذكرة ماجستير في علوم التربية (غير منشورة). باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- محمد جواد عباس شبع. (10-12 ماي 2011). تجارب عالمية في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. الأردن: المؤتمر العربي الدولي الاول لضمان جودة التعليم العالي جامعة الزرقاء.
- منصورية دويلى، الحايك صادق. (4-5 افريل 2012). ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة اقسام ومعاهد علوم وتطبيقات التربية البدنية والرياضية. البحرين: المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون. (2009). نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية. عمان: دار اليازوري.