

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

أ.أوسعديت أمال

جامعة البويرة

الملخص:

هدفت هذه الورقة إلى إسقاط مفهوم أو مصطلح إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال استعراض متطلبات ومبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، وكذا الأهمية والفوائد التي تجنيها هذه المؤسسات من خلال اعتماد هذا المصطلح -إدارة الجودة الشاملة- إضافة إلى الوحدات التي تركز عليها الإدارة في الجامعة عند تبني إدارة الجودة الشاملة من المدخلات كالبرامج، المناهج، الأساتذة والطلاب والعمليات على هذه المدخلات، والتي تؤدي في النهاية إلى مخرجات التعليم العالي أي الطلبة وتؤدي هذه الوحدات في النهاية إلى تحقيق الجودة. كما ألقينا نظرة عامة على واقع التعليم العالي في الجزائر، ومدى الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى المعوقات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في تبني هذا المفهوم.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، المنظومة التعليمية.

Abstract

This paper aims to clarify the concept of the term or overall of Total Quality Management in the Institutions of higher education By projecting the requirements and principles of total quality in university institutions, And as well as the importance and the benefits of these institutions through the adoption of this term - Total Quality Management -.

In addition to units that focus by management at the university When adopting of (TQM) And that is, the inputs such as curricula, programs, faculty and students, and operations on these inputs, which led to the outputs of higher education the students and these units eventually lead to achievement of quality.

As we take a general overview of the reality of higher education in Algeria, and the degree of compliance with the implementation of total quality management, and the obstacles faced by higher education institutions in Algeria during the adoption of this concept.

Key words: Quality, Total Quality Management, Higher Education, Educational system

المقدمة:

عرفت الجزائر مع مطلع الألفية الجديدة إصلاحات عميقة وجذرية مست مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية الخ حيث جسدت هذه الإصلاحات على شكل برامج ومخططات تنموية بأغلفة مالية معتبرة، كان الهدف من ورائها الرفع من أداء الاقتصاد الوطني ومحاوله فك الارتباط المباشر بين الاقتصاد الوطني ومصدر تمويله الأساسي والمتمثل في عوائد الجباية البترولية، زيادة على تحسين الوضع المعيشي للمواطن الجزائري، وبالنظر لكون الجامعة هي الشريك الاقتصادي في العملية التنموية وهي الخزان الرئيسي للمورد البشري الذي يعمل على تأهيل وتفعيل الحراك الاقتصادي شهدت الجامعة الجزائرية إصلاحات عميقة لعل آخرها تمثلت في تبني النظام التعليمي الجديد بالإضافة إلى ذلك فقد ارتفع عدد المؤسسات الجامعية عبر التراب الوطني وتضاعف عدد الطلاب المتحقيين بالجامعة وأصبح البحث عن الجودة في مؤسسات التعليم العالي مطلباً ملحاً في كل أطوار العملية الإصلاحية لذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من خلال محاولة الاجابة على الاشكالية التالية : هل ساهمت الإصلاحات المنتهجة في قطاع التعليم العالي بالجزائر في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظومة الجامعية؟

وتتم معالجة هذه الإشكالية من خلال دراسة المحاور التالية:

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

- المحور أولاً: الجودة وإدارة الجودة الشاملة - تأصيل المفهوم وضبط المصطلح -
- المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- المحور الثالث: أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- المحور الرابع: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات فعاليتها في مؤسسات التعليم العالي
- المحور الخامس: واقع التعليم العالي في الجزائر في ظل البحث عن إدارة الجودة الشاملة.

أهداف البحث:

هدفت هذه الورقة إلى إسقاط مفهوم أو مصطلح إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال استعراض متطلبات ومبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، وكذا الأهمية والفوائد التي تجنيها هذه المؤسسات من خلال اعتماد هذا المصطلح إدارة الجودة الشاملة، كما ألقينا نظرة عامة على واقع التعليم العالي في الجزائر، ومدى الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى المعوقات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في تبني هذا المفهوم. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجديّة في التعليم العلي منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، وخاصة ضمان الجودة في التعليم العالي أصبح وسيلة إلى التأكد من تحقيق النظام التعليمي لأهدافه المرسومة، كما تبرز أهمية البحث أيضا في تركيزه على دراسة موضوع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، كما ان معرفة المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من شأنه أن يساهم في التشخيص العلمي لجوانب النقص في الجامعات العربية، وبالتالي وضوح الحلول المناسبة لاستكمال تلك الجوانب.

منهج الدراسة:

لقد تم معالجة إشكالية هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تقديم خلفية عن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومختلف متطلباتها ومبادئها في المؤسسات الجامعية، وكذا الأهمية والفوائد التي تجنيها هذه المؤسسات من خلال اعتماد هذا المصطلح.

أولاً: الجودة وإدارة الجودة الشاملة - تأصيل المفهوم وضبط المصطلح -

أعطيت للجودة العديد من التعاريف سنحاول عرض بعض منها حسب زوايا متباينة فأصل الكلمة هو لاتيني (Qualitas) وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحدثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى، وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة¹.

1/1-الجودة الشاملة: تتباين التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارتها تبعا للميول والاتجاهات والأفكار الخاصة بالباحثين والمنظرين في مجالها، فيعرفها (Riley): على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وفي المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل².

وهناك عدة تعاريف لمفهوم أو مصطلح الجودة، حيث سنستعرض بعضها على سبيل المثال لا الحصر:

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

- عرفت الجودة بأنها: اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته³.
 - كما عرفها معهد الجودة الفيديري الأمريكي بأنها: أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.
 - كما عرفتها المنظمة العالمية للتقييس على أنها: مجموعة الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً⁴.
 - ومع التطور التكنولوجي والمعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى فأصبحت الجودة هي: القيام بالأمور الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود⁵.
- الجدول رقم (01): يلخص مفاهيم الجودة وفقاً لبعض روادها الأوائل.

| رواد الجودة | تعريف الجودة | موجهة نحو |
|--------------------|----------------------------|------------------|
| جوران Juran | الملائمة للاستخدام | المستهلك |
| ديمنج Deming | الملائمة للغرض | المستهلك والمورد |
| جارفين Garvin | حسب خصوصية المستخدم | المستهلك والمورد |
| كروسي Croby | المطابقة للمواصفات | المورد |
| اشيكاوا Ishikawa | حسب خصوصية المستخدم | المورد |
| فيغنباوم Fegenbaum | رضا المستهلك عند اقل تكلفة | المورد |
| تاجوكي Taguchi | حسب خصوصية المستخدم | المورد |

المصدر: باسل فارس قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 18.

1/2- إدارة الجودة الشاملة: تعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين؛ Creech,2001 ;Harrington,2001 ;2006 (Ishikawa,1997 ; Dale,1999 , Brown) كأحد الأنماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية، إلى حد وضعها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) على فلسفة إدارة عصرية تخرج بين الوسائل الإدارية، و بين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين والتطوير⁶.

لقد تعدت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر، ونظرا لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال:

حيث يعرفها سيهكتر (Sehcter): بأنها "خلق ثقافة مميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن"⁷.

كما عرفها معهد الجودة الفيديري بأمريكا على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل"⁸.

أما ديمنج فقد عرف إدارة الجودة الشاملة: على أنها عملية تتكون من ثلاثة (03) عمليات إدارية هي تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة وتحسين الجودة.

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

وإدارة الجودة حسب عبد الفتاح محمود سليمان: هي عبارة عن طريقة لإدارة المنظمة تركز على الجودة وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل. بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع⁹. وانطلاقاً مما تقدم فإن عناصر الإدارة التقليدية متباينة مع عناصر إدارة الجودة الشاملة، والجدول التالي يبين أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية¹⁰:

جدول رقم (02): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارات التقليدية.

| عناصر المقارنة | الإدارة التقليدية | إدارة الجودة الشاملة |
|-----------------------------|---|---|
| الهيكل التنظيمي | هرمي راسي يتصف بالجمود | مرن أو أقل تعقيداً، أفقي شبكي |
| التوجه | نحو الإنتاج | نحو الزبون (المستفيد) |
| القرارات | قصيرة الأجل، تبني على الأحاسيس والمشاعر التقليدية | طويلة الأجل، تبني على الحقائق |
| تأكيد الأخطاء | مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ) | مبدأ وقائي (قبل احتمال وقوع الخطأ) |
| نوع الرقابة | الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات | الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات |
| حل المشاكل | عن طريق المدراء | فرق العمل |
| علاقة الرئيس بالمرؤوسين | يحكمها التواكل والسيطرة | يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين |
| نظرة المرؤوسين للرئيس | نظرة المراقب بناء على الصلاحيات | نظرة المسير والمدرب والمعلم |
| المسؤولية | عناصر فردية | جماعية تقع على عاتق جميع العاملين |
| النظر لعناصر العمل والتدريب | عناصر | عناصر استثمار |
| مجالات الاهتمام | حفظ البيانات التاريخية | تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات |
| أسلوب العمل | أساليب العمل الفردية | أساليب العمل الجماعية |

المصدر: يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

3/1- إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

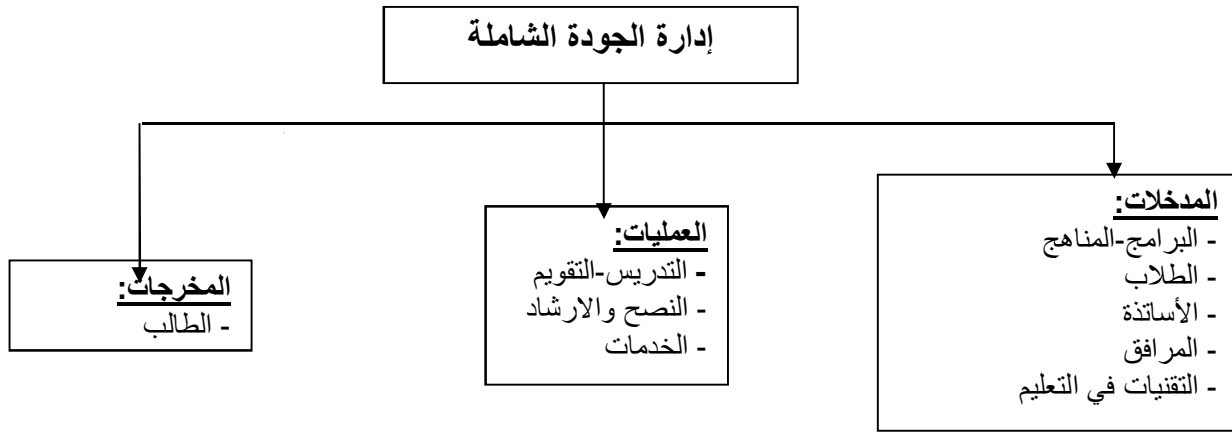
عرفها البروفيسور غراهام غيبس GrahamGibbs بأنها كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطلاب، وتحسن مستوى الفهم والاستيعاب لديهم، ومهاراتهم في حل القضايا والمسائل، وقدراتهم على توصيل المعلومة بشكل فعال والنظر في الأمور من خلال ما تعلموه في الماضي وما يدرسونه حالياً¹¹.

ويمكن تصور تعريف جامع لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: هي عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي. أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة¹².

ووفقاً لهذه التعريفات نجد أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تسعى لتحقيق التفاعل الجيد بين مدخلان العملية التكوينية من مناهج، آليات، طلاب، أساتذة، برامج العمليات الإدارية وعمليات التقويم بشكل يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة التي تأتي في صلب اهتمامات الجميع، وتركيزهم على إعداد الكوادر التي تستفيد منها مؤسسات المجتمع على اختلاف طبيعتها¹³، وذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الوحدات التي تركز عليها الإدارة لتحقيق الجودة.

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص73.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

إن دراسة الجودة الشاملة يقتضي ضرورة تحليل المبادئ الأساسية التي تقوم عليها قصد محاولة اسقاطها على مؤسسات التعليم العالي ويمكننا أن نبين أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1/1- مبدأ التركيز على العملاء: إن المؤسسات وجدت أصلا لإرضاء متطلبات العميل، إذ لا يمكن تصور وجود واستمرار مؤسسة بدون عملاء¹⁴، ولهذا يركز هذا المبدأ على تحسين الجودة من أجل تكييف الأداء لمقابله احتياجات العملاء المتوقعة، سواء كان هذا العميل داخل المؤسسة أو عميلا من خارجها¹⁵، وفي التعليم الجامعي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية التعلمية¹⁶، كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل هيئة التدريس، والمجتمع المحلي. يختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة الجامعية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة¹⁷.

2/2- مبدأ التركيز على العملية: عندما يتسلم العميل منتج لا يقابل توقعاته، فعادة ما يذهب ويتعامل مع منافس آخر لهذا المنتج إذا توقع نتائج أفضل، ولذلك ل بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام، ولا يكون التركيز على النتائج المحققة فقط¹⁸.

وفي ضوء ذلك فإن هذا المبدأ يركز أساسا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالتصميم الكفاء والفعال للعمليات الإنتاجية وطرق الإنتاج المستخدمة، والاهتمام بعمليات التدريب، وتوفير البيئة المناسبة للعمل، فضلا عن الاهتمام أيضا بتحقيق أفضل النتائج التي يتوقع المستهلكون تحقيقها من المنتجات المختلفة¹⁹.

وفي الجامعات لم يعد الحكم على الجودة يتم فقط من خلال النتائج، ومدى مطابقتها لتوقعات العملاء، بل امتد ليشمل جودة جميع العمليات وتصميمها بهدف إعطاء نتائج بلا أخطاء عن طريق قياس خطواتها وإجراءاتها بشكل مستمر ومنظم²⁰.

3/2- مبدأ التحسين المستمر: إن التنامي المستمر لحاجات ورغبات العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة يفرض على المؤسسات أن تحسن أداءها بشكل مستمر²¹، إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة²².

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

كما يعتبر التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر، حيث ويعد التحسين المستمر للجودة القلب النابض لإدارتها ولا يقف عند حد معين ويشمل كافة العمليات الإدارية والفنية في الجامعة²³.

4/2- القيادة الموجهة: يجب على الإدارة العليا أن تهتم في التوجه نحو الزبائن، وأن توضح و تبلور القيم الخاصة بالجودة²⁴، وبالنسبة لهذا المبدأ يتطلب الأمر ضرورة توفر القيادة الفعالة المؤيدة والمترزمة التزاما جادا و حقيقيا بالتحرك نحو التغيير، بحيث تقوم بوضع رؤية طويلة الأجل خاصة بجودة المنتجات والعمليات، وأن تسعى إلى تغيير ثقافة المؤسسة اعتمادا على ما يتوفر لديها عن ذلك عن قناعة تامة وما يتوفر لديها أيضا من مهارات متميزة لإقناع الآخرين بتبني نفس الفلسفة والعمل على تحقيقها وذلك بغية تحسين هذه الجودة²⁵.

5/2- مشاركة العاملين: يعتمد نجاح المؤسسة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العمل لديها²⁶، ولهذا فان الأفراد في جميع المستويات هم أهم ما في المؤسسة، ومشاركتهم المطلقة والكاملة تسمح باستغلال قدراتهم في خدمة المؤسسة²⁷، وتحتاج المؤسسات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم، التدريب وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، والتدريب داخل العمل، وتدوير العمل، والدفع بنساء على الكفاءة كوسائل لتدريب وتنمية القوى العاملة²⁸.

6/2- السياسات والاستراتيجيات: هو وضع خطة شاملة معززة بإبراز المعالم محددة للخطوط العريضة موضحة للرؤيا والرسالة والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول إليها على المدى البعيد، ومحددة لإبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك هدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمه²⁹.

للتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة، وتتضمن عملية تخطيط الجودة خمس (05) خطوات وهي: تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، صياغة رسالة الجامعة، صياغة أهداف الجودة والتعرف على أنشطة التحسين³⁰.

7/2- منع الأخطاء قبل حدوثها: هذا وطالما تم التركيز على العمليات مثلما تم التركيز على النتائج، فان تطبيق مبدأ منع الأخطاء قبل حدوثها يكون قد تحقق فعلا، وذلك لان التركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء بل حدوثها³¹،

وهذا يتطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج³² أي انه في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فان ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في حينها لتجنب الوقوع في هذه الانحرافات³³.

حشد خبرات القوى العاملة: تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن الأفراد العاملين لا عقول لهم ولا يهمهم سوى الحصول على الأجر³⁴، بينما يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على العاملين باعتبارهم قوة أساسية من قوى العمل بالمؤسسة من ناحية، وباعتبارهم يمتلكون من ناحية أخرى المعلومات الهائلة التي توفر لهذه المؤسسة فرصا واسعة يمكن استخدامها في تطوير وتحسين نظم العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف بالمؤسسة³⁵.

8/2- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بان قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية³⁶، حيث يشكل توفر المعلومات الصحيحة والمفيدة القاعدة التي تساعد في اتخاذ القرار، وكلما كانت المعلومات المتوفرة صحيحة ودقيقة

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

كلما كان اتخاذ القرار أيسر واقرب إلى الدقة وتقلل من نسبة الأخطاء في المستقبل، وتتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتخذ القرارات استنادا إلى الحقائق وأن تتبنى المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، ويشترك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم بالإضافة إلى العملاء، وهذا يتطلب الاعتماد على جهاز كفاء لتنظيم المعلومات في المؤسسة³⁷.

9/2-التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة فتوفرها -التغذية العكسية- يسمح لكل المبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها بكفاءة وفعالية³⁸. وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيس لأي منتج، ولذلك فن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من التعايش مع ما يدور في مؤسساتهم ومراقبة سير عملياتها هو الضمان للنجاح والارتقاء بمستوى الأداء³⁹. تتمثل التغذية العكسية في المعلومات التي تحصل عليها الجامعة من عملائها المباشرين وغير المباشرين، تتعلق بمستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم الجامعة لوضعها لدى عملائها، من حيث رضاهم عما تقدمه لهم⁴⁰.

ثالثا: أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

يواجه التعليم العالي في الدول العربية، كغيره من الدول النامية، انتقادات من أطراف عدة باعتباره مازال دون غيره من الدول المتقدمة، فمثلا يؤكد تقرير التنمية الإنسانية للدول العربية للعام (2003) الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الموسوم ب(نحو إقامة مجتمع المعرفة)، على ضرورة انتباه المسؤولين والأكاديميين في الدول العربية إلى دور الجامعات في تنمية وتحقيق اكتساب المعرفة باعتباره احد أهم النواقص فيها⁴¹ وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيقها من خلال تطبيق الجودة الشاملة ومنها⁴²:

➤ الأهداف الإدارية: وتتمثل في مايلي:

- تحديد الأهداف ورسالات المنظمات التعليمية بشكل واضح؛
- توثيق العمليات الإدارية وتثبيتها؛
- تحليل وتطوير العمليات الإدارية؛
- توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة؛
- تحسين عمليات الاتصال وتوفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.
- الأهداف الأكاديمية: وتشمل على:
- توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم؛
- تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة؛
- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية؛
- زيادة خبرة الأساتذة عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة.

رابعا: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات فعاليتها في مؤسسات التعليم العالي

1/4- مبررات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي فرضته جملة من العوامل والمبررات لعل أهمها نجد:

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

- ارتباط الجودة بالإنتاجية؛
 - ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات؛
 - عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث؛
 - ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل تحديات العولمة؛
 - نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط به تلك الدول من فلسفة وعوامل ثقافية واجتماعية تحيط بها، واستنادا لمنهجيات واليات تناسب ظروفها وأوضاعها الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية؛
 - الزيادة المتتالية والمستمرة في أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي؛
 - الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التكوينية؛⁴³
 - امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم بتحصيل المعرفة إلى ما بعد التدرج؛
 - ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على العملية التكوينية؛
 - الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات؛⁴⁴
 - ضرورة ترشيد الإنفاق ووضع أولويات له والمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.⁴⁵
- 2/4-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:
- يتطلب تطبيق الجودة الشاملة مايلي:
- الثقافة التنظيمية: إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، إذ يؤكد فيليب اتكنسون أن الثقافة هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلينا علينا ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل.⁴⁶
 - دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج قيادة نشطة وحكيمة وواضحة وقوية تعمل على دعم ومساعدة الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.⁴⁷
 - فرض مقاييس مضبوطة لانتقاء الطلبة وتوجيههم: وذلك في تخصصات تناسب قدراتهم مع توزيعهم حسب عدد الأساتذة من اجل إن تتاح لهم فرص المناقشة والحوار، ويستطيع الأستاذ متابعتهم.⁴⁸
 - توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل، وتكاليف اقل، وذلك من خلال توحيد أسلوب العمل، وهذا يرفع من درجة المهارة داخل مؤسسات التعليم العالي.⁴⁹
 - المشاركة الجماعية: وذلك في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة والتعاون في كافة أقسام الجامعة،⁵⁰ إضافة إلى المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة الجامعية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة.
 - المتابعة: على أن تكون شاملة ومستمرة وذلك لجميع المعلومات من اجل التقييم ومعالجة الانحرافات.⁵¹ والنظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمر.⁵²

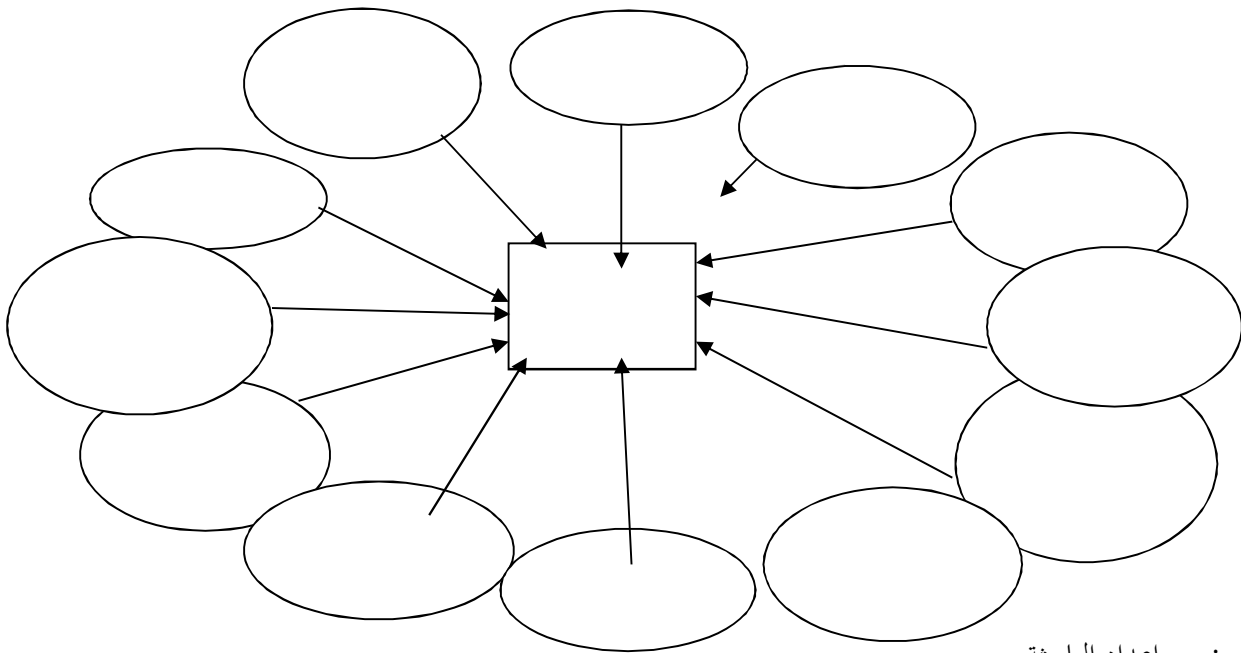
إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

• تغيير اتجاهات جميع العاملين: وذلك بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين.

• المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: وذلك بالحفاظ على قضايا البيئة والمجتمع، من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة والصحة العامة⁵³ بالإضافة إلى التشجيع على الابتكار والمخاطرة⁵⁴. واستخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين، والحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تفرضه نتائج تقييم الأداء⁵⁵.

3/4- معايير تقييم جودة التعليم العالي: هناك عدة معايير يمكن من خلالها الحكم على الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (02): المعايير المستخدمة في تقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

خامسا: واقع التعليم العالي في الجزائر في ظل البحث عن إدارة الجودة الشاملة.

في سياق الحراك الاقتصادي والاجتماعي التي شهدته الجزائر في سياق تطبيق البرامج والمخططات التنموية تم ادراج اصلاح الجامعة ضمن الاهتمامات الحكومية خاصة مع البحث عن منظومة جامعة فعالة تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني لذا سنحاول عرض تطور السياسة الاصلاحية للجامعة الجزائرية ومدى مساهمتها في تفعيل مبادئ ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر الضامن الأساسي لنجاح السياسة الاصلاحية.

1/5- نشأة وتطور الجامعة الجزائرية: تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي، حيث بنيت أول جامعة في الجزائر عام (1877) من طرف المستعمر الفرنسي لتكون نسخة طبق الأصل للجامعات الفرنسية، المنطوية على التعليم النظري دون استجابة لمشاكل المجتمع الجزائري⁵⁶. وكانت تضم أربع (04) كليات هي: الأدب، الحقوق، العلوم والطب. بعد الاستقلال مباشرة بقيت الجامعة الجزائرية بالأسلوب نفسه الذي تركه الاستعمار، فرنسية البرامج التعليمية وهيئة التدريس وحتى أنظمة الامتحانات والشهادات نظرا للأولويات التي وضعت كمهام للدولة الجزائرية عبر المؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية بإعادة الاعتبار لها وبعثها ديناميكيا⁵⁷، وفي سنة 1966 تم إنشاء جامعة وهران،

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

و جامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة وجامعة العلوم والتكنولوجيا في وهران وجامعة التكنولوجيا في عنابة⁵⁸.

وقد تم إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، ثم جاء الإصلاح الجامعي سنة 1971 لإعادة النظر في نظام التكوين في ضوء الحقائق الوطنية والواقع المعاش، وقد تمثلت الأهداف الأساسية لإصلاحات 1971 فيما يلي:

- تكوين إطارات قادرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية في الجزائر؛
 - تبني سياسة تعدد الاختصاصات لتلبية متطلبات جميع القطاعات؛
 - تكوين أكبر عدد من الإطارات بأقل التكاليف الممكنة لتحقيق البر قدر ممكن من المردودية⁵⁹.
- أما في عشرية الثمانينات فشهدت الجامعة ما يعرف بمرحلة الخريطة التنظيمية، والتي ظهرت عام 1983 واتضحت أكثر عام 1984، وهدفت الخريطة إلى:

- تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق سنة 2000 معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة؛
 - تحديد احتياجات سوق العمل من اجل العمل على توفيرها؛
 - تحقيق التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل؛
 - تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية، والحفاظ على سبع (07) جامعات كبرى فقط؛
 - تطوير نظام الخدمات الجامعية⁶⁰.
- وفي حقبة التسعينات فتميزت بمرحلة إصلاح المنظومة الجامعية، سواء من ناحية الهياكل، الوسائل، الطرق أو من حيث مضمون المناهج والأهداف التي تتضمن تكوين كفاءات قادرة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة، وتقررت مهام الجامعة آنذاك كما يلي:
- تطابق التكوين والشغل؛
 - إنتاج القيم الثقافية التي تغذي الهوية الشخصية؛
 - إنتاج معايير وانساق علمية قادرة على وضع مشروع مجتمعي.

و بحلول سنة 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحمي 17 جامعة، و 13 مركزا جامعيًا، و 6 مدراس عليا للأساتذة، 14 معهدا وطنيا للتعليم العالي، و 12 معهدا ومدرسة متخصصة، كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق للجامعات، مما ساهم في تدعيم هيكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته⁶¹ أما بالنسبة لمراحل الدراسة الجامعية فكانت تتدرج كالتالي: مرحلة الليسانس (04سنوات)، مرحلة الماجستير (تدوم سنتين)، مرحلة الدكتوراه (05سنوات)، وهذا بالنسبة للعلوم الإنسانية، أما بالنسبة للعلوم التكنولوجية والتقنية فقبل التدرج هناك شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA)، شهادة مهندس دولة إضافة إلى دبلوم الدراسات العليا (DES).

2/5- إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: أصبح الاهتمام بالجودة هاجسا كبيرا في المؤسسات التعليمي، وهذا لا يختلف حقل التعليم عن المجالات الأخرى، حيث أصبحت الجودة شعارا ومطلبا، وأصبحت الأجهزة التنفيذية

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

المعنية بالتعليم تحت ضغط ملحوظ لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي، ويدعم هذا الضغط الخارجي توجهه الداخلي نحو الجودة، وهو الذي كان دائما من أهم سمات المؤسسات التعليمية⁶².

3/5- نظام ال (LMD) استجابة للتوجهات العالمية في التعليم العالي: جاء الإصلاح الجديد الذي عرف بنظام ال (LMD) استجابة للمتطلبات التي أفرزتها العولمة، وما تتطلبه من ضرورة تكييف البرامج التعليمية والشهادات الممنوحة ومحتوى الوحدات المدرسة بما يتلاءم والاحتياجات التي أفرزتها العولمة سواءا تعلق الأمر بالمنظمة العالمية للتجارة أو اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. وهو ما عرف بنظام بولونا وهو نظام التعليم الذي يسمح بتجانس الشهادات الأكاديمية على المستويين الأوروبي والعالمي ويسهل حركة الأساتذة والباحثين والطلبة⁶³.

مفهوم (LMD): إن نظام (LMD) هو مراجعة للتعليم العالي تسعى لتطبيقه كل الدول الحريضة على نموها الاقتصادي، وهذا ما فعلته الدول الأوروبية وفق برنامج بولون الذي كان تكملة لبرنامج ايراسموس ماندوس هذا الأخير ظهر في 1987 يسمح لثلاث جامعات أوروبية بالاتحاد من اجل تحضير شهادة ماستر مشتركة يتم اقتراحه على جامعة رابعة غير أوروبية، والماستر الممنوح يفتح المجال للاعتراف به في الدول الأعضاء⁶⁴. بعدها تم الإعلان عن اقتراح بولون يوم 25 ماي 1998 بمناسبة الذكرى 800 لإنشاء جامعة السربون من طرف 4 دول أوروبية هي: فرنسا، ألمانيا، إيطاليا والمملكة المتحدة البريطانية، يدعو هذا الاقتراح لضرورة وضوح ومقروئية الشهادة داخليا وخارجيا وهذا بعرضه لطورين رئيسيين متمثلان فيما قبل اليسانس وما بعدها لتسهيل عملية المقارنة والمعادلة على المستوى الدولي، وهذه الصيغة المتبنية في الدول الانجلوساكسونية المتمثلة في الدرجات 8/5/3.

رقم 3 أو (LICENCE) L: يعادل (BA) بايشلور في الفنون، وهي ليسانس ممنوحة في الو،م،ا (3 سنوات بعد البكالوريا).

رقم 5 أو (MASTER) M: يعادل (MA) ماستر في الفنون، يعادل (5 سنوات بعد البكالوريا).

رقم 8 أو (DOCTORAT) D: يعادل (D,Ph) دكتوراه في الفلسفة، وهذا بعد ظهور نظام ل،م،د أو (LMD) أو BAMAD⁶⁵.

هيكلية نظام ل،م،د (LMD): ويشمل كل ميادين و فروع التكوين، وهي متوفرة في كل الميادين والمراكز الجامعية⁶⁶، ويتميز بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تجعله معيارا من معايير الجودة في التعليم العالي والذي يضمن تكوين فعلي للطلاب بما يتماشى ومتطلبات و احتياجات سوق العمل المحلية والعالمية.

الرتب الثلاثة:

اليسانس: بعد حصول الطالب على شهادة البكالوريا له التسجيل في مسالك تكوين مختلفة تسمح له بالحصول على شهادة اليسانس،⁶⁷ ويشتمل على ستة سداسيات كما يتضمن مرحلتين أو لاهما تكوين قاعدي متعدد التخصصات وثاني مرحلة تكوين متخصص⁶⁸، ويكون ذلك وفق المراحل التالية⁶⁹:

- تأقلم الحياة الجامعية واكتشاف تخصصات كل ميدان؛
- تعمق في المعارف وتوجيه المتدرج إلى اختيار التخصص؛
- تحديد التخصص المعرفي واختياره بما يتناسب وقدرات الطالب.

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

الماستر: ويشتمل على أربعة سدايسيات، يحضر هذا التكوين لمهتين مهنية وبخفية⁷⁰، وذلك مقابل 30 رصيد لكل سدايسي إي 120 رصيد كلي⁷¹.

الدكتوراه: تبلغ مدة التكوين في الدكتوراه ستة سدايسيات على الأقل،⁷² ويتوج هذا الطور من التكوين بشهادة دكتوراه بعد مناقشة الأطروحة⁷³.

4/5- واقع ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية: تشير التقارير الصادرة عن أشهر المنظمات الدولية المعنية بتصنيف وتقييم مستوى الجامعات إلى أن منظمات التعليم العالي العربية تقع في تسلسلات محبطة على النطاق الدولي، لذلك اتخذت دواعي الإصلاح لواقع التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي مضامين ومظاهر جديدة تحمل معها صفة البرامج الوطنية التي تتسق مع مبررات الدعوة إلى الإصلاح لواقع التعليم العالي⁷⁴:

● الاهتمام بالتعليم العالي عن طريق الجودة: بادرت الجزائر إلى إصدار العديد من النصوص التشريعية استجابة لحاجة ومقتضيات الواقع واستشعاراً لتحمل المسؤولية و بادرت إلى وضع استراتيجية تحديث وتطوير التعليم العالي، وكذا تنفيذ سياسة الإصلاح والتنمية وبلورة و دعم الإصلاحات المنظمة المنشودة بالإضافة إلى الحاجة الملحة إلى قواعد قانونية هادفة لتنظيم و تحديث التعليم العالي ومنظّماته ومكافحة ومحاربة الفساد المالي والإداري، وكان المنهج المتبع حافلاً بالإجراءات التي تهدف إلى توطيد الديناميكية التي شرع في تحقيقها منذ الدخول الجامعي 2004-2005 و دوامها، وذلك باعتماد نظام (LMD) في الجزائر والذي تم تدعيمه و تعزيزه من قبل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي باتخاذ إجراءات هامة من خلال إصدار القانون الذي يعتمد (LMD) كنظام تفعيلي للدراسات الجامعية واعتماد الشهادات، ويعتبر هذا القانون المكون الأساسي لنظام ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية ويظهر ذلك جلياً من خلال تأسيس اللجنة الوطنية للتقويم⁷⁵.

الاهتمام بالبحث العلمي: وتميزت سياسة البحث العلمي في الجزائر بداية من استرجاع السيادة الوطنية بالتطور السريع فيما يتعلق بإنشاء الهيئات والمراكز المتخصصة في الأبحاث بكل أنواعها وكذا في صدور حزمة من القوانين والتشريعات المنظمة لعملية البحث العلمي والمجلس المؤقت للبحث العلمي، ثم على التوالي الديوان الوطني للبحث العلمي والمجلس الوطني للبحث.

لكن القفزة النوعية كانت في منتصف تسعينيات القرن الماضي، أي ما بين سنتي 1995 و 1998، حيث صدرت في هذه الفترة جملة من القوانين والمراسيم التشريعية متضمنة إنشاء وتسيير مجموعة من هيئات البحث على المستوى الوطني، نذكر منها:

- الوكالة الوطنية لتطوير البحث في مجال الصحة؛

- الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي؛

- مركز البحث العلمي التقني لتطوير اللغة العربية؛

- الوكالة الوطنية لتتبع نتائج البحث والتطوير التكنولوجي؛

بالإضافة إلى هذا، أنشئت في هذه الفترة جملة من مراكز البحث التي كانت قائمة تحت الوصاية المباشرة لوزارة التعليم العالي⁷⁶.

5/5- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية: هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون مباشرة تنفيذ سياسة إدارة الجودة الشاملة وتحد من فرص إنجاحها والتي منها:

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

- قلة الكوادر البشرية في المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة؛
- سياسة صنع القرار التي تعتمد المركزية، وتقيّد حرية الجامعات في التصرف والتخطيط؛
- عدم مشاركة أفراد العملية التكوينية في الجامعات في وضع خطط برامج التعليم وأساليبه؛
- ضعف نظام الحوافز والدافعية لدى الطلاب، الأساتذة،... الخ؛
- ضعف بنية نظام المعلومات ونقص مصادر البيانات اللازمة حول السوق-طلاب... الخ؛
- نقص خبرة التدريس وعدم وجود نظم تكوين وتدريب فعالة.
- عدم فاعلية الكل بما يقدم أو التغيير المطلوب (طرق التقويم الحديثة، أساليب التدريس الحديثة... الخ)؛
- ضعف التمويل وجمود أنظمة التقويم؛
- عدم التحكم في الوقت وثقل المعاملات الإدارية، وقدم التشريعات وعدم استيعابها للجدد⁷⁷؛
- اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج؛
- قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية⁷⁸؛
- استبعاد متطلبات المجتمع من مفهوم الجودة؛
- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها⁷⁹.

الخاتمة:

من خلال كل ما سبق توصلنا إلى نتيجة عامة وهي أن المؤسسات الجامعية في الجزائر لا تطبق إدارة الجودة الشاملة بمعناها الحقيقي، وأن الإصلاحات المطبقة لحد الآن لم تفي بالغرض ولم تحقق النتائج المطلوبة لأنها لم تكن كافية. ويتجلى ذلك في الجانب النوعي لمخرجات التعليم العالي الذي لحد الآن لم يرقى للمستوى المطلوب، أي لا يوجد هناك تناغم أو توازي بين هذه المخرجات واحتياجات سوق العمل في الجزائر. حيث أن هذه الإصلاحات كان ينقصها التكامل بين الشق النظري وتطبيقاته العملية.

هذا ما يدفعنا إلى التأكيد أن التعليم العالي في الجزائر أصبح عاجزا عن القيام بأدواره المأمولة، وما الاضطرابات التي تشهدها المؤسسات الجامعية في كل موسم جامعي إلا خير دليل على ذلك. ولهذا ينبغي إعادة النظر في الإصلاحات المطبقة في التعليم العالي، وضرورة هئية المناسبة لتطبيق وتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية حتى لا تكون النتيجة في النهاية وجود انحرافات بين الواقع والمتوقع.

قائمة المراجع:

* - الجامعة ويقصد بها المؤسسة التربوية العلمية المنظمة التي تقع على قمة السلم التعليمي في المجتمع وتقوم بإعداد الفرد مهنيًا بالإضافة إلى قيامها بالأبحاث العلمية التي تخدم خطط التنمية الشاملة واعداد الباحثين لخدمة النسبة العامة عن طريق الخدمة العامة.

¹ باسل فارس فنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية (دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008، ص 18.

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

- ² ناجي عبد الستار محمود، ياسين موسى حاسم، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت (دراسة تحليلية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، سنة 2013م، ص 156.
- ³ أمال محمود محمد أبو عامر، واقع الجودة الإدارية في الجامعة الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008، ص 07.
- ⁴ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص 02.
- ⁵ لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: المبررات والمتطلبات الأساسية (دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في الإدارة والتسيير التربوي، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 27.
- ⁶ محمد قاسم احمد الفريوتي، يوسف محمد المطيري، إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 21، العدد 1، السنة 2007م، ص 58.
- ⁷ يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص 10.
- ⁸ لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص 28.
- ⁹ فليس لينده، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة أحمد بوقرة بومرداس)، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011-2012، ص 15.
- ¹⁰ يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- ¹¹ أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص 72.
- ¹² نفس المرجع السابق، ص 41.
- ¹³ أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص 72.
- ¹⁴ منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية (حالة المواصفة (2000) ISO 9001)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في التقنيات الكمية في التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009-2010، ص 32.
- ¹⁵ احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008-2009، ص 54.
- ¹⁶ لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر (دراسة ميدانية بكلية الأدب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة)، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 45.
- ¹⁷ المرجع نفسه، ص 45.
- ¹⁸ نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 98.
- ¹⁹ احمد محمد عنيم، مرجع سبق ذكره، ص 58.
- ²⁰ أمال محمود محمد ابو عامر، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 50.
- ²¹ منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص 39.

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

- ²² احمد السيد كردي، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في إدارة علاقة العملاء، موسوعة الإسلام والتنمية، 2011، ص 18.
- ²³ آمال محمود محمد ابوعامر، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- ²⁴ باسل فارس قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 29.
- ²⁵ احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- ²⁶ باسل فارس قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 30.
- ²⁷ منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- ²⁸ باسل فارس قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 30.
- ²⁹ محمد إبراهيم المدهون، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2009، ص 42.
- ³⁰ آمال محمود محمد ابوعامر، مرجع سبق ذكره، ص 50.
- ³¹ احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 58.
- ³² نبيل سعد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99.
- ³³ احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008، ص 27.
- ³⁴ نبيل سعد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99.
- ³⁵ احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 59.
- ³⁶ احمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- ³⁷ نبيل سعد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 100.
- ³⁸ احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 61.
- ³⁹ نبيل سعد خليل، مرجع سبق ذكره، ص -100-101.
- ⁴⁰ آمال محمود محمد ابوعامر، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- ⁴¹ هالة عبد القادر صبري، جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي (تجربة التعليم العالي الخاص في الأردن)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد الرابع (04)، المجلد الثاني (02)، السنة 2009م، ص 149.
- ⁴² حافظة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي (دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي)، مذكرة مقدمة ضمن كمتطلبات حصول على ماجستير في التسيير العمومي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص 26.
- ⁴³ لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص 42.
- ⁴⁴ أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص 72.
- ⁴⁵ نفس المرجع السابق، ص 72.
- ⁴⁶ لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص 43.
- ⁴⁷ فرج هويدي محمد، تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة وصفية تحليلية، جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا، 2011-2012، ص 15.
- ⁴⁸ أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص 75.

إدارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

- ⁴⁹ فرج هويدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص15.
- ⁵⁰ لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص44.
- ⁵¹ فرج هويدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص15.
- ⁵² لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص44.
- ⁵³ فرج هويدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص16.
- ⁵⁴ لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص44.
- ⁵⁵ فرج هويدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص16.
- ⁵⁶ لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص66.
- ⁵⁷ نوال نمور، كفاءة هيئة أعضاء التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة)، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص113.
- ⁵⁸ لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص66.
- ⁵⁹ نفس المرجع السابق، ص67.
- ⁶⁰ نفس المرجع، ص67.
- ⁶¹ نوال نمور، مرجع سبق ذكره، ص117.
- ⁶² نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص85.
- ⁶³ حاجي العليجة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جودة الخدمات التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق) دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة (LMD))، العدد 10، سنة 2013، ص32.
- ⁶⁴ أسماء هارون، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية (تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر - نظام (LMD) -)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص111.
- ⁶⁵ نفس المرجع والصفحة سابقا.
- ⁶⁶ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل حامل شهادة البكالوريا 2013، 2013، ص04.
- ⁶⁷ أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص114.
- ⁶⁸ نوال نمور، مرجع سبق ذكره، ص118.
- ⁶⁹ أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص114.
- ⁷⁰ نوال نمور، مرجع سبق ذكره، ص118.
- ⁷¹ أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص114.
- ⁷² لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص72.
- ⁷³ نوال نمور، مرجع سبق ذكره، ص118.
- ⁷⁴ خالصة فتح الله، مرجع سبق ذكره، ص136.
- ⁷⁵ نفس المرجع السابق، ص-136-137.
- ⁷⁶ نفس المرجع السابق، ص138.
- ⁷⁷ أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص99.
- ⁷⁸ لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص57.
- ⁷⁹ نفس المرجع، ص57.