

## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر

أسماء سلامي، طالب (ة) دكتوراه ل م د .

يمينة حناش، طالب (ة) دكتوراه ل م د .

كلية العلوم السياسية

جامعة قسنطينة 03- صالح بوينيدر

## Abstract

This paper deals with the role of total quality management in perfecting and improving higher education in Algeria, through addressing this concept and importance that could be achieved by the University through the application of this method, which requires the presence of the requirements and the motives for that, and we also had the Algerian experience and the reality of the application of this trend, the obstacles that stand in the way of the quality of outputs, and to demonstrate the importance of and the need for higher education institutions to adopt in Algeria to this method as a prerequisite to cope with changes. The problem of this paper is as follows: What is the importance of the application of total quality management in higher education? How to contribute to the improvement of the quality of higher education in Algeria? The research aims to highlight the importance of the application of total quality management in higher education, and the reality of higher education in Algeria and reasons for reform, in addition to knowing the factors necessary strategy to improve the quality of education at the University of Algeria, It was also rely on the descriptive approach in this study because it fits the facts and lists information on the subject, The results of this research emphasizes the need for the application of quality in university institutions in Algiers and some concepts and ideas that may help in detecting the

## ملخص

تتناول هذه الورقة البحثية دور إدارة الجودة الشاملة في تجويد وتحسين التعليم العالي في الجزائر، وذلك من خلال التطرق لهذا المفهوم والأهمية التي يمكن أن تحققها الجامعة من خلال تطبيق هذا الأسلوب، والذي يتطلب الأمر وجود متطلبات ودوافع تدعو إلى ذلك، كما تناولنا أيضا التجربة الجزائرية وواقع تطبيق هذا الاتجاه، والمعوقات التي تقف أمام جودة المخرجات، وإظهار أهمية وضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لهذا الأسلوب كشرط أساسي لمواكبة التغيرات. وقد جاءت إشكالية هذه الورقة البحثية كالتالي: ما هي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟ وكيف تسهم في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر؟، ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وواقع التعليم العالي في الجزائر ودواعي الإصلاح، إضافة إلى معرفة العوامل الاستراتيجية اللازمة لتحسين جودة التعليم بالجامعة الجزائرية، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه يلائم تقرير الحقائق وسرد المعلومات حول الموضوع، وجاءت نتائج هذا البحث تؤكد على ضرورة تطبيق الجودة في المؤسسات الجامعية في

development mechanisms and improvement in the Algerian university institutions, with a view to achieving quality and excellence and transcendence.

**Keywords:** Total Quality Management, Higher Education, University, Algeria.

الجزائرية ووضع بعض التصورات والأفكار التي قد تساعد في كشف آليات التطوير والتحسين في المؤسسات الجامعية الجزائرية، بهدف تحقيق الجودة والتميز والارتقاء.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، الجامعة، الجزائر.

## مقدمة

إن إدارة الجودة الشاملة بما تتضمنه من عمليات وأدوات وأنظمة دفع العديد من الدول إلى تطبيق مفاهيم الجودة وتميز الأداء وبشكل خاص في مؤسسات التعليم العالي، حيث استفادت العديد من الجامعات في العالم من تطبيق هذا الأسلوب واحداث تغييرات جذرية لكل ما هو متعلق بالنظام التعليمي، حيث شمل الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية السائدة والأنماط المعمول بها، وهذا بهدف إشباع احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المؤهلة، وهو ما يضمن بقاء تلك المؤسسات واستمرارها في العملية التنافسية، وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات العصر والتماشي مع التقدم التكنولوجي في جميع المجالات.

ونظرا للعديد من الانتقادات التي وجهت للجامعة الجزائرية، كعدم استجابتها للتطورات السريعة التي يعرفها العالم في كل المجالات، وهو ما أدى لاحقا إلى عجز تلبية احتياجات المحيط الاجتماعي الاقتصادي، باشرت الجزائر بإصلاحات عميقة في منظومة التعليم العالي، والتي استهدفت من خلالها إلى ضمان الجودة في التكوين وانتهاج الأسلوب العلمي الواعي في معالجة المشاكل، وهذا من خلال انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة. ومنه يمكن تلخيص إشكالية البحث في السؤال التالي: ما هي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟ وكيف تسهم في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر؟

وللإحاطة بمختلف جوانب الإشكالية تم استخراج التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟ وما هي متطلبات ومبررات تطبيقها؟
- ما هو واقع التعليم العالي في الجزائر؟ وما هي دواعي الإصلاح؟
- ما هي عوامل تحسين جودة التعليم العالي من منظور الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية؟

**فرضيات البحث:** للإجابة على التساؤلات السابقة انطلقنا من الفرضيات التالية:

- تحسين جودة التعليم الجامعي في الجزائر مرتبط بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
  - تطبق الجامعة الجزائرية معايير إدارة الجودة الشاملة بما يحقق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
  - تواجه مؤسسات التعليم العالي في الجزائرية مشاكل عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- أهداف البحث:** إن التحديات الملقاة على عاتق مؤسسات التعليم العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجزائر يمثل الهدف العام للبحث، وهذا من خلال تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية.

ويمكن أن نلخص أهداف هذا البحث بما يلي:

- تحديد مفهوم وطبيعة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

-الوقوف على واقع التعليم العالي في الجزائر والإصلاح فيه.

-إظهار أهمية وضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر كشرط أساسي لمواكبة

التغيرات التي يعرفها العالم في مجال التنافسية واقتصاد المعرفة.

-التعريف بالتجربة الجزائرية في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي.

-الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها أن تساعد متخذي القرار وصانعي السياسات الخاصة بإدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات الجامعية من الاسترشاد بها في هذا المجال.

**منهجية البحث:** يعتمد إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي القائم على دراسة الظاهرة وتحليلها، وكذا

الاطلاع على ما كتب حول موضوع البحث وما أجري من دراسات، ومنه وضع رؤية متكاملة لموضوع البحث،

ثم محاولة وضع تصور لرؤية مستقبلية للنهوض بالجامعة الجزائرية من منظور إدارة الجودة الشاملة.

**مراجعة الأدبيات:**

I. دراسة بوعمامة خامرة ، أطروحة دكتوراه من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من

جامعة الجزائر 3، بعنوان: **جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر** ، للسنة الجامعية

2017-2018، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة مخرجات التعليم العالي ومدى تلبيتها إلى

متطلبات سوق الشغل في الجزائر. كما توصلت الباحثة إلى أن جودة مخرجات التعليم العالي لم ترق إلى تلبية

متطلبات الوظيفة في سوق الشغل، إلا أن هناك الكثير من مجالات التعاون مع المؤسسات الاقتصادية التي

يمكنها أن تساهم في تحسين مخرجات التعليم العالي للوفاء بمتطلبات سوق الشغل في الجزائر.

II. دراسة مهداوي زينب، بودي عبد القادر ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

في الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2016، تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي، أهميتها ومبررات تطبيقها، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن

مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الجودة.

III. دراسة حواس عبد الرزاق، أطروحة دكتوراه، من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، بعنوان: **مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة**

**الشاملة في الجامعات الجزائرية**، للسنة الجامعية 2015-2016، اهتمت الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في الجامعات الجزائرية لتحسين جودة التعليم العالي. وخلصت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة

الشاملة متاحة في الجامعات الجزائرية إذا ما أريد ذلك على أن يتم دعم توفير المتطلبات لدرجة أكبر.

IV. دراسة بلبية محمد، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، والموسومة ب: **تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان ، للسنة الجامعية 2015-2016**. تناولت فيها مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي، توصلت من خلالها إلى إمكانية تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك للحصول على مخرجات منافسة في سوق العمل والتعليم العالي في الداخل والخارج.

**أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:**

1 - **تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، كما هي عبارة عن مجموعة عمليات (التنبؤ، التنسيق، التنفيذ) الموجهة لتحسين الجودة، وإنتاج المنتجات بالمستوى الأكثر اقتصادياً (أقل تكاليف)، ويحقق إشباع المستهلك. (Siddiki, 2008) وعلى الرغم من تباين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، فإن كثيراً من الدراسات والأبحاث تشير أنه مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد ويرتبط بالنظام التعليمي وأهداف المؤسسات ومقاييسها الخاصة بها. (Inga, Roma, & Juozas, 23-26 august 2009)

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها: "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب". (مجيد و الزيدات، 2008). كما عرفت بأنها "استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب وطلاب وأساتذة ومباني ومعامل وحواسب الكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف الجامعة، فأى خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية". (الترتوري و جويحان، 2006)، وتعرف أيضاً على أنها فلسفة إدارية لقيادة الجامعات، تركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع والمحيط، وتحقق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي، وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي:

-**النظام:** وهو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة

اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

-**العملية التعليمية:** وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات

العالمية، والبحث بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها.

- **الهيكل الجامعي:** ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.

-**الأساليب:** وهي مجموعة المناهج النظامية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها والضرورية للتوظيف

التعليمية.

2 - **أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أهمية

كبيرة يمكن إيجازها فيما يلي: (الطائي و آخرون، 2008)

-دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد والوفاء بتلك الاحتياجات.

-أداء الأعمال بالشكل الصحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.

-إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

-تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلبة وأفراد المجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس بين

المؤسسات التعليمية المختلفة.

-تحقيق جودة المتعلم سواء من الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.

-بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.

-تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية،

توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.

-الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التحليلية في المؤسسة.

-تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل: مهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات

وتفعيل النشاطات وغيرها، وكذا تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.

-تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.

-تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية وأفراد المجتمع المحلي، والاستفادة من

هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.

3 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: تتمثل خطوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في

المراحل التالية: (القريوتي و المطيري، 2007)

-مرحلة اقتناع وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وينعكس ذلك ببدء برامج

تدريبية لكبار المسؤولين تتناول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته، والمبادئ التي يستند إليها.

-مرحلة التخطيط: وتشمل وضع الخطط التفضيلية للتنفيذ وتحديد متطلبات تطبيق ذلك النظام.

-مرحلة التقويم: وتبدأ ببعض التساؤلات الهامة، والتي في ضوء الإجابة عليها تهيئ الأرضية المناسبة للبدء

في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-مرحلة التنفيذ: وتتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ، ليتم تدريبهم على أحدث وسائل

التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

-مرحلة تبادل ونشر الخبرات: حيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة

الجودة الشاملة.

ثانيا: مبررات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

1 -مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى تطبيق

نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، من أهمها ما يلي: (بوعمامة، 2017-2018)

-ظهور الحاجة في مجتمع مؤسسات التعليم العالي إلى التكامل والانسجام بين مستوياتها المختلفة (الإدارة

الجامعية، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، أولياء الأمور).

-تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا

يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي.

-غموض الأهداف لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

-تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية نتيجة ضعف المحتوى العلمي

المقدم لهم، وكذا تدني مستوى التعاون والتنسيق بين المجتمع المحلي ومؤسسات التعليم العالي.

-حاجة الجامعات إلى مصداقية المستفيدين من خدماتها، وتقييم إنتاجيتها وقدرتها على العطاء.

-تعاضد وتنوع المهارات والقدرات المطلوب توفرها لدى خريجي التعليم العالي من قبل المؤسسات والقطاعات

التي تبحث عن مؤهلات تعجز مؤهلات مؤسسات التعليم العالي الحالية عن تلبيتها.

- التقدم المعرفي والثورة التقنية التي رافقت مؤسسات التعليم العالي بموارد ومصادر وتقنيات تعليمية لم يعد بالإمكان تجاهلها أو عدم استيعابها، ومنها على سبيل المثال التعليم عن بعد والتعليم الذاتي والمبرمج.
- المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي إزاء برامج التنمية الشاملة والمستدامة، التي تفرض عليها مسؤوليات إضافية في إعداد وتأهيل الخريجين القادرين على مواجهة الخدمات والتحديات.
- إيجاد نظام لتقويم الأداء لمعرفة الانحرافات والعمل على إزالة جميع الجوانب غير المنتجة في نظام التعليم العالي، وتطوير مقاييس الأداء.
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح المتقن، وبالتالي تقليل التكلفة مع رضا من هم داخل العملية التعليمية ومن المستفيدين منها.
- اشتداد الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين مؤسسات التعليم العالي لاستقطاب الطلاب المتميزين وأعضاء هيئات التدريس المتفوقين، يجعل الاهتمام بالجودة الشاملة من عوامل الجذب في مؤسسات التعليم العالي ذات التأثير الواضح.
- ارتباط عملية الاعتماد للمؤسسات والبرامج التعليمية على مدى التزام تلك المؤسسات بنظم ومفاهيم الجودة الشاملة، وتطبيقها في جميع مجالات العامل التعليمي والإداري.
- 2 - **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** لكي تتحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات (الصريرة و العساف، 2008) نجد:
- **دعم الإدارة العليا:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
- التمهيد قبل التطبيق:** زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة، مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
- توحيد العمليات:** إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل، ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد، مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.
- شمولية واستمرارية المتابعة:** من خلال لجنة وضبط النوعية، وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجميع المعلومات من أجل التقييم، لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطور.



-سياسة إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين جل مجالات العمل، وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.

-تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.

-المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة.

### ثالثا: واقع التعليم العالي في الجزائر:

مر نظام التعليم العالي في الجزائر بسلسلة من التطورات والتحويلات تبعا لمختلف البرامج التنموية الاقتصادية والاجتماعية المسطرة منذ الحصول على الاستقلال. ويمكن تقسيم المراحل التي عرفها تطور نظام التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال إلى أربعة مراحل، وهي: (رقاد، 2013-2014) إرساء قواعد الجامعة الوطنية.

-تنفيذ إصلاح منظومة التعليم العالي سنة 1971، والذي تم تدعيمه وتصحيح مساره من خلال وضع الخريطة الجامعية سنة 1982، والتي تم تحديثها سنة 1984.

-دعم المنظومة وعقلنتها تماشيا مع التحويلات التي يشهدها كل من المجتمع والاقتصاد الجزائري. وقد تم الشروع في ذلك من خلال القانون رقم 05/99 المؤرخ في 04 افريل 1999 والمتعلق بالتعليم العالي. -تطبيق النظام العالمي، نظام ليسانس، ماستر ودكتوراه، والشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة.

وبحسب التصنيف الصادر عن الموقع المتخصص "RANKING WEB OF UNIVERSITIES" لسنة 2018، فإن الجامعات الجزائرية غابت عن تصنيف أرقى الجامعات العالمية، سواء الغربية أو العربية، وتذيلت مؤخرة الترتيب، وكانت أفضل جامعة جزائرية في المرتبة 2250 عالميا، وفي المرتبة 13 في منطقة شمال إفريقيا.

1 - دوافع الإصلاح: عند حدوث أي خلل في التوازن بين مكونات النظام والعلاقات التي تحكم قطاع التعليم العالي ومصالح أفراد وفئاته وفاعليته ووظائفه وإجراءاته، تظهر الحاجة إلى إصلاحه وتطويره. ونتيجة لجملة من الاختلالات التي شهدتها النظام الكلاسيكي، ظهرت الحاجة الملحة في التفكير في الإصلاح الجامعي في الجزائر، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية: (مهداوي و بودي، 2016) ارتفاع معدلات الرسوب في التعليم العالي.

- نسبة تأطير غير كافية أدت إلى ضعف مردودية التكوين في ما بعد التدرج.
  - هيكلية أحادية النمط واعتماد الالتحاق بالجامعة على نظام توجيه مركزي.
  - يضاف إلى هذه الأسباب التي أدت إلى تدهور جودة التعليم أسباب أخرى منها:
    - ضعف الصلة بين مخرجات التعليم العالي وحاجة سوق العمل، والذي يؤدي إلى نتائج سلبية عديدة من ضمنها ارتفاع معدلات بطالة الجامعيين.
    - تنامي ظاهرة هجرة الأدمغة بسبب تدهور الجامعة وظروف الأستاذ الاجتماعية.
    - مقتضيات التحولات الخارجية متمثلة في عولمة التعليم العالي.
- 2 - **مضمون الإصلاح:** إن تصحيح الاختلالات المسجلة، إما على صعيد التسيير أو على صعيد أداء الجامعة الجزائرية ومردودها، يمر حتما عبر إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي. وعليه فقد أبرزت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية معظم العوائق التي تعاني منها الجامعة، والحلول والواجبات التي يجب إدخالها لتمكين الجامعة من القيام بالدور المنوط بها، وعلى ضوء توصيات هذه اللجنة وتوجيهات المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أبريل 2002، حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة 2004-2013، وتتضمن هذه الاستراتيجية، في أحد محاورها الأساسية، إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي ذات ثلاث أدوار تكوينية ليسانس، ماستر، دكتوراه، مع هيكلة تستجيب للمعايير الدولية وتكون مصحوبة بتأهيل البرامج التعليمية، مع تنظيم جديد للتسيير البيداغوجي.
- إن سياسة إصلاح التعليم العالي في الجزائر من خلال تطبيق نظام LMD تهدف أساسا إلى:
- تكوين نوعي مع الأخذ بعين الاعتبار الطلب الاجتماعي في الدخول للجامعة.
  - إقامة ارتباط وثيق بين الجامعة والمحيط الاجتماعي-الاقتصادي عن طريق تطوير كل التفاعلات الممكنة بينهما وتطوير آليات التكيف مع النمو المطرد للمهن.
  - التوجه أكثر نحو التفتح على التطور العالمي بالخصوص ما يتعلق بالعلوم والتكنولوجيا.
  - إقامة التعاون الدولي مع تنويعه تبعا للأشكال الأكثر ملائمة.
- لقد تطور تطبيق الإصلاح حسب مسار عرف أربع مراحل كبرى متميزة: مرحلة التحضير من 2000 إلى 2004، مرحلة الانطلاق من 2004 إلى 2008، ثم مرحلة التعزيز من 2008 إلى 2013، وأخيرا مرحلة التعميق من 2013 إلى يومنا هذا.

وعليه كان النظام الجديد LMD يندرج ضمن المسعى الذي يستجيب لأهداف الإصلاح، ويحقق تناغم التعليم الوطني للتعليم العالي مع أنظمة التعليم العالي العالمي. ومن أجل تعزيز المكتسبات ومعالجة النقائص بشكل موضوعي حتى يمكن رسم السياسات الكفيلة بتقويمها بما يضمن تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها هذا النظام، أدركت الجهة الوصية أهمية هذا التقييم، حيث شرعت في عقد ندوة دولية في شهر ماي 2007 لتقييم المسار في سنواته الثلاث الأولى، وعقدت جلسات وطنية سنة 2008، خصصت لإجراء مرحلي لتقييم هذا النظام، وفي جانفي 2016 عقدت الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام LMD. حيث تمثلت أهداف هذه الندوة، على وجه الخصوص:

- ضمان مشاركة واسعة للأسرة الجامعية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين في تشخيص الوضعية الحالية وفي النقاش الذي التأم حول مقترحات تحسين نوعية التكوين العالي.
- اعتماد تدابير تصحيحية لمعالجة النقائص المسجلة في تطبيق نظام LMD.
- اعتماد مسعى للحكومة يركز على أهداف الإصلاح والتقييم المستمر وإرساء ممارسة التقييم المؤسسي الدائم.

3 - معوقات الإصلاح: حظي التعليم العلي في الجزائر بالكثير من الجهود لأجل تطويره وتحسينه وزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة، ومع ذلك فإن الحاجة إلى التطوير والتحسين لا تزال مستمرة بغية الوصول إلى الجودة اللازمة للإسهام في تحقيق الأهداف التنموية، إلا أن هناك بعض العوائق والصعوبات والتي ترتبط بالطلبة والأساتذة والإدارة، بالإضافة إلى البيئة التي تعمل فيها الجامعة، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (بليبة، 2016-2015)

- الطلب المتزايد على التعليم العالي وتزايد أعداد الطلبة.
- قلة التأطير وطريقة التعليم المعتمدة على التلقين، بحيث لا تفتح المجال للإبداع والابتكار الفردي، وإن وجد هذا فإنه محاولات فردية وليست سياسة تعليمية.
- التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي، وذلك للتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم، بالإضافة إلى تغيير منظومة القيم المجتمعية بحيث لم يعد للتعليم الجامعي نفس المكانة التي كان يحظى بها في السابق.
- انعدام الاستقلال الذاتي والاعتماد على تعليمات غالبا ما تتميز بالغموض والتناقض.
- ارتكاز معظم الجهود على الأمور الروتينية على حساب الإشراف والتوجيه في المجالات الأكثر أهمية، مما يحول دون ترقية مستوى الأداء فيها.
- ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية.

نقص الخبرة في التدريس لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية، وعدم قبولهم للأساليب الحديثة في التدريس. هجرة الكفاءات وعدم بقائها في الداخل للمساهمة في التطوير. تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات نتيجة زيادة العرض من الخريجين على الطلب عليهم.

#### رابعاً: تحسين جودة التعليم العالي من منظور الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية:

إن من أهم التحديات التي تواجه الجامعات الجزائرية في وقتنا الحاضر هي كسر الفجوة بين الجامعة والمجتمع التي تنمي إليه، ومن هنا فإن تطوير التعليم العالي والسعي إلى زيادة جودة العملية التعليمية أصبح من أهم أهداف الجامعات، وذلك لارتباطه الوثيق بمتطلبات سوق العامل وبتزايد الاهتمام بالجودة من قبل منظمات الأعمال والجامعات الرائدة. وفي سعيها لتقليص هذه الفجوة تحاول الجامعات الجزائرية الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع. (كحيط، 2015)

#### 1- محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بالجزائر: يمثل فهم محاور الجودة الشاملة في الجامعات

أولى الخطوات الرئيسية، ورغم تعدد المحاور إلا أنه يمكن تحديدها فيما يلي: (مرادسي، 2010)

- **جودة عضو هيئة التدريس:** سواء من ناحية الكفاءة العلمية والتربوية، أو الرغبة في التعليم والخبرة المهنية، واستيعاب التوجهات المعاصرة من أجل التطوير والتحسين المستمرين.

- **جودة الطالب:** تمثل الانتقائية في سياسة قبول طلاب المرحلة الجامعية الأولى إحدى الممارسات الشائعة والشهيرة في الجامعات والكليات، لأنها تعد مؤشراً للجودة في الجامعات ذات إجراءات القبول الانتقائي التي تتميز بمعايير أكاديمية عالية.

- **جودة المناهج والبرامج التعليمية وطرق التدريس:** سواء من ناحية شمولها وعمقها ومرونتها، وعدم الازدواج أو التكرار أو الحشو، أو مدى تناسبها مع المتغيرات المستجدة العلمية والمعرفية في العالم.

- **جودة الوسائل والتجهيزات التعليمية:** وذلك من ناحية الكتاب التعليمي والمباني التعليمية، والتي تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته بشكل غير مباشر، وكذلك جودة التقنيات والأجهزة الحديثة في المخبر والتي تسهل عملية الحصول على المعلومات والمعارف ونشرها.

- **جودة الإدارة الجامعية:** يقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي. وتتألف هذه العملية من عناصر التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقييم الأداء، حيث كلما زادت جودة العملية الإدارية كلما حسن استخدام الموارد المادية.

- **جودة التمويل والإنفاق التعليمي** : يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم، والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والخاص، وعوائد مراكز البحث والتدريب.

- **جودة تقييم الأداء التعليمي** : تحتاج المنظومة التعليمية إلى معايير للتقييم، على أن تكون تلك المعايير واضحة ومحددة ويمكن استخدامها وقياسها، إضافة إلى تكوين القائمين على عملية التقييم، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة بموجب تلك المعايير ومستويات الأداء.

**جودة البيئة المحيطة**: تعتبر دراسة المجتمع الخطوة الأولى التي تسبق أي مشروع إصلاح في أي مجتمع، للتعرف على حقائق البيئة وتاريخها وجغرافيتها من ناحية مدى تقبل التغيير والتجديد.

2- **مشروع تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية بالجزائر** : تعتبر تجربة الجزائر في مجال جودة التعليم العالي تجربة فنية برزت مع تطبيق النظام الحالي LMD الذي يهدف إلى جودة العملية التعليمية وترقية التعليم العالي، فتم العمل على تهيئة أرضية لتفعيل منهج ضمان الجودة من خلال طرح قانون توجيه التعليم العالي في 13 فيفري 2008، الذي كرس إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى **اللجنة الوطنية للتقييم (CNE)**، والذي انشأ بمرسوم تنفيذي مؤرخ في 21 جانفي 2010، وأسند للجنة مهمة تقييم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالأهداف المسطرة من قبلها لتحسين الجودة.

## 2-1- الأجهزة الوطنية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

في الواقع شهد قطاع التعليم العالي توالي لجنتين في مجال ضمان الجودة وهما على التوالي:

- **اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي (CAIQES)**: أوصى المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي المنعقد يوم 19 و20 ماي 2008 بالجزائر، تحت عنوان "الحوصلة المرورية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل م د"، والندوة الدولية حول "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات" المنعقدة في 02 جوان 2008 بالجزائر بضرورة تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر (بلية، 2017)، وذلك بموجب القرار رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010، ومن المهام التي أسندت للجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CAIQES) ما يلي: (حواس، 2015-2016)

• إعداد منظومة وطنية للمعايير والمؤشرات لضمان الجودة مع الأخذ في الاعتبار المعايير الدولية.

- تحديد معايير اختيار الجامعات النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين في ضمان الجودة في الجامعة.
  - إعداد برنامج إعلامي موجه للجامعة وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة.
  - تحديد برنامج تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه.
- لجنة وضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:** بعد انتهاء عهدة اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، المحدثه بموجب القرار رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010، المذكور سابقا، والمحددة بثلاث سنوات، استبدلت بلجنة جديدة بموجب القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014، وسميت اللجنة وضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي، عهدت إليها مسؤولية وضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي، وكلفت في هذا الإطار حسب المادة 02 من القرار بإدخال وتطوير إجراءات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال الاضطلاع بالمهام التالية:
- تأطير عمليات التقييم الذاتي للمؤسسات الرادة بما يتناسب مع الإطار المرجعي الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي.
  - مراقبة خلايا ضمان الجودة المحدثه في مؤسسات التعليم العالي، ومساعدتها حتى تصبح عملية.
  - تكوين مؤطري وأعضاء خلايا ضمان الجودة، ووضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة وتكوين خبراء.
  - تنسيق ومتابعة كل النشاطات المرتبطة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي
- العمل على انسجامها. (بلية، مرجع سابق، 2017)
- 2-2- خلايا ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي:** من بين المتطلبات التي يجب على مؤسسات التعليم العالي القيام بها لأجل ضمان الجودة هو التكفل بعمليات التقويم الداخلي أو الذاتي على مستواها عن طريق استحداث خلية الجودة، وتنصيب مسؤول ضمان الجودة الذي يحدد ويقترح ويقود الجودة داخل المؤسسة.
- وعلى هذا الأساس وبموجب المراسلة رقم 138 المؤرخة في 1 فيفري 2011 الصادرة عن الأمانة العامة للوزارة المتعلقة بإنشاء خلية ضمان الجودة على مستوى كافة مؤسسات التعليم العالي وتعيين مسؤول لهذه الخلية، أنشئت لدى كل مؤسسة جامعية خلية ضمان الجودة، ألحقت بمديرية الجامعة، وقد أنيطت بمسؤولي ضمان الجودة تحديد وتنسيق تفعيل سياسة ضمان الجودة في المؤسسة الجامعية. (بداري، بوباكور، و حرزالله، 2013)
- وما يجب التنويه به، هو أن تقرير البنك الدولي حول الحكامة في الجامعات الجزائرية، المعد في جوان 2012، كان قد شار إلى وجود مؤشرات واضحة ومشجعة على إحراز تقدم كبير في ممارسة ضمان الجودة، وهو ما

يعتبر إنجازا هاما من حيث زيادة المسؤولية، وهو ما من شأنه أن يشجع الحكومة على انتهاج مسعى يهدف إلى منح استقلالية أكبر للجامعات. (Mondiale, 2012)

### 3 - صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: هناك بعض المعوقات

التي تواجه الجامعات الجزائرية بشكل خاص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تتمثل في الآتي:

- غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي: إن المتتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة، وبالتالي لم يكن مؤشر قياس نجاعة المؤسسة الجامعية. فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم أي عدد الطلبة. (بلبية، مرجع سابق، 2015-2016)

- نوعية المناهج وحجمها: والتي تمثل الفجوة الرئيسية بين التعليم العام والتعليم الجامعي الجزائري، فأول ما

يواجهه الطالب عند انتقاله إلى المرحلة الجامعية هو التحول المفاجئ في أساليب التعليم والتعلم. فالأسلوب

التعليمي/التعلمي في مرحلة التعليم العام يكاد يعتمد على الإلقاء والمناقشة المباشرة والشرح المبسط، أما أسلوب

التعلم الجامعي الذي يعتمد على نظام "التحاضر" فإنه يختلف في استراتيجياته بالنسبة للعلاقة بين الطالب

والأستاذ الجامعي، وبين التعليم والتعلم وبين المحتوى والخبرة. (بودلال و مسعودي، 2017)

التبعية العلمية للجامعات الأجنبية، فالجامعات الجزائرية تعتبر امتدادا للتقاليد الجامعية الأوروبية والأمريكية،

وتتقطع صلتها بالمجتمع الجزائري وتقاليد وثقافته، وتتفاعل مع الجامعات الأجنبية ثقافيا وعلميا أكثر مما

تتفاعل مع الجامعات العربية.

- عدم قدرة الجامعة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة.

- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة، ومقاومة التغيير والتطوير

التنظيمي من قبل بعض المدراء والعاملين في الجامعات.

- انعدام التناسق أو الترابط بين سياسات التعليم الجامعي وبين سياسات التوظيف.

- كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان.

- الاعتماد على المركزية، وضعف دور فرق العمل في إنجاز المهام واتخاذ القرارات.

- توجيه البحث العلمي لأغراض الترقية والكسب المادي، وكذلك زيادة العبء التدريسي على حساب البحث

العلمي.

- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.

**خاتمة:**

## استنتاجات وتوصيات

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية ضرورة حتمية، كما أن تطبيق هذا الأسلوب أصبح الخيار الاستراتيجي الوحيد في ظل التحديات المعاصرة التي يواجهها هذا القطاع، والذي يهدف إلى تغيير النمط التقليدي في إدارته، واعتماد أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساته وكلياته وفق متطلبات وخصائص هذا الأسلوب، باعتماد عدد من الأسس التي يمكن من خلالها تطويع مبادئ الجودة الشاملة بما يتناسب وواقع التعليم العالي. ومنه فقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية، وتمكينها من تحقيق التميز.

- استمرار إنشاء الجامعات دون توفير الشروط الضرورية في مجال البنية التحتية وكذلك التأطير.

- رغم أن الوزارة وضعت برامج وطنية للتعليم العالي إلا أنها تفتقد إلى سياسات واستراتيجيات علمية.

- مازالت الجهود المبذولة في هذا القطاع قطاع دون المستوى من منظور الجودة وتحتاج إلى تدعيم.

- ضعف الدعم المالي من قبل الدوائر الرسمية والقطاعات الاقتصادية للأبحاث العلمية، وتباين تطبيق

المعايير العلمية لتقييم جودة التعليم.

- ضعف الاتصال بين الجامعات ومؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتها وعدم انفتاح الجامعات على أسواق

العمل، وعدم وجود قنوات اتصال لمعرفة مدى كفاءة خريجي الجامعات في سوق العمل.

**وفي ضوء نتائج الدراسة نوصي بما يأتي:**

أن تقوم الجامعات الجزائرية بخلق مناخ تنظيمي يشجع على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهج في

إدارتها، من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والدورات وورش العمل.

تدريب العاملين بالمؤسسات الجامعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع إجراء التقييم المستمر لجميع أعضاء

المنظومة الجامعية.

- الاستعانة بالتجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- الاقتناع بأن انطلاق الجامعات الجزائرية نحو العالمية يبدأ من حصول جامعاتنا على شهادات دولية في

مجال الجودة.

- زيادة اهتمام القيادات التعليمية العليا (الوزارة، رؤساء الجامعات) بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية

التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.



- تهيئة الجو العام في الجامعات وخارجها لفهم ثقافة الجودة الشاملة وتقبل المجتمع ومؤسساته لذلك التغيير واستيعابه، ومعالجة المعوقات التي تقف أمام نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.
- مراجعة برامج الجامعات والكليات ومناهجها وتحسينها وتطويرها، وإعادة هيكلتها لتصبح أكثر التصاقا لحاجات الطلاب واحتياجات المجتمع.
- توطيد العلاقة والشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص في العديد من المجالات المشتركة، وإيجاد آليات أكثر مرونة للتنسيق في ضمان الجودة لمخرجات التعليم العالي.

### قائمة المراجع:

### باللغة العربية:

- 1 - إيمان كحيط، تعزيز ثقافة تدقيق الجودة بالجامعة الجزائرية - بالتطبيق على جامعة باجي مختار عنابة ، المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم، 7-8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المملكة المغربية. ص 163-164.
- 2 - حمزة مرادسي، دورة جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص30.
- 3 - خامرة بوعامة، جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص 72-73.
- 4 - خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 1، العدد 1، 2008، ص 20-21.
- 5 - زينب مهداوي، عبد القادر بودي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2016، ص 158-159.
- 6 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص 23.
- 7 - صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص 173.
- 8 - عبد الرزاق حواس، مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص 138.
- 9 - عليبودلال، عبد الكريم مسعودي، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، العدد 4، ديسمبر 2014، ص 68-69.
- 10 - كمال بداري، فارس بوباكور، عبد الكريم حرز الله، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي: إعداد وإنجاح التقييم الذاتي ، ديوان المطبوعات الجامعية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2013)، ص 122.

- 11 - لحبيب بلية، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة تطبيقية لميدان الحكامة بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم 2011-2016، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، جوان 2017، ص357.
- 12 - لحبيب بلية، مرجع سابق، ص358.
- 13 - محمد القريوتي، يوسف المطيري، إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، المجلد 21، العدد1، 2007، ص64.
- 14 - محمد بلبية، تحديد معايير ضمان جودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص 200-201.
- 15 - محمد بلبية، مرجع سابق، ص210.
- 16 - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، (عمان، الأردن: دار ميسرة للنشر والتوزيع، 2006)، ص77.
- 17 - يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الوراق للنشر والتوزيع، (الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2008)، ص195.  
باللغة الأجنبية:

- 1 - Abdallah Seddiki, **Management de la qualité d'inspection à l'esprit kaizen**, opu, (Alger :opu, 2008), p20.
- 2 - M Inga, A Roma, G Juozas, **Quality Management as a tool for quality culture embedment: Vilnius University Approach**, track 1 at the 31st Annual EAIR forum in Vilnius, 25-26 august, Lithuania, p4.
- 3 - Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie, publication de la Banque Mondiale, Washington, 2012, p25.