

**مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات  
التعليم العالي بالجزائر**

الأستاذ: لرقط علي

- جامعة البويرة -

**الملخص:** من خلال تحليل واستقراء نتائج تطبيق أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، وبعد تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة التي يدور فحواها حول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج حسniر بيته، توصل الباحث إلى تجميع النتائج التالية:

1. توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه المبررات مرتبة حسب أولويتها كما يلي:
  - إنتاجية التعليم بالكلية منخفضة.
  - نوعية خريجي الكلية غير مرتبطة بسوق العمل.
  - أعداد الطلبة الوافدين على الكلية يفوق النقصان المخصص لهم.
  - الكلية تفتقر إلى علاقات متباينة مع外界 الخارجي، خاصة مع المؤسسات المستقبلة لخريجيها.
  - الأسلوب الإداري الحالي لا يتم بمشاركة كل العاملين.
  - تقوم إستراتيجية الكلية في خدمتها على الكم على حساب النوع.
  - الطلاب وأعضاء هيئة التدريس غير راضيون عن الخدمات المقدمة لهم.
  - البحث العلمي في الكلية لا يستعمل بشكل فعال في التطوير والتحسين.
  - آراء الأساتذة والخبراء لا تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع الكلية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية حسب متغير (المؤهل العلمي) .

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية حسب متغير الشخص، و ذلك في مجال المنافسة و سمعة الكلية .

**Abstract:** This study addressed the reasons for the application of (TQM : Total Quality Management) in higher education in Algeria . Faculty of literatures and human sciences at the University of Batna. And harsh treatment of the results and discussion of the assumptions, the study yielded the following results:

- 1- Ther is sufficient justification for the application of (TQM) in the Faculty of literatures and human sciences at the University of Batna which are ordered as follows:
  - Low productivity of education in the Faculty.
  - The quality of the graduates is not associated with the labor market.
  - The number of students exceeds the expenses assigned to them.
  - the Faculty has a lack in mutual relations with the external environment, especially with the receiving institutions.
  - The current management style doesn't take on consideration the participation of employees.
  - The faculty strategy based on the quantity.
  - Students and faculty members are not satisfied with the services provided to them.
  - Scientific research in the Faculty does not work effectively in the development and improvement.
  - The views of professors and experts do not invest seriously in the development and improvement of faculty situation.
- 2- There were no significant differences in the significance (0.05) to the justifications of total quality application in the faculty from the perspective of faculty administration according to the (academic qualification).

## **مقدمة:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من مفاهيم الإدارة الحديثة والذي ظهر نتاج اشتداد المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية ولمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز ببعض المستهلكين حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة، وإن كان هذا المفهوم سبباً فنيّاً في تفوق مؤسسة دون غيرها في المجال الاقتصادي بدأ الاهتمام به في مجالات أخرى منها المؤسسات التربوية حيث أصبح عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام إدارة الجودة الشاملة يتزايد حول العالم بشكل مطرد، و الكلام عن إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية الجماهيرية عامّة و التعليم العالي خاصة يستدعي البحث والدراسة الدقيقة في إطار ما يعرف بأجل الأعمال قبل عاجلها، تطبيق بنصيبي مبررات تطبيق نظام الجودة الشاملة حتى تختبر عواقب النقل الحرفي و التطبيق غير المؤسّس على قواعد علمية، الذي يكبد البلاد خسائر أكيدة على كل المستويات وفي مختلف جوانب الحياة.

## **1 إشكالية الدراسة:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من مفاهيم الإدارة الحديثة والتي ظهر نتاج اشتداد المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج العالمية، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز ببعض المستهلكين حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة وإن كان هذا المفهوم سبباً فنيّاً في تفوق مؤسسة دون غيرها في المجال الاقتصادي بدأ الاهتمام به في مجالات أخرى منها المؤسسات التربوية حيث أصبح عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام إدارة الجودة الشاملة يتزايد حول العالم بشكل مطرد، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبع إدارة الجودة الشاملة من 78 مؤسسة عام 1980 إلى 2196 مؤسسة عام 1991م ، أي تضاعف عدد المؤسسات في مدة عشر سنوات بحوالي 28 مرة، وفي ظل تسارع التغيرات الحضارية والصراعات الأيديولوجية وتشابك العلاقات الدوليّة، يبقى السؤال مطروحاً أين موقع جودة التعليم العالي في الوطن العربي كأداة قوية لترسيخ الوعي لبناء نظام تربوي تعليمي قوي ينافس المنظومات التربوية العالمية في التطور الحضاري والتقدم التكنولوجي ، والجودة في (المدخلات والعمليات والمخرجات). إن في الوطن العربي عدداً لا يُستهان به من الجامعات بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في برامجها، وسياساتها، وأهدافها التعليمية. وقد أشار دریاس أحمد

سعيد، 1994 في دراسته عن " إدارة الجودة الكلية - مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانيات الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي إلى أنه من الضروري تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، وأن الظروف والمبررات مهيأة للبدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي السعودي؛ كما نوه فتحى عشيبة: في دراسته حول "الجودة الشاملة وامكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري" إلى ضرورة زيادة التمويل الحكومي وأوضاعي للتعليم الجامعي وتعزيز الارتباط بين الجامعة والمجتمع من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما عرفته منظومة التعليم العالي في الجزائر من تطور كمي هائل تبيّنه مؤشرات عدّة منها "تطور الشبكة الجامعية وتزايد عدد الأساتذة، وتعادل الطلبة، وتخرج أكثر من مليون إطار منذ الاستقلال. وهكذا فإن منظومة التعليم العالي الجزائري مدعاة في كل مرحلة من مراحل تطورها إلى التكيف باستمرار مع هذه التحولات العديدة وأن تكون قادرة على استيعاب نتائج التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي ميزت البلاد من جهة، والتحولات الإقليمية والدولية الملاحظة من جهة أخرى.

وبناءً على هذا فقد تحورت إشكالية هذه الورقة البحثية في استقصاء مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، والتي تناولها عديد الباحثين من جوانب عدّة كمفاهيمها الأساسية، وامكانياتها، وقياسها، وعوائق تطبيقها، والركائز التي تبنّى عليها، لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة المنظومة التعليم العالي بالجزائر كأسلوب إداري ما زال غير متداول بشكل عملي، لذا انتصر الباحث على دراسة أحد الجوانب للлемة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والذي يعتقد أنه الجانب الأولي بالدراسة قبل الخوض في الجوانب الأخرى، حيث أخذ الباحث استكشاف المبررات الفعلية التي تستدعي اقتراح تبني مثل هذا الأسلوب الجديد في إدارة التعليم العالي، حسبما يراه أعضاء هيئة التدريس، وبالتحديد أخصرت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

### السؤال الرئيسي:

هل توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية  
بجامعة-الحاج الحضر - باتنة؟

و يتفرع عن تساؤلان فرعيان هما:

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تعليم إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية تعزى لمتغير التخصص؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الخالص .  
حضر - باتنة .

و تتفرع عنها فرضيتان فرعيان هما:

- أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تعليم إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تعليم إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية تعزى لمتغير التخصص .

### 3- مفاهيم و مصطلحات الدراسة:

#### أ- الجودة:

يعرفها "البوهي" بأنها "مجموعة الخصالص أو السمات التي تعبّر عن وضعية المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن" (البوهي 2001، ص 24).

ومنه يتضح إن القيام بعمل ما يتطلب شرطين أساسين الأول هو نوعية و كفاءة العمل كمنتج أو خدمة و الثاني هو إرضاء المستفيد كمؤشر للجودة . و منه فمصطلاح الجودة عند وروده في متن البحث تقصى به: مجموعة صفات وخصائص الخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات المستفيد (الطالب).

#### ب- إدارة الجودة الشاملة:

عرفت إدارة الجودة الشاملة من طرف الأمريكي فيجنيوم كما يلى : " هي نظام يدّفع كل المجهودات لتطوير وتحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء ثام للعميل " (قدوز نوال 2002 ، ص 10 ) ، و منه يمكن أن اعتبار الجودة الشاملة بأنها: التطوير و التحسين المستمر لعمليات الإدارية وذلك براجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد لتحقيق رضاه .

### **جـ- الجودة الشاملة في التعليم:**

يعرف ( Rhodes ) الجودة الشاملة في التربية بأنها " عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو يدعى لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة" ( أحمد سيد مصطفى، 1997م، ص 367). يستخلص الباحث معن المقصطلح على أنه: عملية إدارية لتطوير مستمر و شامل يقوم على الجهد الجماعي و روح في كافة مراحل التعامل مع الطالب، منذ الاتصال بالمؤسسة التعليمية و مرورا بعمليات التعليم و التدريب و الخدمة، و حتى التقديم إلى مثلثي سوق العمل، و كلها متابعة قبول و رضا هذا السوق عن الخريج.

### **دـ- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:**

تم انتقال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم باقتراح من التربويين و رجال الأعمال و المسؤولين عن الإصلاحات التربوية باعتبار أن إدخال TQM في التعليم باعتبارها الحل الملائم للمشاكل التعليمية، حيث دعا كل من إدوارد دينينغ رائد الجودة الشاملة على ضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم بوصفها منظومة لعمليات الجودة في التربية والتعليم والتحسين المستمر ( نعمان صالح الموسوي ، 2003 ، ص 90 ) و تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها: "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 وخدمة بأكمل الأسلوب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة " ( فريد التجار ، 200 ، ص 73).

### **هـ- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:**

نظرأً لتعاظم أهمية ضمان الجودة في عالم اليوم فقد بذلت جهود كبيرة في هذه الصدد على المستويين الدولي والإقليمي، فعلى المستوى الدولي نظمت اليونيسكو ( منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة ) مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي عقد في باريس يوم التاسع من أكتوبر 1998 ، وتم فيه التركيز على ضمان الجودة ( www.higherdu.gov.ly ).

أما على المستوى الإقليمي، فقد سبق المؤتمر العالمي للمشار إليه عدة أنشطة إقليمية ففي بيروت - على سبيل المثال - نظمت اليونيسكو المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، وهذا بدوره أكد على أهمية الجودة في التعليم العالي، و في عام 2003 أشرفت اليونيسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية

على مؤتمر في دمشق وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقويم والاعتماد في الجامعات العربي (www.acc4arab.com/acc/index.php).

ومع ذلك فإن لضمان الجودة في الدول العربية طابع مختلف عما هو مأثور في الدول المتقدمة، فهناك بعض العوامل التي تحصل منه عملية فريدة في هذا الجزء من العالم ومن بين هذه العوامل محدودية التنافس لاجتذاب الطلبة وقلة عدد الجامعات بشكل يضر بالتنافس وحقيقة أن بعض البرامج لا تطرأ إلا في مؤسسة واحدة وارتفاع تكلفة استقدام خبراء أجانب، ومدى توفر الخبراء وقت إجراء عملية التقييم، والظهور المفاجئ والكثير لمؤسسات التعليم العالي الخاصة. و من ميزرات تطبيق TQM في التعليم الجامعي نذكر كذلك:

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.
2. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
3. عملية نظام الجودة واحدة من مهام العصر الحديث.
4. ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية ( فرانسيساهوني كارل جي ثور 2000، ص 24).
5. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم ( فاروق عبده فليبي، 2003، ص 341).
6. ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقدير الشامل للتعليم بالجامعة ( محمد الرشيد، 1995، ص 4 - 6).
7. ضعف جلوبى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية ( محمود عباس عابدين، 2000، ص 320).
8. العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظراً لأن المخرجات الجامعية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية ( أحمد إبراهيم أحمد، 2003، ص 27).
9. تلبية طلبات الخريجين الحاضرة والمستقبلية، وتحقيق رضاهم في الحصول على فرص العمل في سوق العمل المعولمة.
10. ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع ( أمين فاروق فهمي ، 2004، ص 88).

و النطاقاً مما تقدم من مبررات ينصح أن التعليم العالي يعتبر حاجة أساسية لكل من المواطن والمجتمع، حيث يقوم التعليم على صقل الموارد البشرية و إعادة تأهيلها، و قطاع التعليم العالي في الجزائر مدعو كذلك للإتجاه نحو هذه الفلسفة الحديثة لجامعة تحديات العصر.

#### و- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

لكي تتحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات:

أ- الثقافة التنظيمية : هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال إذ يؤكد فيليب انكسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (فيليب انكسون، 1990، ص104).

ب- ضرورة الابتعاد عن المخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (صالح ناصر عليمات، 2004، ص69).

ت- إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، و إدراكها مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة (صالح ناصر عليمات، 2004، ص10).

ث- القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة يعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية. (أحمد سيد مصطفى و محمد مصيلحي الأنصاري: 2002)

ج- ضرورة معرفة الأساليب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة الجامعية التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (أحمد بطاط، 2006، ص123).

ح- ضرورة التنسيق و التعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQM.

خ- ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي تزيد عملية اتخاذ القرار. (أحمد سيد مصطفى و محمد مصيلحي الأنصاري: 2002)

د- النظر إلى عملية تطوير و تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة ( توفيق محمد عبد الحسن، 2003، ص155).

ذ- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة.

ر- مشاركة جميع العاملين في المجهد للبلوغ لتحسين مستوى الأداء.

ز- المشاركة الحقيقة لجميع المعينين بالمؤسسة الجامعية في صياغة المخطط والأهداف الالزامية لتحقيق الجودة.

س- التشجيع على الابتكار والمحاكاة (فونسيس ماهوني وكارل جي ثور، 2000، ص28).

شـ - التعرف على احتياجات المستفيدين الداخلين، وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي.

صـ - تغريد المؤسسة الجامعية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

ضـ - استخدام أساليب في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية و الابعد عن الذاتية (جبل نشوان .2004،

طـ - تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء الجامعة.

ظـ - المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة و التعاون في كافة أقسام الجامعة.

(صالح ناصر عليمات، 2004، ص69).

### زـ - مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن المبادئ التي وضعها (إدوارد دينينج) تشكل إطاراً معرفياً ومرجعياً لتطبيق الجودة الشاملة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، و في هذه الدراسة مستعرض إلى المبادئ التالية:

#### 1 - التركيز على المستفيد:

حيث أن الاهتمام بالمستفيد يعني الحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخلياً أو خارجياً. (الحمالي، 2003، ص25)

وفي التعليم الجامعي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية التعليمية، كما يعني عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل هيئة التدريس، والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة الجامعية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة.

#### 2- التركيز على جودة أداء هيئة التدريس:

و يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير الإمكانيات والآلات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة للأستاندة وتنويعهم الصالحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة.

#### 3- الاهتمام بالعمل الجماعي:

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشتركة تتمثل توجيهها موحداً للتنظيم بمحاشي التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمستويات، والمهام الموكولة لكل فرد مع توفير السلطات

والإصلاحات المناسبة (بسمان فضل محبوب ، 2003، ص139).).

#### 4- القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتآثير في الآخرين، واستهانة المهم للعمل من أجل تحقيق الأهداف، والمطلوب من القيادة التعليمية توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أسلمة المؤسسة الجامعية ليعكسه بدورهم داخل المؤسفة التعليمية، (زاهر، 2005، ص176)

#### 5- التحسين المستمر والتميز:

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمؤسسة الجامعية في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هنا عنصرا أساسيا لتحسين الجودة على المدى البعيد.

ح- ضمان الجودة في التعليم العالي بالجزائر: (الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

على غرار وزارات التعليم العالي للدول العربية، تتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجمهورية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات لقطاع التعليم العالي و البحث العلمي، و عدد من تدابير الدعم والاستاد ، وذلك وفق استراتيجية ترمي إلى تطوير منظومة التعليم العالي و تمكنها من الانتقال إلى طور جديد تتوسط فيه الواجهة والتوعية و الحكامة، إلى جانب إرساء ثقافة التقويم وتفعيل آلياته، وإقامة نظام لإدارة الجودة في التعليم العالي، و في هذا الصدد نذكر حدثين هامين قامت بهما الوزارة الوصية لإرساء دعائم الجودة في التعليم العالي .

الجلسات الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي: وقد عقدت هذه الجلسات في شهر ماي 2008، حيث جاءت لتتوج مسارا حافلا بالعمليات والأنشطة ذات الصلة بعمليات تطبيق الإصلاح، كما جاءت لتتوج أيضا لقاءات جهوية حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي شاركت فيه مراكز البحث ووحداته وشاحره. والأهداف المنتظرة من هذه الجلسات هي:

- تقويم تطبيق نظام LMD مرحليا.
- توطيد الإصلاح وتوسيع نطاقه وتعديله.
- تفعيل آليات التقويم وإرساء نظام لإدارة الجودة في التعليم العالي.
- ترقية العلاقة بين الجامعة والمؤسسة.

- وضع منهاجية ملائمة لتنفيذ البرنامج الوطني للبحث .
  - ترقية تدابير تحفيزية لنقل متطلبات البحث العلمي والتطور التكنولوجي نحو الفضاء الاقتصادي.
  - إرساء الحكامة الراسخة للمؤسسات الجامعية و هيئات البحث .
- للملتقى الدولي الثاني حول " ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات " : وقد انعقد الملتقى في جامعة الجزائر - بن عكوف - يومي 01 و 02 جوان 2008 ، وهدف هذا الملتقى على وجه الخصوص إلى :

- التعريف بمختلف إجراءات بناء ضمان الجودة في التعليم العالي.
- التحكم في آليات نظام ضمان الجودة و تطويرها.
- تحديد مؤشرات ضمان الجودة و العمل بها.
- توفير شروط الاحتراس في ميدان ضمان الجودة.

الملتقى الوطني حول " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي المبررات و المتطلبات " : وقد انعقد الملتقى في جامعة بسكرة - عمار ثليجي - يومي 25 و 26 نوفمبر 2008 ، و يأتي هذا الملتقى في طبعته الثانية بعرض تشكين المؤسسات الجامعية الجزائرية من الإطلاق مبررات ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب جدير بالتطبيق . وقدتناول هذا الملتقى خمس محاور هي :

1. معوقات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر
  2. متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر
  3. معوقات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر
  4. ضمان جودة التعليم العالي بين المخصوصية الأخلاقية و عولمة التعليم
  5. معايير تطبيق ضمان جودة في التعليم العاليفي الجزائري
- 4- منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة. وكذا مقارنة مستويات الإدراك لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية وفقاً لتغيري المؤهل العلمي، و التخصص. سيعتمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لأهداف هذه الدراسة.

## 5- مجتمع و عينة الدراسة:

يفترض أن يكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الدائمين الحاصلين على درجة دكتوراه و درجة ماجستير، وجميع أعضاء الهيئة الإدارية لكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة فيكون عددهم 12 عضو هيئة إدارية و 169 هيئة تدريس، وإجمالي عدد أفراد عينة الدراسة قدر بـ: 181 عضواً، وقد قام الباحث بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة لاعتقاده إمكانية شمله بالدراسة، ومنه فالعينة قصدية تتناسب وأهداف الدراسة، وقد تم توزيع 25 من الاستبيانات من أفراد العينة بغية التعرف على صدق الحكمين والاتساق الداخلي للأداة وكذا ثباتها (0,75)، وبعد توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة تم استرجاع 122 استبياناً قابلة للتلفيرغ بنسبة 67,40 % من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي تعتبر نسبة مناسبة لعمق النتائج.

### خصالص العينة:

جدول رقم (01) يوضح خصالص عينة الدراسة

المتغيرات	الجنس	المؤهل العلمي	التخصص
ذك	الجنس	دكتوراه	المؤهل العلمي
أنثى		ماجستير	
المجموع		المجموع	
علم النفس	المؤهل العلمي	فلسفه	التخصص
فريسيه		إنجليزية	
إنجليزية		تاريخ	
لغة عربية	التخصص	المجموع	المجموع
المجموع		122	

## -6 أداة الدراسة:

هذه الدراسة تقوم على المنهج الوصفي و الذي يعتمد على أدلة الاستبيان لتجميع البيانات، وقام الباحث بتصنيم الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مستندًا في ذلك على اطلاعه على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة للمناجة، وهي موجهة بالخصوص إلى أعضاء هيئة التدريس والمديرة الإدارية لكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة، بما فيهم المدرسين والإداريين تهدف هذه الاستبيان إلى الوقوف على مدى توفر مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## -7 عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات:

### 7\_1 عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضية العامة:

"توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة". وللإجابة على هذا السؤال و التتحقق من الفرضية تم استخدام الموسسات الحسابية لتحديد مستوى نسبة الموافقة على كل مجال من مجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المنضمة في الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02) يوضح استجابات عينة الدراسة حسب المقياس الثاني.

المجموع		مستوى الموافقة				الحالات	%
		غير موافق		موافق			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
100	488	72.95	356	27.05	132	الإنجذابية	03
100	488	42.41	207	57.59	281	المدققة و المساعدة	01
100	488	75.82	370	24.18	118	أسلوب الإدارة الحالية	04
100	488	77.46	378	22.54	110	رضا المستفيدين	05
100	488	63.32	309	36.68	179	البحث العلمي	02
100	2440	66.40	1620	33.60	820	المجموع	

يبيت نتائج الجدول رقم (02) أنه توجد مبررات كافية لتحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في

الكلية، حيث بلغت نسبة الموافقة على بنود الاستبانة الخاصة بالمرارات 33.60% و يظهر ذلك في مجال إنتاجية التعليم بنسبة 27.05% من الموافقة، و مجال أسلوب الإدارة الحالي بنسبة 24.18% من موافق، و في مجال رضا المستفيدين بنسبة 22.54% موافقين، و 36.68% في مجال البحث العلمي وفي هذه الحالات الأربع الأخيرة يشير أفراد العينة بنسبة أقل من المتوسط إلى عدم وجود مرارات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، أما فيما يخص المعاشرة وسعة الكلية فقد أشار ما تبيهه 57.59% من أفراد العينة إلى أنه لا يوجد مرر كاف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال.

**الماقشة:** أظهرت النتائج في الجدول رقم (03) أنه توجد مرارات كافية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية، خاصة فيما يتعلق بمجال رضا المستفيدين - حلابا كانوا أو أساتذة - وكذا في مجال أسلوب الإدارة الحالية للكلية و مجال إنتاجية التعليم العالي فيها، فمن وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فهناك مرارات كافية لبني إدارة الجودة الشاملة نظراً لعدم توفر الرضا اللازم وأسلوب الإداري الضوري وكذا الإنتاجية التي هي دون المستوى المطلوب، أما فيما يخص مجال البحث العلمي فالنتيجة قوية من المتوسط، ونستخلص منها أن البحث العلمي مازال يحتاج إلى التحسين والتطوير حتى يصل إلى المستوى المطلوب، أما مجال المعاشرة والسمعة فنسبة كبيرة من الهيئة التدريسية والإدارية يؤكدون أن الكلية تتمتع بسمعة طيبة بين الكليات المشابهة ومبرر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال ضئيلة بالموازاة مع باقي المجالات. ويرجع الباحث هذه النتيجة بحسب استجابيات عينة الدراسة إلى الاعتبارات التالية:

- أعداد الطلبة للتوفادين على الكلية غير متواافق مع الميزانية المخصصة للإنفاق عليهم.
- نوعية المخرجين غير موافقة للأهداف التي ترسّمها الكلية.
- الكلية تمنع شهادات معرف بما، و لما سمعة عالية بالموازاة مع باقي كليات العلوم الإنسانية.
- أسلوب الإداري الحالي للكلية لا يركز على جودة المخرجين.
- الأسلوب الإداري الحالي في تسيير الكلية لا يتم بمشاركة كل العاملين.
- ترتكز استراتيجية الكلية في خدمتها على فلسفة ال الكم، وليس على فلسفة ال الكم و النوع.
- الطلاب والعاملون بالكلية غير راضون عن الخدمات التي تقدم في الكلية.
- نتائج البحث العلمي لا تستثمر بشكل فعال في تحسين أوضاع الكلية.
- عدم متابعة المناهج للتغيرات التي تحدث محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- قلة وندرة المراجع الجديدة و المختصة على مستوى الكلية.

ويؤكد نتائج هذه الدراسة مما توصلت إليه نتيجة الدراسة التي أجرتها فتحي عشيبة (2004)،

حيث خلص الباحث إلى مجموعة من الاعتبارات المجتمعية التي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري كضرورة وجود برامج تدريبية للقيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين. والتاكيد على العلاقات الإنسانية في الجامعة من خلال المشاركة في صنع القرار والتقويم الذاتي. وإزالة المعيقات التي تحول دون تقارب الأقسام وترابطها . وتكوين قاعدة بيانات دقيقة، شاملة وحديثة بالتعليم الجامعي. وتعزيز الارتباط بين الجامعة والمجتمع. وتفق ذلك مع ما أشارت إليه الباحثة منها عبد الباقى جوينى(2004) في دراستها من أن تطبيق أدوات الجودة التربوية ضرورة وتحتاج إلى دعم الدولة، والاهتمام بتحسين نوع التدريب.

وهذه النتيجة تعكس الواقع مؤسسة الجامعية الجزائرية ( هنا ما لاحظناه أثناء تعرضاً للمؤسسة الجامعية في الجزائر ) وما تعانبه من ظروفتنا التكوينية من مشكلات وعوائق حالت دون الاضطلاع بمهمة الإصلاح الشامل للتعليم العالي الذي يعبر العصب الرئيس في تقدم المجتمع في كافة المجالات، إلا أنه تقى نواباً واحدة تمهد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بناء على هذه المبررات، وبظهر ذلك في الحاجة إلى تعزيز جودة التعليم العالي التي أصبحت هاجساً عند السلطة السياسية وعند الجامعات والمعاهد، وعند الطلاب والجهات ذات العلاقة بالمجتمع، وهذا ما أكدته الملتقى الدولي حول "ضمان الجودة في التعليم العالي" ، الذي احتضنه مركز الدراسات والبحث العلمي بين عكتون، يوم الثاني من شهر جوان 2008م، في ضوء توفر بعض من المتطلبات (توفر الأساليب الأكاديمية، المسار الاجتماعي الإيجابي، السمعة الحسنة للمؤسسة الجامعية,...)، وإن كانت في مجملها أقل من المستوى المطلوب إلا أن دعم الإدارة العليا قد يكون له دور كبير في البدء بتجديف في التفكير ببنفي مدخل إدارة الجودة الشاملة.

## 7\_2\_ الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الطيبة التدريسية والإدارية تعزى لغير المؤهل العلمي. ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بغير المؤهل العلمي فقد استخدم الباحث اختبار (t) لمعرفة الاختلافات الاحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03) يوضح نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بخلافات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي (ن=122)

مستوى الدلالة	قيمة (t)	ماجستير (ن = 88)		دكتوراه (ن = 34)		الاختلافات
		متوسط	ستإندرد	متوسط	ستإندرد	
0.57	0.56	0.19	8.25	0.36	8.47	الإيجابية
0.21	1.26	0.22	10.05	0.42	10.61	المخافضة والسمعة
0.23	1.19	0.21	8.15	0.43	8.67	أسلوب الإدارة الحالية
0.65	0.45 -	0.20	7.96	0.30	7.79	رضا المستفيدين
0.62	0.48	0.28	8.67	0.50	8.94	البحث العلمي
0.43	0.78	0.88	43.10	1.71	44.5	الضموء

من خلال استعراض الجدول السابق رقم (03) تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر المفيدة التدريسية والإدارية حسب متغير المؤهل العلمي. ومستويات الدلالة تجاوزت (0.05) ، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ( $H^0$ ) المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (03) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات حملة الدكتوراه بمتوسط حسابي قدره (44.5) والماجستير بمتوسط حسابي قدره (43.10) حول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، وهذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي. ويرجع الباحث سبب عدم الاختلاف إلى أن الأمر يتعلّق بتحقيق واقع الكلية من حيث مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية وهي أساساً يهتم في تحديدها الجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي كما أن الموضوع لا يهتم بالجانب المعرفي لأفراد العينة ولكن بالموافقة على درجة وجود المبررات أو عدم وجودها.

### 3\_7 الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية

من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية تعزى تغير التخصص. ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بتغير التخصص فقد استخدم الباحث اختبار تحليل الشابن الأحادي (One-wayAnova) لدلالة الفروق معرفة الاختلافات الاحصائية لمجموعات تعليمي (ادارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك):

**جدول رقم (04) يوضح نتائج اختبار One-wayAnova لدلالة الفروق  
بيانات مجموعات تعليمي إدارة الجودة الشاملة حسب متغير التخصص (ن=122)**

الجولات	مصدر الشابن	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنتاجية	بين المجموعات	23.294	5	4.659	1.284	0.27
	داخل المجموع	420.870	116	3.628		
	المجموع	444.164	121			
المافسة و السمعة	بين المجموعات	71.619	5	14.324	3.202	*0.01
	داخل المجموع	518.840	116	4.473		
	المجموع	590.459	121			
أسلوب الادارة الحالية	بين المجموعات	35.833	5	7.167	1.587	0.16
	داخل	523.946	116	4.517		
	المجموع	559.779	121			
رضا المستهدين	بين المجموعات	26.902	5	5.380	1.591	0.16
	داخل	392.278	116	3.382		
	المجموع	419.180	121			
البحث العلمي	بين المجموعات	63.459	5	12.692	1.713	0.13
	داخل	859.664	116	7.411		
	المجموع	623.123	121			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	904.489	5	180.898	2.486	*0.035
	داخل	8442.003	116	72.776		
	المجموع	9346.492	121			

٩. دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05 )

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (04) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لمجموعات تعليمي إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة من

ووجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية حسب التخصص، و ذلك في مجال المنافسة و سمعة الكلية ومستوى الدلالة أقل من ( 0.05 )، مما يعني قبول الفرضية البديلة ( H<sup>1</sup> ) للعلاقة بمتغير التخصص.  
الجدول رقم (05) يوضح نتائج اختبار ( Scheffe ) البعدى لتحديد اتجاه صالح الفروق  
الدالة إحصائية التي تعزى بمتغير التخصص.

الشخص							المittel	ال المجال	السمعة	المنافسة
6	5	4	3	2	1	المتوسطات				
						8.80	علم النفس	1		
						11.16	الفلسفة	2		
			*			11.91	الفرنسية	3		
						10.35	التاريخ	4		
						10.40	الإنجليزية	5		
						11.34	اللغة . ع	6		

\* دالة عدد مستوى الدلالة ( 0.05 )  
يُظهر الجدول رقم (05) أن اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائية التي تعزى بمتغير التخصص لصالح ذوي تخصص فرنسية بمتوسط ( 11.91 ) مقابل علم النفس بمتوسط ( 8.80 ) في المجال المنافسة والسمعة.  
المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (05) أنه يوجد اختلاف بين اتجاهات أفراد العينة بحسب متغير التخصص حول ميررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة يانة، وهذه النتيجة تناهى صحة الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير التخصص، وتعزى هذه الفروق في نظر الباحث إلى الاعتبارات التالية:

- إدراك الهيئة التدريسية والإدارية لقسم علم النفس لحيثيات هذه الدراسة وأهدافها جعل من استجابات أفرادها منسجمة، فكان هناك تقارب في الإجابات على بند الاستبانة، حيث يعرب أفراد العينة في هذا القسم على أن الكلية تتمتع بسمعة مشترفة مقارنة مع باقي كليات الآداب والعلوم الإنسانية في جامعات الجزائر، مقابل ما يراه أفراد العينة في قسم الفرنسية.
- جديدة ( جديد ) موضوع الدراسة وغموضه بالنسبة لبعض أفراد العينة من تخصصات مختلفة خاصة الفرنسية، جعل المتوسط الحسابي لاستجابات مرتفعا، ويرجع الباحث لهذا الارتفاع إلى معوقات كثيرة منها: اللغة التي أثغرت بها الاستبانة، وعدم ممارسة بعض من الأقسام للدراساتالميدانية، وطبيعة العلاقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام.

#### خاتمة:

- في الأخير وبعد أن توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن لكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج سلحدري بيأئنة للمرارات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث قدرت بنسبة 66.40 % وهي مرتبة ترتيبا تصاعديا كما ورد في عرض نتائج الدراسة حسب قوة المررر كما يلي:
1. عدم رضا المستفيدين ( الداخليين و الخارجيين ) للكلية.
  2. أسلوب إدارة الكلية لا ينماشىء و الجودة الشاملة.
  3. إنماجية التعليم ضئيلة بالكلية.
  4. البحث العلمي بالكلية يحتاج إلى جهود لتطويره وتحسينه.
5. وتبقى سمعة الكلية محفوظة بالمقارنة بباقي الكليات على حسب ما أدل به أفراد عينة الدراسة. وإن كانت هذه الأسباب الداعية إلى تطبيق الجودة الشاملة تعتبر في جملتهم مرررا كافيا وختاما يشير الباحث بأن هذه الورقة البحثية تستطلع واقع مرارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية في ضوء استجابات الهيئة التدريسية و الهيئة الإدارية، وتالجها غير مطلقة أو ثالجية ويكون احتمال الخطأ في القياس وأدواته ثالثرا كبيرا في نسبة دقتها، كما تكون نتائج الدراسة قد تأثرت بعدم التكافؤ العددي بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات وأبحاث أخرى على نفس الفئة من الأفراد واستعمال نفس الأدوات من أجل المقارنة و التأكد من صلاحيتها و دقة النتائج المتوصيل إليها، وتبقى في النهاية إشكالية إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر عامة و كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج سلحدري بيأئنة خاصة إشكالية قائمة و تحتاج إلى متزيد من الدراسة والبحث

الميداني، ويأمل الباحث أن تأخذ الموسسة الجامعية الجزائرية مثلاً في مسؤوليتها وباحثتها على عاتقها  
البت في هذا الإشكال والإجابة على التساؤلات المطروحة انطلاقاً مما توصلت إليه نتائج هذه الورقة  
البحثية ومثيلاً لها إن وجدت في جامعات أخرى.

#### قائمة المراجع:

- أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية وللدرسيّة، دار الوسائط لطبعات الطباعة والتشر، 2003.
- أحمد بطاطش: فضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- أحمد سيد مصطفى و محمد مصطفى الأنصاري: برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي بدول الخليج، الفترة من: 23-26 جوان 2002.
- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مواجهة تحديات القرن 21 ، المؤشر العلمي للمستوى الثاني ... إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ... بـها ، 12 مايو 1997م.
- أمين فاروق فهمي: المدخل للنظموي والجودة الشاملة في منظومة التعليم - المقارنة المنظومية في مقاربة التعليم والتكون - مجلة الميزان - عدد خاص بالملتقى العربي الأول، الجزائر، 2004.
- يسمان فضل محسب: الدور القيادي لعمادة الكلية في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- السوسي ، فاروق: الإدارة التعليمية وللدرسيّة، دار قسماء للطباعة والتشر والتوزيع، مصر، القاهرة ، 2001.
- درياس أحمد سعيد: إدارة الجودة الكلية-مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في التعليمي السعودي-مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 50، 1994.

9. زاهر، ضياء الدين : إدارة المجمدة الشاملة للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
10. صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق واقتراحات التطوير - ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
11. فاروق عبدة فليحة؛ الاقتصاديات التعليمية- مبادئ راسخة واتجاهات حديثة - ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
12. فراسيس ماهاوي كارل جي ثور: ثلاثة إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد المرامسي، ط1، دار النهر للنشر والتوزيع 2000.
13. فريد التجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إبراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
14. فيليب انكلسون: إدارة الجودة الشاملة، التغيير القبافي - الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة - ج1، ترجمة عبد الفتاح السيد التعماني، مركز المحوّرات المهنية للإدارة ، بيتك ، 1996.
15. محمد الرشيد: الجودة الشاملة في التعليم، مجلة تربية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، 1995.
16. محمود عباس عابدين : علم اقتصاديات التعليم الحديث، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000.
17. نعسان محمد صالح الموسوي: تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، مجلة النشر العلمي، العدد 67، الفيلد 12، 2003.

[www.acc4arab.com/acc//archive/index.php](http://www.acc4arab.com/acc//archive/index.php)

[www.alfateh.edu.ly](http://www.alfateh.edu.ly)

[www.higherdu.gov.ly](http://www.higherdu.gov.ly)

[www.univ-batna.dz](http://www.univ-batna.dz)