

إمكانيات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر

زايري بلقاسم

مخبر البحث حول العولمة و الاقتصاد الدولي التطبيقي

جامعة وهران — كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير و العلوم التجارية — الجزائر

zairi_belkacem@yahoo.fr

المستخلص: عملت الكثير من المنظمات على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من اجل الحصول على رضا طالبي الخدمة في المقام الأول. و القيام باعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة على الجامعات بصفة عامة و التعليم العالي بالجزائر بصفة خاصة، معناه تغييرا و تطويرا كبيرين في فلسفة و ثقافة أداء الجامعة، مما يستدعي توفر مجموعة من المتطلبات و الاستراتيجيات لضمان نجاح هذه العملية. و يحاول هذا البحث تحليل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع التعليم العالي، و يطرح العديد من التساؤلات القابلة للنقاش و الإثراء و خاصة في ظل عولمة التعليم، كالبحث عن مفهوم، شروط، متطلبات و أسباب تطبيق مدخل الجودة الشاملة على مستوى الجامعات، ثم تحليل قدرات و إستراتيجيات التحول على مستوى الجامعات الجزائرية لاستيعاب عملية الانتقال إلى تطبيق الجودة الشاملة. و من بين اهم نتائج البحث أن هناك فعلا إمكانيات لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الجزائرية، لكنها تصطدم بالعديد من المشاكل و التحديات، يجب التخلص منها لضمان الانتقال الجيد للجامعة الجزائرية.

المقدمة :

حققت الجامعات في ظل المناخ العالمي الجديد للتعليم العالي و البحث العلمي تطورات هامة وفعالة في صناعة التعليم الجامعي، فزاد عدد الجامعات وازادت عدد التخصصات الجامعية، وانتشرت بصورة كبيرة جدا، و تحققت نقلة نوعية في نظم التعليم و برامجها. وأصبح التعليم. بما فيه البحوث و التطوير هو التحدي الرئيسي و الوحيد لإحتياز الفجوة العلمية و المعلوماتية بين دول العالم النامية و الصناعية. ولكن رغم ذلك، أصبح التعليم الجامعي ذو تكاليف باهظة وعبئا على الموازنة العامة للدولة دون تحقيق عائد مباشر للجامعة باعتبارها مؤسسة اقتصادية بجانب دورها التنموي التعليمي.

و لم تعد ثقافة الجودة ترفا فكريا، بل أضحت هذه الثقافة من ضرورات الانتماء إلى عالم اليوم المتسارع في التطوير و التنافسية. و ما انفكت دول مختلفة من أنحاء العالم و حتى العربية منها في عصرنا الحاضر تبذل عديد الجهود في إتجاه ضمان الجودة لمؤسساتها التعليمية و التي تعتبر وسيلة هامة لضمان المنافسة في سوق العمل العالمي.

و في هذا الإطار، حظيت الجامعات الجزائرية كغيرها من الجامعات العربية بالكثير من الجهود من أجل تطوير و تحسين نظام التعليم بها و زيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة، في ظل التوسع الكلي لمؤسسات التعليم العالي و استقطاب أكبر عدد من الطلاب، و تنوع مجالاته، و الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي، في ظل تحمل الجامعات عبء استيعاب أكبر عدد ممكن من الطلاب. ومع ذلك هناك إلحاح على القيام بمزيد من التطوير و التحسين المستمر من أجل تحسين أدائها و تجويده بحثا ثقة المجتمع فيها و في إمكانية توفيرها للكفاءة المطلوبة من الخريجين، خاصة مع قرب انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و بدء سريان العمل في تطبيق الاتفاقية العامة للتجارة و الخدمات (GATS)، والتي تعني فتح الحدود بين الدول في تصدير الخدمات، الأمر الذي يتطلب أن يكون نظام التعليم في الجزائر قادرا على المنافسة.

ومع ذلك فقد بات من الملاحظ عدم وجود تشريعات ترسم ثقافة الجودة في التعليم العالي تتماشى مع الإنتشار الأفقي الكمي الكبير لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر. ويعتبر تبني المنهج المتكامل لإدارة الجودة الشاملة في إطار إستراتيجي محالا حيويا وضمانا حقيقيا لتحقيق التحسين المستمر ومكانة تنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بالجزائر، من خلال مرتكزاته الأساسية التي تعتبر عناصر أساسية تطبيق هذا النموذج. وعليه تهدف هذه الدراسة إلى وضع تصور حول إمكانيات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، وهي تثير العديد من التساؤلات:

* ماهي إمكانيات وشروط و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. و ما هي استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات، قسمنا موضوع البحث إلى مدخل نظري نحاول من خلاله التعرف على الإطار النظري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم القيام بدراسة حول إستراتيجية و إمكانيات تطبيق مدخل الجودة الشاملة على التعليم العالي بالجزائر.

المحور الأول: مفهوم، مبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

١-تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تسعى أغلبية الدول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع التعليم من أجل المحافظة على استمراريتها، والاطمئنان على تطويرها وقدرتها على مواجهة التحديات العالمية أو الإقليمية أو الداخلية، هذا على المستوى المحلي، إضافة إلى وجود اهتمام شمولي، عولمة، انفتاح، ثورة معلومات، انتشار التعليم عن بعد على المستوى العالمي، المنافسة، و وجود تنافس بين الجامعات العربية والعالمية.

ويقصد بإدارة الجودة الشاملة بالجامعات أنها مسؤولية النظام الجامعي (مدخلات - عمليات ومخرجات وتغذية عكسية) في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها، وأي خلل في إحدى عناصر النظام سوف يؤثر على فرص التطوير، فالجودة الشاملة عبارة عن إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، لأنه ثبت عمليا أن مجرد التوسع في التعليم الجامعي لا يضمن التطوير، و إنما يتوقف هذا الأخير على مدى دقة تخطيط التعليم و حسن إدارته. كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الخصائص التي تعبر بدقة و شمولية عن جوهر التعليم الجامعي بأبعاده المختلفة: مدخلات و عمليات و مخرجات قريبة و بعيدة و تغذية عكسية و كذا التفاعلات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المناسبة لبلد ما من خلال إستراتيجية إدارية للجامعة كنظام مؤسستي يسعى إلى تحقيق الفعالية و الكفاءة للتكيف مع المتغيرات العالمية الراهنة.

وتشتمل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على مجموعة من المبادئ الأساسية، كالتركيز على العميل (Focus on Customer) (الطالب الجامعي، المجتمع و سوق العمل الذي يستوعب الخريجين)، القيادة (Leadership) التي تهتم بتوحيد الرؤية و الأهداف و الاستراتيجيات داخل منظومة التعليم، و تهيئة المناخ التعليمي لتحقيق ذلك، و التأكيد على مشاركة كل العاملين (People Involvement) الفعالة لمصلحة المؤسسة التعليمية، التركيز على الوسيلة من أجل حل المشاكل، إتخاذ القرارات الفعالة على أساس من الحقائق، التحسين المستمر (Continuous Improvement) الذي يكون هدفا دائما للمؤسسات التعليمية و الإستقلالية (Autonomy).

ونشير إلى وجود العديد من التجارب العربية والعالمية في مجال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، كالتجربة المصرية في تطبيق المشروع القومي لتطوير التعليم العالي وتوجهاته العامة في مجالات ضمان الجودة والاعتماد، و تنمية قدرات أعضاء هيئة

ت- سياسة إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصةً في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.

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

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

٣- الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات

النظام الجامعي كمؤسسة خدمية لا تصل إلى تقديم خدماتها متميزة إلا من خلال كفاءة وفعالية تنظيمية مستمرة، وتمثل الجودة الشاملة إستراتيجية فعالة لتحقيق جودة ووضع تنافسي أفضل إذ أنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع عن طريق الأبعاد الإستراتيجية التالية:

أ- تحقيق الرضا لدى المستهلك للخدمات الجامعية:

تقوم مهمة إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة لتحقيق رضا العملاء وتحديد ما ينبغي تقديمه، ويجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداءً من مرحلة انتقاء المدخلات الجامعية وبغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للخدمة المزمع تقديمها، ومرورا بالتطوير المستمر للتكنولوجيا، إنتهاءً باعتماد التقنيات الحديثة في تقديم هذه الخدمات ويعتمد هذا البعد على:

* تصميم خدمات تنسجم مع رغبات وحاجات المستفيدين. بمختلف طموحاتهم (الخدمات الجامعية).

* إرضاء المستفيدين من الجامعة (الطلاب، البيئة، الحكومة، الشركات).

* النمو والتوسع في الخدمات والمنتجات الجامعية.

ب- زيادة الفعالية والمرونة التنظيمية الجامعية:

تعتبر الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في الجامعة، لذا فهي تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي، وتشجيعه وتحقيق تحسين مستمر عن طريق فعالية الاتصال واشتراك أوسع للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

ج- رفع القدرة التنافسية للجامعات في الأسواق:

إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشر لزيادة الحصة السوقية للجامعات يتم في ضوءه تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات الجامعية المختلفة، وتحقيق المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة التنظيمية المطلوبة.

٤- ضمان الجودة و الاعتماد في قطاع التعليم العالي:

أولاً: ضمان الجودة

يعتبر ظهور حركة ضمان الجودة كرد فعل إيجابي لما أبداه الأكاديميون والمسؤولون والمجتمع من قلق حول جودة التعليم العالي، بسبب التنافس الدولي، والاحتياجات المتغيرة للسوق، والتضخم في أعداد الطلبة المسجلين، وتراجع ما تحصل عليه مؤسسات التعليم العالي من تمويل.

وتهدف عملية ضمان الجودة إلى الارتقاء بالممارسات المهنية بما يضمن الاستفادة القصوى من الموارد والمصادر وصولاً إلى مخرجات عالية الجودة. و تعرف عملية ضمان الجودة بأنها " الإجراءات المنظمة في الإدارة والتقييم لضمان الوصول إلى مستوى معين من الجودة أو الارتقاء بمستوى الجودة، بما يعزز ثقة من يهيمه الأمر مباشرة في نظام العمل ومخرجاته". و تسعى عملية ضمان الجودة إلى تحقيق العديد من الأهداف ، نشير إلى البعض منها:

*التحقق من أن مؤسسة أو برنامج التعليم يحقق الحد الأدنى من المعايير.

*مساعدة الطلبة الجدد على الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي التي تقدم برامج مقبولة.

*مساعدة مؤسسات التعليم العالي في تحديد الساعات المقبولة عند انتقال الطلبة من مؤسسة الى أخرى.

*تطوير أهداف للتحسين الذاتي للمؤسسات التعليم العالي الضعيفة والحث على الرقي بالمعايير في مؤسسات التعليم العالي.

*إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين جميعاً في التخطيط والتقييم المؤسسي .

*وضع معايير للترخيص والإجازات المهنية للرقى .محتويات هذه التخصصات.

*تعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي من أجل التحسين المتواصل في نوعية ومستويات البرامج المطروحة.

*توفير معلومات وبيانات واضحة ودقيقة للطلبة وأصحاب الأعمال وغيرهم حول نوعية ومستويات البرامج المطروحة.

*إصدار أدلة للممارسات وإبراز الممارسات الجيدة، وبرامج مراجعة وتقييم الأداء المؤسسي.

ثانياً: الاعتماد

أما " الاعتماد " فإنه يرتبط في التعليم العالي ارتباطاً وثيقاً بمبادئ إدارة الجودة التي تبدو متداخلة في مضمونها ومخرجاتها. كما يترابط أيضاً فكر الاعتماد مع مفاهيم أخرى قد تبدو متوازية معه كالاتفاق بالشهادات أو تراخيص مزاوله المهنة. وعلى الأساس، فالاعتماد هو الاعتراف بان برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية يصل إلى مستوى معياري محدد يحقق قدراً من الجودة (Quality) أو التميز (Excellence). أو هو تأكيد و تشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية، تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة، و ليس طمساً للهوية الخاصة بها. كما انه لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية و لكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب و مقومات المؤسسة التعليمية. وتعدد فوائد الاعتماد الأكاديمي و تستفيد من أطراف كثيرة:

*بالنسبة للطلاب الجامعي: فإن الاعتماد الأكاديمي يعني أن الشهادة التي تمنحها المؤسسة الجامعية تعترف بها الجهات الأخرى و خاصة أصحاب العمل (المستخدمون)، و بالتالي، فإن حماية الطالب الجامعي غالباً ما تكون هدفاً من أهداف الاعتماد الأكاديمي، سواء في المؤسسات التي تشرف عليها الدولة، أو في المؤسسات الخاصة.

*بالنسبة للحكومات: تصبح الشهادة التي يتم الحصول عليها من مؤسسة ما مقبولة من طرف المؤسسات الأخرى.

لذا، فإن الاعتماد الأكاديمي يجعل المؤسسات قادرة رسمياً على منح شهادات يعترف بها وطنياً و دولياً.

*بالنسبة للمستخدمين: يستعمل المستخدمون الشهادة المعتمدة كوسيلة لانتقاء الأفراد، و تكون ثقتهم كبيرة في نوعية البرامج و جودة المؤسسات التي تمتح هذه الشهادات خاصة إذا كانت قادمة من مؤسسات التعليم العالي المعروفة عالمياً و المشهود لها بالجودة، أما إذا كانت قادمة من مؤسسات التعليم العالي غير المعروفة عالمياً، فإن أصحاب العمل قد لا يطلبون أكثر مما يوفره الاعتماد الأكاديمي.

*بالنسبة للمؤسسات الجامعية و البرامج المعتمدة فيها: يؤدي الاعتماد الأكاديمي إلى الاعتراف الخارجي بنوعية الشهادات التي تمنحها هذه المؤسسات. كما يؤدي إلى الحصول على التمويل بيسر، لأن المؤسسات المانحة تكون مقتنعة بجدوى الأموال التي تقدمها إلى الجامعات لأنها تعرف أنها تضع الأموال في مواضعها الصحيحة.

المحور الثاني: إمكانيات و صعوبات تطبيق مدخل الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية

١- الإطار العام لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة بالجامعات الجزائرية:

بلغ عدد الطلبة للموسم الجامعي الحالي حسب تصريح وزير التعليم العالي و البحث العلمي حوالي ١,٠٥٢,٠٠٠، و عدد الأساتذة لنفس الموسم حوالي ٢٩,٠٦٢ منهم ٥,٢٠٥ ذوو الرتب العالية (١٧,٩١) بالمائة من إجمالي الأساتذة. إو على هذا الاساس، فن منطلق تحسين و تطوير أداء التعليم العالي يجب أن يرتكز على إطار إستراتيجي مقترح يقوم على تحديد رؤيا ورسالة الجامعة وصولا إلى تحقيق أهداف هذه الأخيرة من خلال الشكل التالي:

الشكل (١) : رؤية ورسالة الجامعة الجزائرية من منظور الجودة الشاملة



المراجع: إعداد الباحث

٢- العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعات الجزائرية من منظور الجودة الشاملة:

أولاً: المحور الإداري:

يتطلب توفير فرص التعليم المتميز والتعليم النوعي في الجامعة، وكذا ضبط جودة التعليم ضمن موارد مالية ومادية محدودة، إلزاماً من القيادة الإدارية، ورؤياً تشمل التحسين المستمر لجودة مخرجاتها. و حتى يمكن القبول بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن يتوفر قدر من الأمن الوظيفي و السعادة لأعضاء التنظيم ليؤدوا عملهم بكفاءة، الأمر الذي يؤدي إلى القبول بالتطوير، و تصبح فرصة تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكبر. وتظهر الإدارة العليا الجامعية دورها في تقديم دعمها ومساندتها في تطبيق نظام الجودة الشاملة من خلال:

- * إدارة حازمة وملتزمة برؤية ورسالة الجامعة.
- * منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.
- * قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة.
- * السعي نحو الإبداع والتميز.
- * الأولوية في الخدمة للطلبة والعمل على تحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
- * التنافس الإيجابي أي البقاء للأجدر والأفضل.
- * تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة وحوسبتها، والتركيز على جودة المخرجات وتبسيط الإجراءات وتوجيهها لتقديم أفضل الخدمات للمتعاملين مع الجامعة خاصة الطلبة.
- * اعتماد سياسة الإعلان في الصحف الرسمية عند الحاجة لموظفين جدد وإجراء التعيينات على أساس الخبرة والكفاءة.
- * تشجيع وتحفيز العاملين في الجامعة خاصة المتميزين منهم واستحداث جوائز تقديرية سنوية لجميع الفئات الوظيفية.
- * إجراء نقلات دورية بين الموظفين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم وشحذ هممهم وإكسابهم خبرات إضافية في مواقع جديدة.
- قدرات التحول المطلوبة في الممارسات الإدارية الجامعية: يجب تطوير وتحويل القدرات القيادية للقيادات الجامعية بما يمكنهم من إحداث التحسين المستهدف بفعالية وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية ومن هذه القدرات المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة بالجامعة هي:
- * قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة، ودعم التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية.
- * إقامة حلقات وورش عمل تعليمية لرؤساء الأقسام لاسيما الجدد منهم لإطلاعهم على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وكيفية إدارة الوقت.
- * التحول في التخطيط إلى التنبؤ الشامل.
- * تعظيم الجدوى الأخلاقية لإستراتيجية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- * تحقيق الرضا الوظيفي.
- * النظر إلى الإدارة الجامعية على أنها إدارة موقفية وإدارة تفاعلية.
- * التعرف على نمط حديث من أنماط القيادة وهو القيادة التحويلية.
- * العناية بالتنمية الإدارية لرؤساء الأقسام لزيادة مهاراتهم القيادية.
- * إجراء دراسات وبرامج لفهم ديناميكيات العمل الأكاديمي.
- * عمل مؤتمرات لرؤساء الأقسام في الجامعة.

* إثارة الوعي بدور المجالس العلمية في النشاط الأكاديمي والمنفذ لها في ذات الوقت.

* الأساليب العلمية لإعداد وإدارة الميزانية للمؤسسات الجامعية.

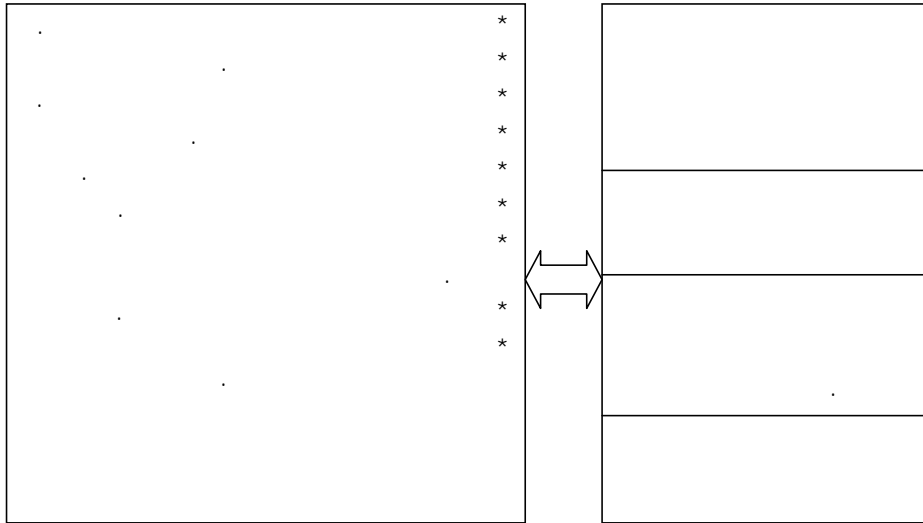
* إتقان المهارات العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة كالعصف الذهني وحلقات الجودة.

إن وعي القيادة الجامعية بتطبيق نموذج الجودة الشاملة يتجسد في تأسيس وحدة أو إدارة خاصة بالجودة الشاملة على مستوى الجامعة ككل وتكون تبعيتها لمدير الجامعة مباشرة، وذلك لدعم جودة المخرجات الجامعية من خلال جهة متفرغة وتبعية مثل هذه الإدارة لأعلى سلطة في الجامعة يلغي احتمال تحيزها للتوجهات الخاصة أو الوظيفية للمستويات الإدارية الأدنى، كما يمكنها من تكوين نظرة شاملة في العمليات البينة بين كافة الكليات وتقديم تقاريرها مباشرة إلى أعلى سلطة وبجهد تام والشكل الموالي يمثل السمات والممارسات المطلوبة في أداء القيادة بالجامعات الجزائرية.

الشكل (٢): القدرات المطلوبة في القيادة بالجامعة

الاتجاهات والممارسات المطلوبة

السمات الرئيسية



المرجع: إعداد الباحث

ثانيا: المحور الأكاديمي:

والمقصود به نظام التعليم الجامعي وما يندرج ضمنه من برامج دراسية وهيئة تدريسية وبمحت علمي. وسنحاول إسقاط الضوء على هذه العوامل المهمة في تطوير وتحسين المخرجات الجامعية من منظور الجودة الشاملة.

أ- البرامج الدراسية: ما يلاحظ حاليا على مستوى الجامعات الجزائرية، فإن البرامج الدراسية لا تحقق الأهداف المطلوبة منها إلى حد كبير. وأنها تحتاج إلى التحديث والتطوير لتتواءم مع متطلبات سوق العمل من خلال:

* تحقيق المعايير العالمية للاعتماد العام والخاص.

* الحد من التوسع في التخصصات ذات المحتوى الهامشي بسبب انتهاء عمرها الافتراضي في مسيرة التقدم العلمي المعاصر والتي لا يوجد إقبال عليها في سوق العمل.

* مراجعة الخطط الدراسية في جميع التخصصات وتطويرها واستحداث مقاييس جديدة ضمن متطلبات الجامعة (البيئة والوعلة، الاقتصاد ومهارات الاتصال... الخ).

* تعزيز المقررات ذات المضامين المتعددة والتخصصات أو التي تكون أساسا للعديد من التخصصات.

* التحول من المقررات أحادية المعلومة إلى المقررات البيئية والمعارف التكاملية.

* أن تكون وسائط لتنمية مهارات أساسية مثل مهارات بناء المعرفة واكتشاف العلاقات وحل المشكلات، والاتصال والتعبير عن الذات، والكشف عن الأخطاء، واتخاذ القرار واستنتاج المعلومات.

* إدراج برامج وسلوكيات إدارة الإنتاج والخدمات في كل التخصصات.

* التركيز في تدريس المقاييس على تدريب الطلبة على فنون الحصول على المعلومات وتعليمهم طرق التفكير المختلفة.

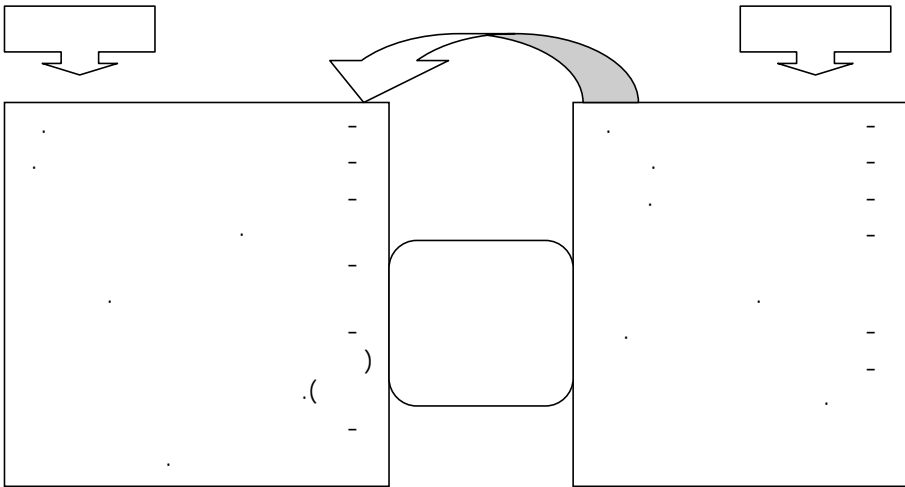
* التوسع في برامج الدراسات العليا خاصة التي تلي الأولويات وتتلاءم مع المستجدات العلمية والتكنولوجية و التركيز على استخدام التقنيات الحديثة في أساليب التدريس والامتحانات ومشاريع التخرج.

* تحديث وتطوير المختبرات العلمية لتضم أفضل الأجهزة والتجهيزات.

* إدخال المكون البحثي في مختلف المقاييس وفي مرحلتي التدرج وما بعد التدرج بهدف تجذير الثقافة البحثية والنهوض بمستوى تفكير الطلبة.

ويمكن القول أن التطورات الجديدة في ميدان التعليم العالي تتطلب تطوير قدرات الأساتذة وامتلاكهم للعديد من القدرات المتعلقة بتطوير المناهج والبرامج الجامعية، كبناء وتطوير المناهج على أساس القيمة المضافة للطلاب وليست الروتينية، بناء البرامج لتنتقل من الرؤية والرسالة العامة للقسم أو الكلية أو الجامعة ككل، و بناء وتطوير المناهج على أساس المهارات الأساسية التي ينبغي تدريب الطالب عليها مثل مهارات الاتصال وحل المشكلات، القدرة على ربط المحتوى بالمهارات المتعلقة بالمنهج، وبناء المنهج المتعدد الحقول المعرفية.

الشكل (٣): التحولات المطلوبة لجودة البرنامج الدراسي في الجامعة.

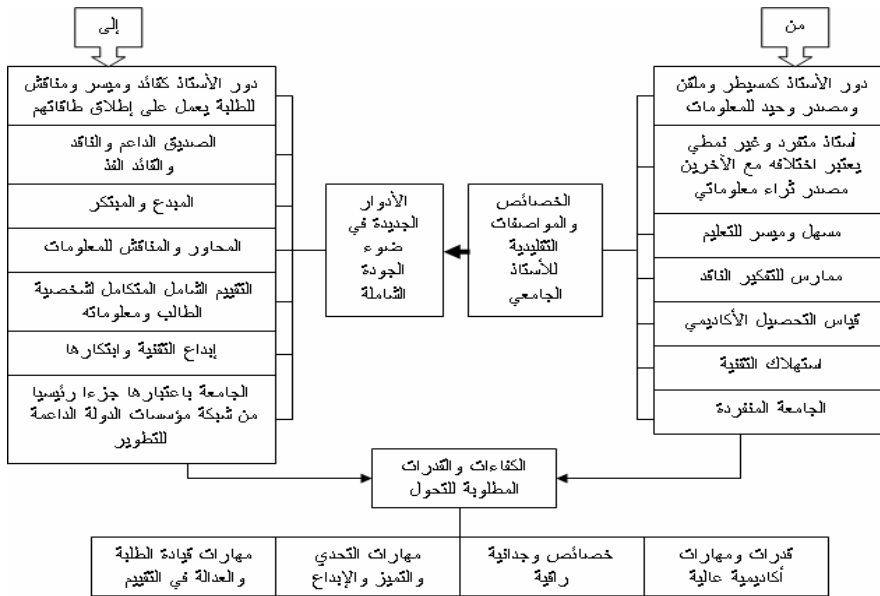


المرجع: إعداد الباحث

ثالثا: الهيئة التدريسية (الأساتذة):

هناك عدة اتجاهات في التعليم العالي تؤكد على ضرورة اعتماد إستراتيجية لتنمية قدرات الأساتذة بالجامعات، واتخاذ التدابير الملائمة لتمكينهم من استيفاء مهاراتهم التدريسية وإجراء بحوثهم من خلال برامج مناسبة لتطوير قدراتهم وتحفيزهم على التجديد الدائم في المناهج الدراسية وفي أساليب التعليم، وإقرار أوضاع مهنية ومالية مناسبة لهم. و يظهر الشكل التالي قدرات التحول المطلوبة في وظيفة التدريس في الجامعات الجزائرية:

الشكل (٤): كفاءات الأستاذ الجامعي من منظور الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحث

وتعتبر الأسس التي يقوم عليها منهج الجودة الشاملة مرتكزات يمكن أن ترتكز إليها الجامعة الجزائرية في تطوير قدرات الأساتذة ومن هذه الأسس:

- * تنظيم دورات مستمرة للأساتذة لتزويدهم بالمعارف المتجددة والتدريب على التقنيات التعليمية.
- * تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي.
- * تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات كوسيلة لفتح آفاق المعرفة المتكاملة للأساتذة.
- * تشجيع التدريس والتأليف المشترك بحيث يشارك أكثر من أستاذ في إعداد المادة التعليمية، وتدريس الطلبة لمقر واحد، الأمر الذي يسمح بتكامل خبراتهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم.
- * إعمال نظام متكامل لتقييم الأساتذة يقيس كفاءتهم في التدريس، ويرصد إنجازاتهم البحثية والتطوير في مستوياتهم العلمية والمعرفية بالقياس إلى المعايير العالمية المتعارف عليها في مؤسسات وجهات الاعتماد المعترف بها.
- * التدريب على استخدام الوسائط المتعددة في التدريس من كتب وأشرطة ومقابلات.

* التأكيد على أهمية إجادة اللغات.

* حضور وإرسال أعضاء هيئة التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم ومناقشة مسؤولياتهم واحتياجاتهم وإشراكهم في

دورات تدريبية متخصصة في تكنولوجيا التعليم.

* تجهيز قاعات الدراسة، والتطوير التنظيمي لتحسين أدوار الأساتذة في التطوير المهني.

* اقتراح الجهود لتحسين بيئة التدريس والتعلم.

* التطوير للعاملين الجدد بالجامعة.

* تعيين الأساتذة المؤهلين خاصة في التخصصات التي تقل فيها نسبة الأساتذة إلى الطلبة عن المعايير العالمية.

* ربط الترقية الأكاديمية بجميع مجالات عمل الأستاذ (البحث العلمي، الأداء التدريسي وخدمة الجامعة والمجتمع وكذا

توافر القيم والعلاقات الإنسانية) و الاستمرار في تشجيع الأساتذة لقضاء إجازات التفرغ العلمي في جامعات مشهورة.

* تحقيق العدالة في توزيع الحوافز المالية على الأساتذة بهدف رفع معنوياتهم وشحنهمم وتحقيق الرضا الوظيفي و

تعيين القيادات الأكاديمية على أساس الخبرة والكفاءة.

* زيادة التنافس الإيجابي وذلك باستحداث جوائز على مستوى الكليات لكل أستاذ متميز والباحث المتميز؛

* تفعيل دور الأساتذة في خدمة المجتمع المحلي وتقديم الاستشارات والدراسات والدورات التدريبية للقطاعين العام

والخاص.

* تسهيل وتهينة العلاقات مع الجامعات الأخرى.

رابعا- البحث العلمي:

يتطلب من الجامعة إعطاء البحث العلمي المكانة التي يستحقها، وضمان النهوض به في جميع التخصصات لجعله أداة

لتقدم المعرفة. لذلك ينبغي للجامعة أن تكون منتجة للمعرفة ومدركة لتسويق أفكارها وخدماتها واتجاهاتها، عن طريق:

* مضاعفة الإنفاق على مشاريع البحث العلمي.

* التركيز على المشاريع البحثية المتميزة الكبيرة التي تشجع روح الفريق وتساهم في نقل المعرفة والتكنولوجيا وتتواءم

مع المستجدات العلمية العالمية.

* إجراء البحوث ذات العلاقة بحقل العمل تركز على معالجة المشكلات الإنتاجية التي تواجهها.

* الاهتمام بالبحوث ذات الصلة التطبيقية.

* تأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين داخل الجامعة.

* الاعتراف بالحرريات الأكاديمية ولاسيما حرية البحث والنشر والمحافظة على حقوق الباحثين الفكرية.

* تطوير الآليات التي تتيح الاستفادة من نتائج أبحاثهم لتجويد الجامعة والقطاع الصناعي.

* تعزيز نشر المعارف ونتائج البحوث في المجالات كافة.

* إعادة هندسة نظام الإنفاق والتمويل للبحث العلمي.

كما أن جودة البحث العلمي يمكن أن تشمل على جودة العمليات الإدارية لعمادات ومراكز البحث العلمي، جودة

العمليات الإدارية لمشاريع البحث العلمي، جودة خطوات البحث العلمي، جودة عمليات البحث عبر قواعد معلومات، جودة

بحوث الدراسات العليا (دكتوراه، ماجستير) وجودة الترقية وتحكيم البحوث.

- ويمكن القول أن جودة عمليات البحث العلمي في الجامعة تتطلب توافر عدد من المهارات لدى الأستاذ الجامعي هي:
- * امتلاك مهارات وطرق إدارة مشروعات الأبحاث العلمية.
 - * امتلاك قدرات سبل تحسين أداء فرق العمل البحثية.
 - * امتلاك قدرات ومهارات تصميم المشاريع والأبحاث وتطبيقها من خلال شبكة معلومات.
 - * عمليات التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي.
 - * طرق ربط البحث العلمي بقضايا المجتمع واحتياجات مؤسسات المجتمع ومنها القطاع الخاص.
 - * طرق القيادة الفاعلة لفريق بحثي، وإعداد الموازنات التطويرية الدقيقة الخاصة بالبحث.

خامسا-المحور الطلابي:

يعتبر الطالب المستفيد الأول من الخدمات الجامعية. وجودة هذه الأخيرة تنعكس على جودة ومستوى خريجها من معارف ومهارات، وتقوم الجودة الشاملة في الجامعة على فكرة تحقيق حاجات ورغبات المستفيدين من المخرجات الجامعية. وعليه، فإن تطوير نظام التعليم الجامعي من منظور الجودة الشاملة ينصب على الطالب والقدرة على تحسين معارفه ومهاراته وفقا لمتطلبات سوق العمل ويظهر ذلك من خلال:

- * إعداد نشرات متطورة ومتعددة الأهداف بحيث تساهم بشكل فعال في تعريف الطلبة برؤية ورسالة الجامعة وكلياتها وبرامجها ومرافقها الأكاديمية وإرشادهم حول إجراءات التسجيل.
- * إعداد برامج لتوعية الطلبة والنهوض بمستوى تفكيرهم أخلاقيا وتوجيههم نحو العمل بروح الفريق واحترام الرأي والرأي الآخر.

* تأمين كافة المستلزمات الخدمائية للطلبة من مسكن ومأكل ومواصلات وتسهيل الإجراءات المتعلقة بأموالهم الشخصية والرسومية.

* الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين وزيادة مخصصات المنح لهم.

* إكساب الطلبة مهارات مهنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التخرج.

* زيادة مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بشؤونهم.

* متابعة الطلبة بعد التخرج خاصة في مواقع عملهم بهدف تقييم أدائهم ومعرفة جوانب القوة والضعف في الخطط والبرامج الدراسية.

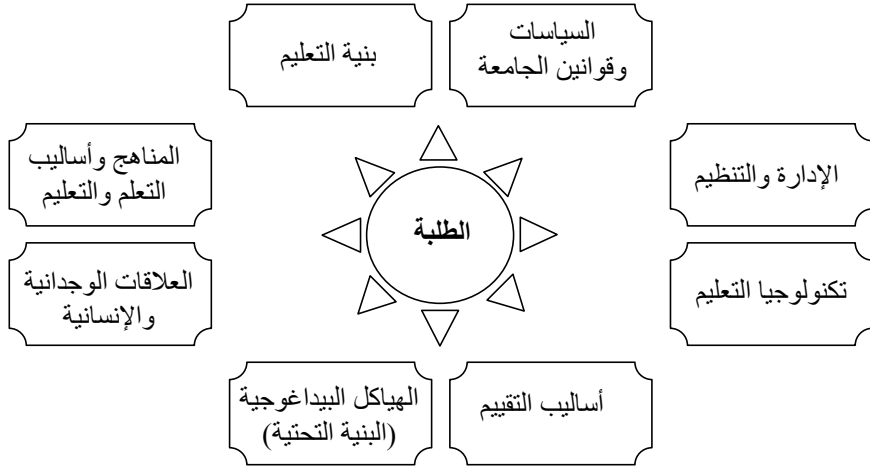
* تطوير خدمات الإرشاد والتوجيه الخاصة فيما يتعلق بالطلبة الذين يتزكون الجامعة ثم يعودون إليها في سن متأخرة.

* تسهيل الحراك الأكاديمي للطلبة في الجامعات و إعطاء أهمية للعلاقات الإنسانية والوجدانية للطلبة وانعكاسها على مردودية الطالب.

* تزويد الجامعة بالمرافق والهياكل البيداغوجية لتحسين مستوى معارف الطلبة مثل الرصيد المكتبي، الأنترنت، قاعات التدريس، المباني الجامعية وغيرها من المرافق الضرورية.

والشكل التالي يوضح أهمية الطالب في الجامعة من منظور الجودة الشاملة.

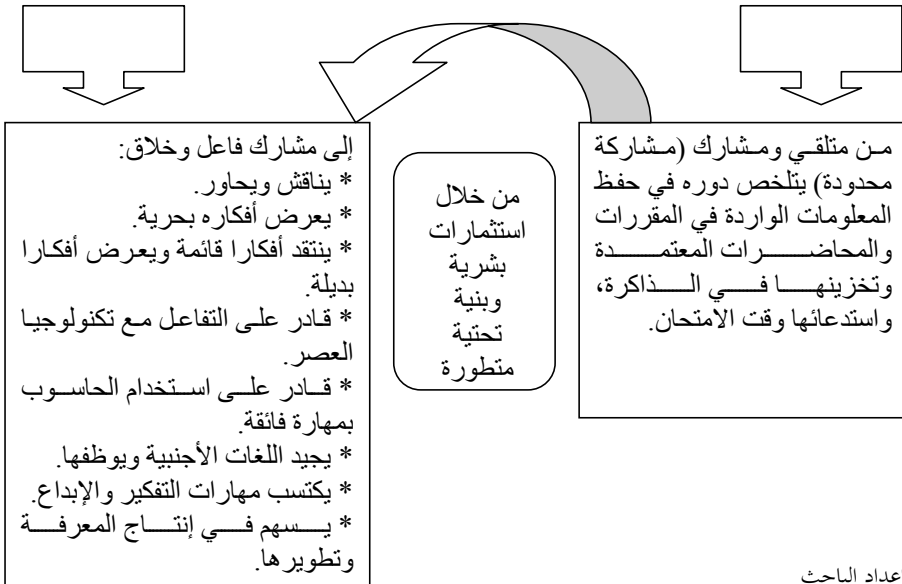
الشكل (٥): الطالب في الجامعة من منظور الجودة الشاملة



المرجع: إعداد الباحث

يتضح من خلال الشكل (٥) أن الطالب هو محور العمليات الجامعية ومستوى هذه العمليات يعكس رضاء حاجات ورغبات هذا الأخير، وانطلاقا من هذه الأهمية تبرز أهمية إحداث تحول في دور الطالب الجامعي كما هو موضح في الشكل (٦).

الشكل (٦): أدوار الطالب من منظور الجودة الشاملة



المرجع: إعداد الباحث

سادسا-تمويل الجامعة:

من أهم العوائق التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في أي مؤسسة خدمية كانت أو إنتاجية هو نقص التمويل. والجامعة كغيرها من المؤسسات لا يمكن أن تطبق الجودة الشاملة دون تمويل كاف يركز على زيادة الإيرادات وضبط النفقات. و باعتبار الجامعة تقدم خدمة عامة للمجتمع وتوظيفها في تنمية القوى البشرية يتعين على الحكومة تمويلها بشكل أساسي لتأمين تكافؤ الفرص بين شرائح المجتمع وتأمين الكوادر المناسبة لاحتياجات التنمية. وتتم عملية ضبط الروابط من خلال:

* إجراء تقييم شامل للمدخلات الجامعية من طلبية وتخصصاتهم للحد من الإفادات العشوائية الزائدة عن حاجة التخصصات والبرامج الأكاديمية.

* تفعيل الاتفاقيات مع جامعات معروفة للحصول على منح دراسية للمتفوقين.

* مراجعة كيفية احتساب العبء التدريسي والإشراف على مشاريع التخرج والرسائل الجامعية.

* وضع أسس للحد من الإنفاق على المواد المستهلكة لغايات التدريس والبحث العلمي والأنشطة الإدارية والطلابية.

* الاستمرار في تطوير وتحديث جميع السياسات والعمليات المتعلقة بالعطاءات واللوازم والمستودعات.

* جرد الأجهزة العلمية الموجودة في مختبرات الجامعة بهدف عدم شراء المتكرر منها وتعميم استخدامها لغايات التدريس والبحث العلمي في جميع الكليات.

* توسيع وتطوير عمل شعبة صيانة الآلات والأجهزة الدقيقة في وحدة الصيانة والتشغيل لتتمكن من معايرة وصيانة وإصلاح جميع الأجهزة الموجودة في مختبرات الجامعة.

* تطوير الشراكة مع القطاع الخاص لتأمين تمويل إضافي للجامعة.

* تشجيع الجامعة على المبادرة بطرح خدماتها التعليمية والبحثية لقاء تمويل من المستفيدين من هذه الخدمات.

سابعا-تطوير أساليب التقييم الجامعي:

تعاني الجامعات الجزائرية من سوء في تقييم أداء طلابها على مستوى الكليات، وكذا تقييم أداء العاملين من أساتذة وإداريين لأنها تركز على الالتزام بالشكليات التي تؤكد في مجموعها على التقييم على أساس تقدير لصفاتهم الشخصية والمجهودات التي يبذلونها أثناء تدريسهم وليس على أساس قياس النتائج والابتكار، والتي تساهم في زيادة القدرات الذاتية التي تمتلكها الجامعة وبناء عليه يمكن إدراج آليات تقييم جديدة تساهم في تحسين وتميز الجامعة منها:

أ: تقييم الطلبة:

* عقد الامتحانات الفصلية والنهائية.

* دراسة نتائج الطلبة.

* دراسة مشكلات التحصيل.

* تطوير الامتحانات التحصيلية.

* تطوير نظام الامتحانات.

* امتحان الطالب على مدى تملكه للمعرفة والاستفادة منها وليس على أساس حفظ الطالب للمادة.

ب: تقييم الأساتذة:

* المتابعة الأكاديمية للأساتذة.

* وجود أسس لاختيار الأستاذ للمقياس المدرس وفق معايير موضوعية وعادلة.

- * حث الأساتذة على إجراء البحوث العلمية والتي تهدف إلى التطوير والتحسين وليس مجرد الترقية.
- * أسلوب تقييم عادل لإدماج الأساتذة الجدد.
- * وجود نظام عادل لتعيين الأساتذة المساعدين والمؤقتين في التدريس.
- * وجود نظام لترقية الأساتذة.
- * وجود نظام عادل لتقييم نتائج البحوث العلمية.
- * العدل في معاملة الطلاب.
- * أن يكون سلوك الأستاذ قدوة للطلاب والمجتمع.

ت: تقييم العمل الأكاديمي:

لضمان التزام القائمين على الجامعة بتنفيذ كل التزاماتهم من منظور الجودة الشاملة، والارتقاء بنوعية الأداء ينبغي قيام هيئات للتقييم بالاعتماد على مستوى الكليات بقيام وحدة تقويم ذاتي، على مستوى الجامعة من خلال إنشاء وحدة الجودة الشاملة، و أخيرا على مستوى الدولة ويكون التقييم إلزاميا ومستمرًا ليشمل كافة مؤسسات التعليم العالي والعناية به، بما يعزز الكم والنوع ويضمن استيعاب الأعداد المتوقعة من الطلبة وتوفير المستلزمات اللازمة. بما يضمن إعداد القوى العاملة المواكبة للتطور العلمي.

٣: مزايا واعتبارات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية

تعيش الجامعة الجزائرية في ظل العديد من المتغيرات، فرضت على هذه الأخيرة أن تستعد لتحمل أدوارا محورية غير تقليدية في ظل هذه المتغيرات، ومن بين المزايا التي يحققها تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة هي:

- * يشمل نظام الجودة الشاملة على عدة مرتكزات، الغاية منها تعد تحقيق الاستمرارية، فعمليا نتائج الجودة الشاملة لا تكون إلا في المدى المتوسط أو البعيد كذلك المتعلقة بوضع الرؤية الشاملة لمستقبل الجامعة، أو الاعتماد على الجودة بما في ذلك جودة الكفاءات البشرية التي تعد استثمار طويل المدى، وفي ظل الوضع الراهن للجامعة التي تعاني من نقص الرؤية الشاملة ووضع الإستراتيجية التي تعد النسق الذي تسير في ظله العمليات الجامعية فمنهج الجودة الشاملة يعد علاجا لما تعانيه الجامعة الجزائرية.

* يحقق الأخذ بتزتيبات الجودة الشاملة في الجامعة العديد من مزايا القدرة على التميز وتحسين سعة الجامعة في المجتمع المحلي والوطني.

* تتمر ثقافة تنظيمية جديدة قوامها الشفافية والتميز ومشاركة العاملين.

* إحداث تغيير في أدوار القيادة الجامعية من قيادة تهتم باللوائح والانضباط إلى التركيز على ابتكار طرق حديثة لإدارة الموارد المادية والبشرية للجامعة، مما يزيد من قدرتها على الاستجابة لمتغيرات العصر.

* منح العاملين بالجامعة المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في تطبيق ما يناسبهم من أساليب لأداء مهامهم الإدارية والتدريسية.

إن نموذج إدارة الجودة الشاملة هو مجموعة متشابكة ومتفاعلة فيما بينها من المبادئ والمرتكزات، التي يؤثر كل منها في الآخر، الأمر الذي قد يثير خوف الجامعة من صعوبة تنفيذه وفي هذا المجال لا بد من وضع بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح تطبيقه منها:

أ- احترام خصوصية الجامعة: إن نموذج الجودة الشاملة قد شهد العديد من التطبيقات والتجارب الناجحة سواء في مؤسسات خاصة أو عمومية إنتاجية كانت أو خدمية، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة نجاح تطبيقه في أي جامعة، بدون مراعاة العديد من الخصوصيات. إن تطبيق هذا المنهج يركز على إحداث تغيير في فكر وثقافة الأفراد فمن مجرد اعتبارهم مستخدمين إلى غرس فكر وسلوك مسؤوليتهم عن نتائج الجامعة.

* إن الأصل في تطبيق هذا النموذج هو التكامل، غير أن هذا لا يعني أنه إذا لم تستطع تطبيق المنهج ككل أن تتوقف عن السعي في تطبيقه أو أن تتجاهل تطبيقه، لكن تظل دائما تحاول في تطبيقه من خلال مرتكز وراء مرتكز بشرط أن تؤدي هذه المحاولات إلى خلق قيمة مضافة للطلاب والأستاذ ومختلف شرائح المجتمع الجامعي.

* إن نموذج الجودة الشاملة أشبه ما يكون بفلسفة أو مجموعة من المبادئ وليس برنامجا مقننا ذا خطوات رياضية متتابعة، مما يعني أن للجامعة أن تطبقه وفقا لظروفها وثقافتها وإمكانياتها.

* إنساح الوقت الكافي وبذل الجهد الملائم للاقتناع العميق من جانب جميع أفراد الجامعة بمبادئ هذا المنهج وأهمية تطبيقه، وبنفس القدر من الأهمية عدم توقع النجاح الفوري، الذي يتحقق من أول تجربة، لأن الجودة الشاملة هي غرس ثقافة بالدرجة الأولى وعليه يكون من الصعوبة سد الفجوة بين الإدارة القائمة ونموذج الجودة الشاملة.

ب- تنقلات المدراء السريعة: إن معدل التنقل السريع المدراء الذين يقفزون من مركز جامعي إلى آخر، دون خبرة بنمط التسيير والمسيرين قد يؤثر على تطبيق هذا المنهج باعتبار أن تطبيقه أول ما يركز عليه هو التزام الإدارة بتطبيقه

ج- عدم إعطاء أهمية للأهداف قصيرة الأجل (الأولوية في الأهداف): ينبغي على الجامعة أن لا تسعى إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، لأن الهدف من تطبيق الجودة الشاملة كإستراتيجية هو إعطاء سمعة ومكانة جيدة لخريجي الجامعة وهذا لا يتحقق إلا على المدى البعيد، كما ينبغي أن تستبعد الجامعة الشعارات وأساليب حظ العاملين بها على تحقيق الأهداف.

خاتمة البحث:

إن الإرتقاء بتنمية الموارد البشرية يتحقق من خلال تعليم توافر فيه شروط الجودة الشاملة في كافة مراحلها ومستوياته، لذلك أخذت معظم النظم المتقدمة بمفهوم الجودة الشاملة، ووضعت لها معايير وأنشأت آليات لتحقيقها في مختلف مراحل التعليم.

كما أن تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى دعم الدولة، وزيادة التمويل، تحديد الأولويات والسياسات التربوية بوضوح، والإهتمام بتحسين نوع التدريب، واقتراح عدد من محاور تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية منها: الإهتمام بالمناخ التعليمي، وبالإدارة التربوية الواعية، مع التركيز على مخرجات التعليم، وعلى المناخ التعليمي المناسب.

إن السعي لتحقيق تعليم نوعي متميز بالجامعات الجزائرية سينعكس حتما على أداء الجامعة كنظام يتكون من مدخلات، وعمليات ومخرجات من خلال توجيه نظام التعليم توجيهها يساهم في تلبية احتياجات مختلف أفراد المجتمع الجامعي، والتعايش الفاعل في عصر العولمة. هذا التوجيه يتركز على تطبيق مرتكزات الجودة الشاملة بالجامعة بهدف ربط نظام التعليم بالجامعة بسوق العمل واحتياجاته وإعتبار التعليم وسيلة لتمكين الطلبة في عصر العولمة من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل فاعلية بهدف تحقيق التطوير والتميز في أداء الجامعة.

ومن أهم التوصيات التي يمكن التأكيد عليها لتحسين أداء التعليم في الجزائر:

-إدخال مفاهيم ضبط الجودة والنوعية في مختلف مكونات نظام التعليم العالي و مراحلها، من خلال إنشاء مؤسسة مستقلة تطبق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم التي أصبحت ضرورة وطنية وملحة.

- توثيق العلاقات مع مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد الدولية.
- القيام بحملة توعية لتهيئة المجتمع و المؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة والاعتماد.
- إعادة النظر في سياسات القبول في الجامعات لتحقيق أكبر قدر ممكن من الموامة بين رغبات الطلبة و التخصصات المتاحة لهم، وذلك من خلال دراسة أساليب القبول على مستوى الكليات و تسهيل الانتقال من تخصص إلى آخر ضمن الكلية.
- توفير الآليات لاحتضان الطلبة الذين يملكون القدرة على التميز و الإبداع و رعايتهم، و تشجيع البحث العلمي و التطوير.
- تبني مبدأ الشفافية و المساءلة في إدارة قطاع التعليم العالي و تحسين إدارة قطاع الإبداع و البحث العلمي.

مراجع البحث:

١. بلقاسم، زايري (٢٠٠٤). أثر العولمة على تمويل و تنظيم المؤسسات التعليمية في الوطن العربي، ندوة العولمة و أولويات التربية، الجزء الثاني، مطبوعات جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٥٩٩.
٢. جوزيف، بلوسكي (١٩٩٦). تطبيق ادارة الجودة الشاملة : نظرة عامة (ترجمة عبد الفتاح النعماني)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص ص ٥٤-٦٠.
٣. النجار، فريد (٢٠٠٢). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، ص ٧٣.
٤. حميد عبد النبي، الطائي (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة و الايزو"، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى.
٥. خضير، كاظم محمود (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى.
٦. سعيد التل (١٩٩٧). قواعد التدريس في الجامعة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، ص ١٣٨.
٧. علي سليمان، نجدة ابراهيم (١٩٩٩). رؤية مستقبلية لتقويم الجودة و ضمان الجودة في التعليم العالي في مصر في ضوء بعض التجارب العالمية، المؤتمر القومي السنوي الخامس، معهد البحوث و الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ص ١٣٢-١٣٣.
٨. الدكتور عبد الله بن عبد الغني الطحجم (٢٠٠١). المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، المجلد ١٥، العدد ٢، ص ص ٦٥-٩٨.
٩. الدكتور عبد الله بن عبد الغني الطحجم (١٩٩٦). قياس قدرة العوامل الديموغرافية و التنظيمية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، مجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد ٤، العدد ١.
١٠. غيث، عبد السلام (٢٠٠٠). معايير الاعتماد العام و الخاص في الجامعات الأردنية الخاصة"، التعليم العالي في الأردن بين الواقع و الطموح: بحوث المؤتمر الذي نظمته جامعة الزرقاء الأهلية .
١١. فاطمة، توزان (٢٠٠٦). ادارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي: دراسة حالة جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف"، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، ص ١٠٥.
١٢. محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٣). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.