

واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

"دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية"

أ.د/ سليمان بوفاسة

Slimane_fassa@yahoo.fr

سومية فرقاني

Soumia_fer@yahoo.com

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة يحيى فارس بالمدية

Abstract:

The primary objective of addressing this issue is the definition of the entrance of total quality management as complementary philosophical and administrative framework in front of higher education institutions to improve the level of performance, and to recognize the reality of this entrance in institutions of the Algerian higher education, and in order to achieve the objectives of this study , a questionnaire was developed and distributed to sample professors working at the Faculty of Economic Sciences and commercial science and management science-medea University,a number of statistical methods has been used in Statistical Package for Social Sciences (SPSS.20) to view and analyze the results of the study, The research arrived at the following conclusions:

_study results showed deficiencies in the application of total quality approach in college in the majority of total quality field in higher education which is student, professors, the curriculum, the university administration and the surrounding environment.
_The lack of statistical significant differences between the mean opinion of the professors about the reality of TQM College because of demographic variables that is used.

Key words: Quality, Total Quality Management, Higher Education

الملخص:

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو التعريف بمدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها إطار فلسفي وإداري متكامل أمام مؤسسات التعليم العالي لتحسين مستوى أدائها، وكذا التعرف على واقع هذا المدخل بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية، وقد تم استخدام برنامج (SPSS.20) لعرض وتحليل نتائج الدراسة، التي توصلت إلى مايلي:

- قصور في تطبيق منهج الجودة الشاملة في الكلية ؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة بالكلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية المعتمدة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي

مقدمة:

يشهد العالم اليوم حالة من التنافسية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى الصراعات السياسية والإيديولوجية، مما أصبح التغيير سمة العصر الحديث، وصار يطال كل المجتمعات والمؤسسات، ومؤسسات التعليم العالي باعتبارها قاعدة للمعرفة ومنتج لها، وذات أبعاد مختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية طالها التغيير مثل غيرها من المؤسسات، وكثير من القضايا كانت تتأى بنفسها عن التعامل معها، صار محتما عليها النظر إليها باعتبارها محددا لقدرتها على الاستمرار والبقاء.

ومن هذا المنطلق يتحتم على مؤسسات التعليم العالي في الجزائر أن تغير في هياكلها ونظمها بشكل جذري حتى تستطيع مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة بها، إذ لم تعد النظرة التقليدية في الإدارة تصلح لمثل هذه المؤسسات، ومن هنا فإن تطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيكون مفيدا، بل قد تكون الحاجة لتطبيقه ملحة إذا ما أرادت هذه المؤسسات تحقيق أهدافها بشكل عالي، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة لقيادة مؤسسات التعليم العالي تركز على إشباع حاجات الطلبة والمجتمع المحيط، وتحقيق لهذه المؤسسات النمو والتطور المستمر.

مشكلة الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

فرضيات الدراسة: يمكن وضع الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية كالجنس والعمر والدرجة العلمية والمهنة وسنوات الخبرة في التعليم العالي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية تبعا لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية تبعا لمتغير العمر؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية تبعا لمتغير الدرجة العلمية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية تبعا لمتغير الرتبة العلمية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة في التعليم العالي.

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعريف بمدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛
- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة المدية؛
- الكشف عن وجود فروق بين متوسطات نظرة الأساتذة بالكلية لواقع إدارة الجودة الشاملة تبعا للمتغيرات الديمغرافية المعتمدة.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كونه من المواضيع الحديثة التطبيق في حقل مؤسسات التعليم العالي، فهي أحد إفرازات الفكر الإداري المعاصر، التي أثبتت كفاءتها ونجاحاتها في التطبيق العملي في كثير من مؤسسات التعليم العالي في العالم، حيث أنه لا تزال مؤسسات التعليم العالي في الجزائر غير مدركة إدراكا كافيا لأهمية تطبيق هذا المفهوم في مدخلات العملية التعليمية لضمان جودة المخرجات التعليمية.

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) كإحدى الأنماط الإدارية السائدة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، حيث تعد فلسفة إدارية عصرية.¹

فقد عرفها معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وأهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين"²، كما عرفها العالم John Oakland على أنها: "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"³، بينما عرفها Dahlgaard بأنها: "عملية إدارية لدى المنظمة يمكن أن تطبق من خلال التخطيط طويل الأمد تقود المنظمة نحو الإنجاز وبشكل تدريجي، واستخدام التحسينات المستمرة لكل من المستخدمين والمشاركين بشكل نشط"⁴.

2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة: مرت إدارة الجودة الشاملة بثلاثة مراحل هي:⁵

- المرحلة الأولى 1950: أبرز المفكر الأمريكي (Feigenbaum) مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة بأنها عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية ومطابقة لحاجات ورغبات المستهلك.

المرحلة الثانية 1960-1980: في بداية الستينات ظهرت فلسفات عديدة للجودة وإدارتها وأبرز فلاسفتها الأوائل (Deming) الذي وضع أربعة عشر مبدأ تمكن المؤسسة من التميز والمنافسة، ثم ظهرت في السبعينات فلسفة (Philip Crosby) الذي حدد هو الآخر أربعة عشر خطوة لتحسين وتطوير الجودة وإدارتها وأخيراً ظهرت فلسفة (Juran) والذي وضع ثلاثة عمليات للجودة وهي: تخطيط الجودة، رقابة الجودة وعملية تحسين وتطوير الجودة.

المرحلة الثالثة بعد 1980: حدثت تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها منها على سبيل المثال حلقات الجودة (Quality Circle)، كما ظهرت مقاييس دولية للجودة والتي وضعتها المنظمة الدولية للتوحيد والمقاييس (International Standards Organization) في خمسة مجموعات من المعايير وهي (ISO 9000-2004)، هذه المقاييس بجانب نظريات الرواد الثلاثة كانت الأساس لما يعرف اليوم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM.

ثانيا: مؤسسات التعليم العالي:

1- مفهوم مؤسسات التعليم العالي: تتميز الجامعة عن باقي مؤسسات التعليم العالي، في المدى الواسع لمقرراتها الدراسية وتعدد تخصصاتها، ويوفر النمط السائد في الجامعة فرصا كثيرة للطلبة في التخصص في حقول العلوم التكنولوجي (الفيزياء، الكيمياء..)، العلوم الاجتماعية (علم النفس، علم الاجتماع..)، العلوم الإنسانية (التاريخ، الفلسفة..) وغيرها من التخصصات⁶.

ويقصد بالتعليم العالي برامج الدراسة على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفتها مؤسسات للتعليم العالي من السلطات المختصة في الدولة⁷.

2- وظائف مؤسسات التعليم العالي: تمارس هذه المؤسسات دورا بارزا في تطوير المجتمع وخدمته، وتتجلى أهم وظائفها في النقاط التالية:⁸

إعداد القوى البشرية للبحث العلمي بالتنشيط الثقافي والفكري العام.

3- التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي:

تواجه مؤسسات التعليم العالي مجموعة من التحديات نذكر: نمطية التكوين المبني على التلقين؛ التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي؛ البحوث الجامعية المنجزة هي بحوث لغرض نيل الشهادات وليست بحوث تنجز لهدف التطبيق العملي لها؛ ازدياد معدلات البطالة بين خريجي الجامعات.⁹

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات المتمثلة في المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أساتذة أم الإدارة، للحصول على المخرجات المتمثلة في الكوادر المتخصصة من الخريجين، والمستفيدين من نظام التعليم.¹⁰

وتعرف بأنها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وطلاب وأساتذة ومباني ومعامل وحواسيب إلكترونية وغيرها¹¹، كما عرفها دوبيزن وماسون (1997) على أنها: "أسلوب في الممارسة الإدارية، يستوجب تحولا كبيرا في طريقة إدارة المؤسسة بأكملها والقيم المتبعة بغية الوصول إلى التحسين المستمر للمنتج بما يضمن رضا العملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها"¹²

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم هي:¹³

- تعد طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل؛ إعطاء الموظفين مزيدا من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها؛ تعد وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل الجامعات وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة؛ تعد أداة اتصال فعالة؛ إعطاء خدمات أفضل للطلبة.
- تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية¹⁴.

- ترفع من معنويات العاملين في المؤسسة التعليمية، وتحفزهم وتشجعهم على الاشتراك في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية بشكل فاعل¹⁵.

3- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: من أهمها ما يلي:

- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي؛ تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر؛ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.¹⁶
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي، والاعتراف العلمي بالمؤسسة الجامعية لما تقدمه من خدمات للطلبة وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.¹⁷

4- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي، هناك جملة من المتطلبات وهي:¹⁸

دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة؛ ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد، تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين؛ مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.

5- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت في الجامعات أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من أهمها ما يلي:¹⁹

- المواقف السلبية لبعض العاملين في مؤسسات التعليم العالي؛
- شعور الأكاديميين بأنه سيسلب منهم الاستقلالية التي يتمتعون بها؛

6- محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدد من المحاور أهمها ما يلي:

جودة الطالب²⁰. جودة الأستاذ²¹. جودة المنهج الدراسي²². جودة الإدارة الجامعية²³. جودة الوسائل والأساليب²⁴. جودة البيئة المحيطة.²⁵

رابعاً: دراسة الاستبانة:

1. **مجتمع الدراسة** وعينتها: مجتمع الدراسة جميع الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة المدية خلال السنة الدراسية 2014/2015 والبالغ عددهم 118 أستاذ، وقد قام الباحثان بتوزيع 78 إستبانة على عينة من أساتذة الكلية بطريقة عشوائية حيث تم استرجاع 54 إستبانة ويمثل هذا العدد 46% من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة.

أداة الدراسة: تم استخدام مقياس (Likert Scale) الخماسي لإجابة على عبارات هذه الإستبانة.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- قمنا بالاعتماد على برنامج SPSS (Statistical package For social sciences)، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي ناسبته متغيرات الدراسة.

- اختبار (t-test) لفحص دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس؛
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الجودة الشاملة باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

3. ثبات أداة الدراسة: وللتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل الثبات ألفا- كرونباخ للاتساق الداخلي كما هو مبين بالجدول رقم (01)، ويلاحظ من قيم ألفا-كرونباخ أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية لأداة الدراسة 0.91 وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالحد الأدنى المقبول والبالغ 60%، وبذلك تكون أداة الدراسة تتمتع بدرجة ودلالة ثبات جيدة.

4. التحليل الإحصائي:

لوحظ أن الذكور يشكلون غالبية عينة الدراسة أي ما نسبته 70.4%، فيما تشكل الإناث ما نسبته 29.6% منها. أما من حيث السن فقد أظهرت خصائص عينة الدراسة أن الفئة العمرية التي تتراوح بين 30-40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت 57.4%، فيما حصلت الفئة العمرية أقل من 30 سنة على المرتبة الثانية بنسبة مئوية بلغت 24.1%، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة مئوية بلغت 18.5%. أما فيما يتعلق بالدرجة العلمية، فقد تبين أن 64.8% هم من حملة شهادة الماجستير، وما نسبته 29.6% من حملة شهادة الدكتوراه، وأخيرا شكل ما نسبته 5.6% من حملة الشهادات العلمية الأخرى. أما من حيث الرتبة فنلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن 22.2% من عينة الدراسة هم برتبة أستاذ مؤقت، وأن 50.0% هم برتبة أستاذ مساعد، و20.4% هم من رتبة أستاذ محاضر وأخيرا بلغت نسبة الأساتذة برتبة أستاذ التعليم العالي 7.4%. أما فيما يخص سنوات الخبرة في التعليم العالي فقد تبين أن نسبة الأساتذة الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة بلغت 51.9%، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين لديهم خبرة بين 5-10 سنوات 25.9%، أما عن الأساتذة الذين تجاوزت خبرتهم 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم 22.2%، ويلاحظ من النسب السابقة أن هذه العينة مناسبة من حيث تمثيلها لمجتمع الدراسة حيث شملت أساتذة من الجنسين ومن مختلف الدرجات والرتب العلمية.

5. النتائج المتعلقة بالجانب الوصفي:

الجدول رقم (2): الإجابات المتعلقة بجودة الطالب الجامعي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	تتوخى إدارة الكلية العدالة والموضوعية في اختيار طلبة المرحلتين الجامعية والدراسات العليا.	3.54	1.08	موافق	1
2	تسعى إدارة الكلية على جذب الطلبة المتميزين للالتحاق بالكلية.	3.28	1.05	محايد	2
3	تعمل إدارة الكلية على مساعدة الطلبة على اختيار التخصص.	3.11	1.06	محايد	3

4	تسعى إدارة الكلية على دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريج الكلية.	2.67	0.87	محايد	4
	المجموع	3.15	0.78	محايد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20)

يوضح الجدول رقم (2) أعلاه إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بجودة الطالب الجامعي، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة المتعلقة بتوخي إدارة الكلية العدالة والموضوعية في اختيار طلبتها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري بلغ 1.08، في حين جاءت العبارة المتعلقة بعمل إدارة الكلية على دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريج الكلية في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري بلغ 0.87، ويتبين من خلال هذه النتيجة أن إدارة الكلية تهمل بعض الجوانب المتعلقة بجودة الطالب الجامعي وأهمها دراسة آراء جهات التوظيف في مستوى خريج الكلية رغم أهمية ذلك في تحديد جوانب النقص وتقييم الكلية لأدائها من خلال نوعية خريجها.

الجدول رقم (3): الإجابات المتعلقة بجودة أعضاء التدريس.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
5	تتوخى إدارة الكلية العدالة والموضوعية في اختيار الأساتذة.	3.15	1	محايد	2
6	يخضع أعضاء هيئة التدريس باستمرار لتقييم من طرف إدارة الكلية.	2.98	1.04	محايد	3
7	تعمل إدارة الكلية باستمرار على تدريب الأساتذة وإكسابهم مهارات جديدة .	2.69	1.13	محايد	4
8	تعمل إدارة الكلية على دراسة أوضاع الأساتذة بصفة دورية والعمل على تحفيزهم.	2.56	1.02	غير موافق	5
9	تعمل إدارة الكلية على تشجيع الأساتذة على تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.	3.17	1.13	محايد	1
	المجموع	2.91	0.79	محايد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20).

تتضح من الجدول رقم (3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات الخاصة بجودة الأساتذة بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة المتعلقة بتشجيع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على تكوين مجموعات بحثية متخصصة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري بلغ 1.13، وهذا يدل على تشجيع إدارة الكلية للعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس من أجل الارتقاء بمستوى البحث العلمي للكلية، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بعمل إدارة الكلية على دراسة أوضاع أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية وعملها على تحفيزهم لأداء أفضل بمتوسط حسابي بلغ 2.56 وانحراف معياري بلغ 1.02، وتوضح هذه النتيجة أن إدارة الكلية لا تعطي الاهتمام الكافي لبعض جوانب جودة عضو هيئة

التدريس خاصة فيما يتعلق بتدريب وتحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين أدائهم وبالتالي الارتقاء بمستوى أداء الكلية نحو الأفضل.

الجدول رقم (4): الإجابات المتعلقة بجودة المنهج الدراسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
10	تقوم إدارة الكلية بالمراجعة الدورية لمحتويات المقررات الدراسية والعمل على تحديثها.	2.61	0.96	محايد	3
11	تعمل إدارة الكلية على تدريب الأساتذة على استخدام وسائل العرض الحديثة.	2.67	1.03	محايد	1
12	تعمل إدارة الكلية على تكييف المنهج الدراسي ومحتوياته مع المهارات المطلوبة في سوق العمل.	2.54	0.84	غير موافق	4
13	تقوم إدارة الكلية التأكد من احتواء المقرر على البعد البيئي للمجتمع.	2.63	1	محايد	2
المجموع		2.61	0.71	محايد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20).

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بجودة المنهج الدراسي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة المتعلقة بعمل إدارة الكلية على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل العرض الحديثة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري بلغ 1.03، وجاءت العبارة المتعلقة بعمل إدارة الكلية على تكييف المنهج الدراسي ومحتوياته مع المهارات المطلوبة في سوق العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.54 وانحراف معياري بلغ 0.84، وتشير هذه النتيجة إلى أن المنهج الدراسي لا يتميز بالتجديد والتحسين وفق ما يحدث من مستجدات في البيئة المحيطة ووفق متطلبات سوق العمل، رغم ضرورة ارتباط هذه المناهج بالواقع حيث كلما زاد هذا الارتباط زادت فعالية العملية التعليمية.

الجدول رقم (5): الإجابات المتعلقة بجودة الإدارة الجامعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
14	تتمتع إدارة الكلية برؤية واضحة ذات أهداف قابلة للتحقق.	3.02	0.90	محايد	1
15	تقوم إدارة الكلية بالمشاركة الشخصية في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر.	2.85	0.92	محايد	2
16	تتمتع إدارة الكلية بنظام فعال للمعلومات عن مختلف العملاء الداخليين	2.72	0.92	محايد	3

				والخارجيين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم اتجاه الخدمة المقدمة إليهم.	
17	تتميز إجراءات تقليد المناصب الإدارية بالكلية بالجدية والمصادقية.	2.72	1.14	محايد	3
المجموع		2.83	0.77	محايد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20).

يبين الجدول رقم (56) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الإستبانة المتعلقة بجودة الإدارة الجامعية، وقد جاءت العبارة المتعلقة بتمتع الكلية برؤية واضحة ذات أهداف قابلة للتحقق في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.02 وانحراف معياري بلغ 0.90، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بتميز إجراءات تقليد المناصب الإدارية بالكلية بالجدية والمصادقية بمتوسط حسابي بلغ 2.72 وانحراف معياري بلغ 0.92، ويلاحظ أن إجابات الأفراد على عبارات المحور كلها جاءت في اتجاه محايد ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم أفراد عينة الدراسة لا ينتمون إلى الهيكل الإداري للكلية ولذلك فهم لا يملكون فكرة واضحة على مدى جودة إدارة الكلية، كما تدل هذه النتيجة على عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين المسؤولين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس رغم أهمية ذلك، حيث يصعب تحقيق الجودة في ظل غياب العلاقات الاتصالية الجيدة.

الجدول رقم (6): الإجابات المتعلقة بجودة الوسائل والأساليب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتبة
18	توفر إدارة الكلية قاعات دراسة مهيأة بالشكل الذي يمكن الطالب من التركيز والاستيعاب.	3.61	1.02	موافق	2
19	تسعى إدارة الكلية إلى توفير الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لتدريس الطلبة.	3.70	1.02	موافق	1
20	تعمل إدارة الكلية باستمرار على صيانة وتحديث الأجهزة والمعدات البحثية والتعليمية.	3.50	1.02	موافق	3
21	تتوفر مكتبة الكلية على كتب ومراجع كافية من حيث الكمية والنوعية.	3.37	1.12	محايد	4
المجموع		3.55	0.79	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور المتعلق بجودة الوسائل والأساليب، وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة جيدة، حيث جاءت العبارة المتعلقة بسعي إدارة الكلية إلى توفير الأجهزة والمعدات الحديثة في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري بلغ 1.02، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة المتعلقة بتوفر مكتبة الكلية على كتب ومراجع كافية من حيث الكمية والنوعية بمتوسط حسابي بلغ 3.37 وانحراف معياري بلغ 1.12، وتدل هذه النتيجة على حرص الكلية على توفير الأجهزة والمعدات الحديثة التي من شأنها تسهيل مهمة الطالب وعضو هيئة التدريس، والرفع من جودة العملية التعليمية ومن جودة البحث العلمي في الكلية.

الجدول رقم (7): الإجابات المتعلقة بجودة البيئة المحيطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتبة
22	تعمل إدارة الجامعة على عقد الندوات العلمية.	3.69	0.77	موافق	1
23	يساهم البحث العلمي للكلية في معالجة مشكلات المجتمع.	3.00	1.03	محايد	3
24	ترتبط تخصصات الكلية بمتطلبات سوق العمل.	3.07	0.99	محايد	2
25	ثقة المجتمع عالية بمخرجات التعليم الجامعي للكلية من خريجين وأبحاث علمية.	2.15	0.79	غير موافق	5
26	تسمح إدارة الكلية من قطاعات المجتمع الأخرى بالاشتراك في تصميم المنهج الدراسي والإشراف على الرسائل العلمية.	2.65	1.05	محايد	4
	المجموع	2.91	0.60	محايد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20).

يوضح الجدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور جودة البيئة المحيطة، حيث يتبين من خلال الجدول أن العبارة المتعلقة بعمل إدارة الكلية على عقد المؤتمرات والندوات العلمية جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة جيدة وهذا يؤكد متوسطها الحسابي الذي بلغ 3.69 وانحرافها المعياري الذي بلغ 0.77، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على أن ثقة المجتمع عالية بمخرجات التعليم الجامعي للكلية من خريجين وأبحاث علمية بمتوسط حسابي بلغ 2.15 وانحراف معياري بلغ 0.79، وقد جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بدرجة موافقة ضعيفة، وتشير هذه النتيجة إلى أنه رغم محاولة الكلية التفاعل مع المجتمع من خلال عقد المؤتمرات والندوات التي تعالج مشاكل المجتمع، إلا أنها تبقى بعيدة على تحقيق علاقة تكامل وترابط بينها وبين بيئتها المحيطة وهذا ما تبينه ثقة المجتمع الضعيفة في مخرجات الكلية.

7. اختبار فرضية الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية كالجنس، العمر، الدرجة العلمية، الرتبة العلمية وسنوات الخبرة في التعليم العالي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية (0.05) بين نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية يعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) للتأكد من قبول الفرضية أو رفضها، مثلما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8): نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

العبارة	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع إدارة ج ش بالكلية	ذكور	38	2.9743	0.61724	-0.356	0.724
	إناث	16	3.0344	0.41491		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20).

يلاحظ من الجدول رقم (8) أعلاه عدم وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha=0.05$) يعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وهو ما يثبت صحة الفرضية المتعلقة بعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة بالكلية، وهذا يشير إلى أن وجهات نظر الأساتذة ذكورا وإناثا متقاربة، ولا تختلف في حكمها على واقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطي نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية يعزى لمتغير السن، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية لواقع إدارة الجودة الشاملة بالكلية تعزى لمتغير السن، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق تبعا لمتغير السن

العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع إدارة ج ش	بين المجموعات	0.747	0.374	2	1.193	0.312
	داخل المجموعات	15.972	0.313	51		
	المجموع	16.719		53		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) يمكن أن تعزى لمتغير السن بين نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير معنوية إحصائيا عند ($\alpha=0.05$)، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية ، أي أن أفراد عينة الدراسة باختلاف أعمارهم لديهم وجهات نظر متوافقة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية التي يعملون بها.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطي نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية يعزى لمتغير الدرجة العلمية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

للكشف فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية لواقع إدارة الجودة الشاملة بالكلية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق تبعا لمتغير الدرجة العلمية

العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.583	0.292	2	0.921	0.404
	داخل المجموعات	16.136	0.316	51		
	المجموع	16.719		53		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20).

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الدرجة العلمية بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير معنوية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وهو ما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة، أي أن أفراد عينة الدراسة بمختلف درجاتهم العلمية يتفقون في وجهات نظرهم حول واقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية التي يعملون بها.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطي نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية يعزى لمتغير الرتبة العلمية، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق تبعا لمتغير الرتبة العلمية

العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.414	0.138	3	0.424	0.737
	داخل المجموعات	16.305	0.326	50		
	المجموع	16.719		53		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20).

تظهر النتائج في الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الرتبة العلمية بين متوسطات نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير معنوية عند

مستوى ($\alpha=0.05$)، وهو ما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة ، أي أن أفراد عينة الدراسة باختلاف رتبهم العلمية لا يختلفون في وجهات نظرهم لواقع إدارة الجودة في كليتهم.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطي نظرة الأساتذة لواقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم العالي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة في التعليم العالي

العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.334	0.167	2	0.521	0.597
	داخل المجموعات	16.385	0.321	51		
	المجموع	16.719		53		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.20).

يبين الجدول رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم العالي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير معنوية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة، أي أن أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات خبرتهم لا يمكن أن تختلف نظرتهم إلى واقع الجودة الشاملة في الكلية، إن تفسير هذه النتيجة ربما يعود لكون إدارة الجودة الشاملة ومدة الخبرة ليس لهما علاقة من جانب، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتعلق بشكل أساسي بمدة الخبرة.

الخاتمة:

من خلال الدراسة والتحليل لواقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وكدراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة المدية، أفرزت هذه الدراسة النتائج التالية:

- 1- أظهرت الدراسة ضعفا في تطبيق منهج الجودة الشاملة في أغلب محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الكلية والمتمثلة في (الطالب-عضو هيئة التدريس- المنهج الدراسي-إدارة الكلية-البيئة المحيطة)؛
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن محور الإمكانيات المادية بالكلية يتوفر على الخصائص التي تجعل العملية التعليمية تتميز بالجودة، حيث تولي الكلية اهتماما ملموسا لهذا الجانب.

. التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي نراها كفيلة بتحسين أداء الكلية من خلال تبني منهج إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1- ضرورة اعتماد مدخل الجودة الشاملة بالكلية من أجل أن يساعدها على تقديم خدماتها بصورة تلبي حاجات طلبتها واحتياجات المجتمع وسوق العمل لما لذلك من تأثير على تحسين الأداء وتميزه؛

2- الاهتمام بالطلبة كمدخل من مداخل العملية التعليمية والاستثمار فيه، وإعداد برنامج توجيه إرشاد مهني للطلاب لمعرفة نوعية العمل الذي يرتبط بكل تخصص من التخصصات، وكذلك معرفة الفرص المتاحة للعمل بعد التخرج؛

3- المكانة الهامة التي يحتلها عضو هيئة التدريس في نجاح العملية التعليمية وتحقيق الجودة اللازمة تتطلب ضرورة تكوينه وإعداده بالشكل الذي يتلاءم مع الدور المنوط به، وكذا تشجيعه بمختلف أشكال التحفيز المادي والمعنوي لمساعدته على التفرغ التام لأغراض التعليم والبحث العلمي؛

4- ضرورة مراعاة احتياجات سوق العمل عند تصميم المناهج الدراسية.

5- أن تعمل الكلية على زيادة التواصل مع المجتمع المحلي خاصة مع المؤسسات المستقبلية لخريجها من خلال اللقاءات معهم، والاستفادة من اقتراحاتهم وآرائهم حول القضايا التي تخص مستقبل الكلية وهي بمثابة تغذية عكسية للاستمرار في التحسين والتطوير.

المراجع والهوامش:

- ¹ محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، على الموقع: <http://rmak17.talk4her.com/t217-topic>، تاريخ التحميل: 2015-15-12.
- ² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 20.
- ³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص: 74.
- ⁴ إبراهيم عباس الزهيري، إدارة الجودة في التعليم "رؤى عالمية"، على الموقع: <http://forum.nooor.com/t21404.html>، تاريخ التحميل: 2015-05-13.
- ⁵ مختار عثمان صديق، إدارة الجودة الشاملة والتعليم عن بعد، على الموقع: http://omerhago.blogspot.com/2012/07/blog-post_128.html، تاريخ التحميل: 2015-05-13.
- ⁶ نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة قسنطينة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2012، ص: 15-14.
- ⁷ عادل عبد الفتاح سلامة، واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مداخلة ضمن المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: "تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي"، أبو ظبي، 7-8 ديسمبر 2011، ص: 05.
- ⁸ بوزيان العجال، ريمة عمري، أثر اعتماد الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، على الموقع: <http://www.iefpedia.com>، تاريخ التحميل: 2015-05-17.
- ⁹ نادية بوضياف بن زعموش، فاطمة مخلوفي، التعليم العالي والبحث العلمي في ظل الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول: الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، يومي 05-06 مارس 2014.
- ¹⁰ أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص: 128.
- ¹¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص: 77.
- ¹² محمود أحمد أبو سمرة، مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس "من وجهة نظر طلبتها"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 12، شباط 2008، ص: 16.
- ¹³ أكرم أحمد رضا الطويل، أحمد عوني أحمد عمر آغا، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: "دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل"، على الموقع: <http://uniaden->
- ¹⁴ إيهاب محروس سمعان، الجودة الشاملة للتعليم في مصر، على الموقع: <http://ehabsamaan.arabblogs.com/archive/2007/8/296880.html>، تاريخ التحميل: 2015-05-15.
- ¹⁵ خالد الحربي، فوائد تطبيق الجودة التعليمية، على الموقع: <http://www.al-malekh.com/vb/f451/9565>، تاريخ التحميل: 2015-05-15.

16- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:196.

17- رقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009، ص:48.

18- جميل نشوان، تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم الجودة الشاملة في فلسطين، على الموقع:

<http://www.qou.edu/arabic/qulityDepartment/qulityConfrence/pepars/session4/jamel.htm>

تاريخ التحميل: 2015-05-15.

9- يوسف أحمد أبو فارة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، المجلد 2، الأردن، 2006، ص:253.

20- بن أعمارة منصور، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة عنابة، يومي 18-19 ماي 2011، ص:11.

21- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 275-278.

22- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص:114.

23- نبيل إبراهيم الزركوشي، المؤسسات التربوية والجودة الشاملة النظرية والتطبيق، على الموقع: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=389343>، تاريخ التحميل: 2015-05-15.

24- تسليمة جيلالي، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص:50.

25- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص: 102.