

## أساليب ومعايير إدارة الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية

جامعة مولود معمري - تيزي وزو - نموذج

Quality management methods and standards in Algerian university institutions

University of Mouloud Mamari - Tizi Ouzou – model-

نورة خويدر<sup>1</sup><sup>1</sup> جامعة محمد أمين دباغين (سطيف 02)، noralakhouider@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/04/01

تاريخ القبول: 2022/06/18

تاريخ النشر: 2022/06/30

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أساليب ومعايير إدارة الجودة في المؤسسة الجامعية مولود معمري - تيزي وزو - كنموذج، خصوصا اليوم بعد أن أصبح "التميز" هو حجر الزاوية لدى كل الجامعات والسعي نحو الحصول على الجودة من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب والمعايير التي تساعد على تحسين أداء مهامها على اختلاف أطرافها، سعيا منها لتقديم مخرجات تتلاءم وسوق العمل، ومن جانب آخر حتى لا تبقى على هامش الجامعات العالمية التي وصلت إلى ما يسمى بالجامعات المفتوحة واعتماد أحدث التقنيات التكنولوجية. وعليه تبنت هذه الورقة البحثية المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم التحليل والتفسير والوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التي أهمها:

- ترجمة الجودة كمفهوم وشعار وتطبيقات في سلوك مختلف أوجه أنشطة الجامعة.
- استحداث جائزة كأساس في تهيئة وإطلاق مجالات المنافسة وتفجير القدرات الذاتية للكليات في الجامعة.
- ترجمة الرؤيا الوطنية للجودة إلى تشريع أو تعليمات ملزمة لغرض التطبيق بما ينسجم مع متطلبات الجودة.

**كلمات مفتاحية:** الجودة؛ إدارة الجودة الشاملة؛ المؤسسات الجامعية؛ المعايير؛ جودة الخدمة التعليمية.

## Abstract:

his study aims to identify the reality of applying quality management methods and standards in the university institution Mouloud Mamari - Tizi Ouzou - as a model, especially today after "excellence" has become the cornerstone of all universities, and the pursuit of quality through the application of a set of methods and standards Which helps them to improve the performance of their tasks across the various parties, seeking to provide outputs compatible with the labor market, and on the other hand, so that it does not remain on the sidelines of international universities.

Accordingly, this research paper adopted the descriptive and analytical approach by relying on the questionnaire form as a tool to collect data, then analyze and interpret, and arrive at a set of results and suggestions, the most important of which are:

- Translate quality as a concept, slogan, and applications in the conduct of various aspects of the university's activities.
- Creating a prize as a basis for preparing and launching areas of competition and exploding the self-abilities of colleges in the university.
- To translate the national vision of quality into legislation or binding instructions for the purpose of implementation, in line with the quality requirements.

**Keywords:** the quality; Total Quality Management; University institutions; Standards; Quality of educational service.

\* المؤلف المرسل: نورة خويدر، الإيميل: noralakhouider@hotmail.com

## 1. مقدمة:

يمثل التعليم أحد أهم ركائز المجتمعات الحديثة، لذلك خصص له الباحثين مجالا واسعا لنقاش تفاصيله ومن أهمها مسألة الجودة وكيفية إدارتها بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، لأن اعتمادها سيكون له تأثير إيجابي على مخرجاتها التعليمية وبنيتها الإدارية، فانطلقت المؤسسات الأكاديمية في تبني مفهوم إدارة الجودة من خلال توفير الأدوات والأساليب والاستراتيجيات أو مجموعة من التعديلات في المنظومة التربوية عموما سعيا منها لضمان أو تطبيق الجودة داخل الجامعة.

ونجد منها محاولة إدماج التكنولوجيا في التعليم من خلال مشاريع التعليم الإلكتروني، مشروع الماستر عن بعد، الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى النظام الجديد أو ما يعرف (L.M.D) كتجربة جديدة عايشتها المؤسسة الجامعية الجزائرية وكانت لها جملة من التأثيرات، وغيرها من التعديلات التي أجرتها خصيصا لتحسين أدائها والوصول إلى نتائج مرضية لكل أطراف المؤسسة الجامعية.

## 2. الإطار المنهجي للدراسة:

### 1.2. الإشكالية:

غدت الجودة اليوم محل انشغال الكثير من الباحثين والمختصين في كيفية تحصيلها والمحافظة عليها، وذلك لتحقيق التميز والاستجابة لتطلعات العملاء، حيث الجودة عند بعضهم هي درجة التميز، وعند البعض الآخر هي القدرة على الاستجابة للرغبات والحاجات، أو درجة الملائمة، فالجودة كما يقال حدها وتعريفها هو اسمها الدال عليها، وكان انطلاقها في المجال الصناعي حيث كان الاهتمام بإنتاج منتجات ذات جودة لجلب العملاء، وتحصيل الحصة السوقية واحتلالها، بتحقيق تنافسية على المنتجات المنافسة. لتدخل اليوم في مجال التعليم وتصبح غاية كل مؤسسة جامعية، ويشمل ذلك جودة الوسائل المؤسساتية من معدّات وتجهيزات وبنائات، وكذلك الوسائل البرمجية من انتقاء البرنامج إلى اختيار أعضاء هيئة التدريس وصولاً إلى الوسائل البحثية، لأنّ ذلك يضمن تحقيق مخرجات ذات جودة، والوصول إلى تحقيق مكانة للجامعة في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع التعليم العالي.

وعليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الوقوف عند سبل أو أساليب ومعايير إدارة الجودة في جامعة مولود معمري - تيزي وزو - للكشف عن مدى تطورها وسعيها لضمان الجودة والرقى بالجامعة.

ومن هذا المنطلق يطرح الاشكال البحثي الرئيسي التالي:

ما هو واقع تطبيق أساليب جودة التعليم العالي بجامعة مولود معمري (تيزي وزو)؟

### 2.2. تساؤلات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيسي طرحت الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ▶ ما مدى تحديث جامعة مولود معمري الوسائل البحثية والمناهج البيداغوجية؟
- ▶ ما مدى تجسيد مفهوم إدارة الجودة على مستوى الأساتذة، الطلبة، المرافق الإدارية؟
- ▶ هل تتوفر جامعة مولود معمري على المقومات والدوافع اللازمة لتطبيق هذه المعايير؟
- ▶ ما هي النقائص والصعوبات التي تواجهها جامعة مولود معمري في إدارة الجودة؟

### 3.2. فرضيات الدراسة:

\* **الفرضية الأولى:** لا يوجد تحديث للوسائل البحثية والمناهج البيداغوجية في جامعة مولود معمري تيزي وزو.

ويتم قياسها بالمؤشرات الآتية:

- اعتماد وسيلة الطباشير والسيورة التقليدية.
- لا تتوفر حتى على جهاز المسح الضوئي.
- غياب حتى الميكروفون في المدرجات.
- غياب شبكة الانترنت.

\* **الفرضية الثانية:** إدارة الجودة مفهوم مبهم لدى الأساتذة والمرافق الإدارية.

ويتم قياسها بالمؤشرات الآتية:

- أساتذة وطلبة لا يمتلكون حتى البريد الإلكتروني.
- غياب الخدمة التعليمية.
- عدم تحديد الطالب والأستاذ لهدفه والسعي لتحقيقه.
- اعتماد معظم الأساتذة على طريقة التلقين وبالتالي التأثير على المنتج النهائي (الطالب).
- الأقسام والإدارات معظمها لا تملك أجهزة الحواسيب.

\* **الفرضية الثالثة:** لا تتوفر جامعة مولود معمري على المقومات اللازمة لتطبيق معايير إدارة الجودة.

ويتم قياسها بالمؤشرات الآتية:

- اعتماد الإدارة على أسلوب التسلط والتخويف.
- غياب روح الفريق والإبداع في العمل.
- عدم الارتقاء بالطلاب معرفيا واجتماعيا ولباسه خير دليل.

\* **الفرضية الرابعة:** تواجه جامعة مولود معمري صعوبات متباينة في تطبيق معايير إدارة الجودة.

ويتم قياسها بالمؤشرات الآتية:

- غياب الثقة والتعاون بين الأقسام.
- عدم تحديد المسؤوليات.
- عدم توفر برامج ومصادر التعلم الفردي.
- غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة.

#### 4.2. أهداف الدراسة:

- الكشف عن أهم مواطن الضعف في أساليب إدارة الجودة بجامعة مولود معمري.
- التعرف على مدى التغيير والتطوير في الأوضاع المعرفية الجديدة من وسائل ومناهج.
- توضيح سبل وطرق تدعيم وتجسيد إدارة الجودة بجامعة مولود معمري على مستوى كل الأطراف الفاعلة في هذه المؤسسة الجامعية.

#### 5.2. منهج الدراسة:

يقول موريس أنجرس: "إنّ مجموع المساعي التي يعتمد عليها الباحث أو الباحثة تكشف وبمعنى واسع عن تصوّره للبحث أو لمنهجه، وبالتالي فإنّ الأساس المتين لبحث ما وصحّته هما اللذان سيتمّ الحكم عليهما أساساً انطلاقاً من مدى مُلائمة المنهج ووسائل تطبيقه". (أنجرس، 2006، صفحة 37)

ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي للوقوف عند استقصاء أساليب إدارة الجودة والآليات المعتمدة لدى جامعة مولود معمري، تيزي وزو، من خلال جمع البيانات المتعلّقة بالظاهرة في شقيها النظري والعملي من خلال طرح جملة من الأسئلة الأولى، وتحليلها وتفسيرها.

#### 6.2. مجتمع وعينة البحث:

تكوّن مجتمع الدراسة في جامعة مولود معمري تيزي وزو، التي تضم أكثر من (49.392) طالب، (29) قسم و(09) كليات هي كالتالي:

- كلية الهندسة والبناء - كلية الآداب واللغات - كلية العلوم - كلية الهندسة الكهربائية والكمبيوتر
- كلية الحقوق والعلوم السياسية - كلية العلوم التجارية تسيير واقتصاد - كلية الطب

والحرم الجامعي "تامدا" فيه: - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - كلية العلوم البيولوجية والزراعية.

أما عن العينة فإنّ تحديدّها يعني عمليّة انتقاء لعدد من الأفراد بهدف دراسة ظاهرة مُعيّنة ترتبط بهم، بحيث تُمثّل مُفردات العيّنة تلك المجموعة الأكبر التي اختيرت منها، والتي تُمثّل جزءاً من مُجتمع الدراسة، فالغاية من اختيار عيّنة ما، هو الحصول على معلومات بشأن مُجتمعها، فيندُر أن تجري دراسة تشمل كُل أفراد المُجتمع محل الاهتمام كمفحوصين "Subject" (غاي، 2005، صفحة 16)

لذا تمّ اختيار العينة القصدية والمتمثلة في حرم تامدا الذي ينطوي على كل من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بأقسامها الثلاثة: قسم علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، وكلية العلوم البيولوجية والزراعية، حيث بلغ قوامها حوالي (120) أستاذ، ما نسبته (35%) من إجمالي مجتمع البحث.

## 7.2. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لأنّها تعد من أنسب الأدوات التي تطبق على المبحوثين خاصة المتعلمين، بالإضافة إلى أنّها تعطي للمبحوثين وقت أطول وفرص أفضل للإجابة بحرية واطمئنان ودقة ودون تحيز.

ويذكر عبيدات في هذا الصّدّد: "أنّ الاستبانة هي أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً، وتُعتبر من أفضل وسائل جمع المعلومات عن مُجتمع الدراسة للحصول على حقائق بواقع مُعيّن. (عبيدات، 2003، صفحة 145)

وقد تمّ بناء هذا الاستبيان بالاستفادة من الإطار المنهجي والتراث النظري، والاطلاع على الدراسات السّابقة المشابهة والمطابقة.

### 3. الإطار النظري للدراسة:

#### 1.3. الجودة:

\* لغة: يرُدُّها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي "جاد" ومصدره "جودة" بمعنى صار جيدا، ويقال جاد العمل فهو جيد، وجمعها: جياذ أو جياذد، وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل. (التميمي، 2008، صفحة 13)

\* اصطلاحا: عرّف "أرماند فيغانباوم-Armand Feigenbaum" الجودة على أنّها "النتائج الكلية للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكّن من تلبية حاجات ورغبات الزبون". (العزاوي، 2005، صفحة 15)

أما مفهوم الجودة وفقا لما تمّ الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي انعقد في باريس في أكتوبر 1998 فينص على ما يلي: "للجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطة مثل المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا. (Detrie، 2001)

يمكننا تعريف جودة خدمة التعليم العالي على أنّها: ترجمة احتياجات وتوقعات الأطراف المستفيدة من خدمات مؤسسة التعليم العالي إلى مواصفات محددة والالتزام بتطبيقها لتحقيق رضاهم. تعني كفاءة وفعالية في التعليم من خلال تحقيق معايير عالية للجودة عند تكاليف معقولة؛ ويعرّف "جوزيف جوران-Joseph Juran" الجودة على أنّها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام".

#### 2.3. إدارة الجودة الشاملة:

هي مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع. (واخرون، 2006، صفحة 21)

عرفها علاونه على أئها: أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفدين من التعلم، ويجب أن تقدم خدمات تعليمية بحثية بأكفا الأساليب التي ثبت نجاحها. (العضاضي، 2012، صفحة 75)

### 3.3. المؤسسات الجامعية:

هي كل مؤسسة تقبل طلبة أنأوا دراستهم الثانوية، ويحصلون في نهاية دراستهم الجامعية أو المهنية على درجة علمية معينة.

وكلمة الجامعة أو université مأخوذة من الكلمة اللاتينية universitas والتي تعني الرابطة التي تضم عملا أو حرفة معينة ليصبح اللفظ فيما بعد يطلق على الاتحاد العلمي أو النقابة التي تشمل عددا من رجال العلم من أساتذة وطلبة لتدل على تجمع كل هؤلاء.

والجامعة هي المؤسسة التي تعد أصحاب المهن الراقية من أطباء ومهندسين ومحاسبين ورجال قانون ومعلمين، كما تهتم بالبحث العلمي لتطوير المعرفة. (الرحمان، 2002، صفحة 08)

### 4.3. المعايير:

هو مجموعة من الأسس والبنود التي يثبت البحث أئها كافية لإصدار الحكم على تحقيق أهداف معينة أو عدم تحقيقها، والمعيار إما أن يكون نوعي أو كمي ويعبر عنه بوزن ولكل معيار خصائصه بالتطبيق ومتطلباته. (حسون، 2012، صفحة 175)

### 5.3. جودة التعليم العالي:

هو اتجاه تسير فيه المؤسسات الجامعية، ارتبط المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية، دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية وغيرها، لذلك تحوّل المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى تأكيد جودة التعليم العالي، الذي يعتمد على ضرورة اختيار معدلات نخطية للأداء وبناء منظومة لإدارة الجودة الجامعية.

عموما الجودة في التعليم هي إمكانية المؤسسات التعليمية على تكوين منتج تعليمي جيد يتمثل في خريجها، بالإضافة إلى إسهامها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

فالجودة في التعليم تعني الدقة والإتقان وتحسين الأداء وتطوير معارف الطلبة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف التعليمية. (الحولي، 2004، صفحة 10)

### 6.3. أهداف إدارة الجودة في المؤسسة الجامعية:

تهدف إدارة الجودة في المؤسسة الجامعية إلى ما يأتي:

- ▶ تحقيق التقدم النوعي في العملية التدريسية من خلال تفعيل كافة الأنظمة المعمول بها في الجامعة دون استثناء بما يحقق رغبات الطلبة والمجتمع.
- ▶ المحافظة على مستوى الأداء للأساتذة والإداريين والطلبة في الجامعة من خلال المتابعة المستمرة وإبداء التوجيهات اللازمة بروح من المسؤولية.
- ▶ العمل على حل المشكلات التدريسية ميدانيا وبالطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها.
- ▶ فتح قنوات الاتصال والتواصل بين الجامعات والأعضاء العاملة معها.

### 7.3. معايير وأساليب إدارة الجودة:

من أهم معايير وأساليب إدارة الجودة في المؤسسة الجامعية ما يأتي: (الصرايرة، 2011، صفحة 17)

- ▶ **القيادة:** تعني قيادة إدارية متحمسة ذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل والتعاون والانسجام بينها وبين المرؤوسين، كما تتطلب فريق عمل متعاون لديه الولاء والانتماء.
- ▶ **رؤية ورسالة الجامعة:** تعبر عن الأهداف الدقيقة التي تعمل على تحقيقها للرفي بالجامعة وتحقيق مركز تنافسي خصوصا مع ما نعيشه اليوم من منافسة شديدة بعد الانفجار التكنولوجي والانفتاح على الثقافات الأخرى.
- ▶ **الثقافة التنظيمية:** هي مجموع المبادئ و القيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود في المؤسسة الجامعية، لأنّ لها دور فاعل في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

► **البرامج والمناهج:** يقصد بها شمولية واستيعاب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، وتوظيفها بما يتناسب والمتغيرات الحديثة، كما يجب على المناهج أن تتواءم مع الفلسفة العامة وتحقق رسالة وأهداف وحاجات الطلبة والمجتمع.

► **إدارة المورد البشري:** حتى نصل إلى تفوق جامعي ناجح ومتميز، لابد من التركيز على تطوير وتنمية المورد البشري، فهو الركيزة الرئيسية في خلق التميز والميزة التنافسية، وذلك من خلال مثلاً توفير نظام الكتروني للبحث عن المعلومات في المكتبة، و توفير مرافق خدمتية أساسية كافية.

#### 4. الإطار الميداني للدراسة:

##### 1.4. عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

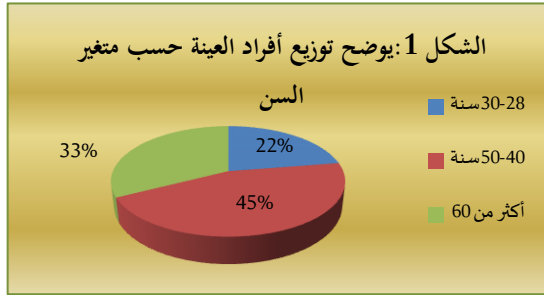
أضحت مؤسسات التعليم العالي سوق مفتوح تتفاعل فيه النوعية على حساب الكمية دون حواجز إدارية أو مؤثرات أخرى، هذا الأخير لن يتحقق دون تفعيل انتاج وتوليد المعرفة، مع تحديث أساليب ومناهج ووسائل التدريس من خلال فتح المجال لأعضاء الأسرة الجامعية للتعبير عن مهاراتهم وتطوير ثقافتهم حتى تتماشى والتغيرات الحاصلة، ومواكبة وتطبيق معايير جودة التعليم العالي.

##### 1.1.4. عرض نتائج المحور الأول: الخصائص السيسيوديمغرافية لأساتذة جامعة مولود معمري تيزي وزو

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

| السن       | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| 30-28 سنة  | 18      | 22.5%          |
| 31-50 سنة  | 36      | 45%            |
| أكثر من 60 | 26      | 32.5%          |
| المجموع    | 80      | 100%           |

## الشكل (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



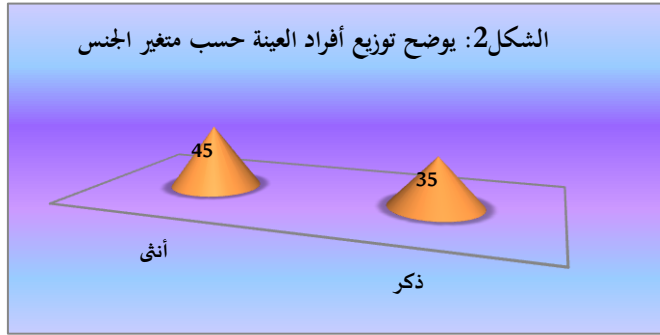
يوضح الجدول رقم (01) أنّ أكبر نسبة من الأساتذة والمقدّرة ب (45%) تتراوح أعمارهم بين 50-31 سنة تليها نسبة (32.5%) أعمارهم أكثر من 60 سنة، في حين مثلت نسبة (22.5%) الفئة التي أعمارهم بين 30-28 سنة، وهذا التفاوت يبرره قانون التوظيف الجزائري من جانب، وتبني النظام الجديد أو ما يعرف ب (L.M.D) الذي قلّص سنوات الدراسة، وبالتالي اختصار زمن الحصول على شهادة الدكتوراه على عكس ما كان عليه النظام الكلاسيكي.

يبقى الأستاذ الجامعي على غرار سنّه أهم عنصر في منظومة التعليم العالي من خلال أدواره والمتمثلة في التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، فهو عنصر أساسي لضمان جودة التعليم فأهداف الجامعة لن تتحقق إلّا بكفاءة الأستاذ، فهو قادر على أن يهب فنية التعامل العلمي السليم، فكما يعرفه "براون-Braun": "هو مختص يستجيب لطلب اجتماعي ويتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة العلمية، وهو عامل حربي في اختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل حرية المبادرة والاستقلالية توافق منفعة المستخدمين". (عيسى، الجلفة، صفحة 03)

## الجدول (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 35      | 43.75%         |
| أنثى    | 45      | 56.25%         |
| المجموع | 80      | 100%           |

## الشكل (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



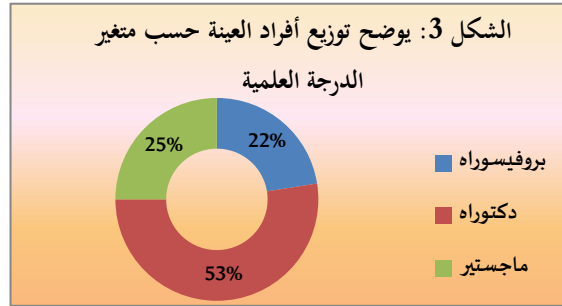
تكشف معطيات الجدول رقم (02) تفوق الإناث بنسبة (56.25%) عن الذكور الذين قُدرت نسبتهم (43.75%)، وهذا طبيعي خاصة وأن معظم المؤسسات اليوم تشهد تواجد الإناث أكثر من الذكور، وهو ما أثبتته الديوان الوطني للإحصائيات حيث أقر بوجود زيادة نسبة النساء في مختلف المجالات المهنية، إذ قُدر عدد النساء العاملات بالجزائر سنة 2019 بـ (2.062.000) امرأة عاملة". (2019.N879., 2019)

وهذا ما يمكن تفسيره بالعديد من العوامل والأسباب التي منها تفوق الإناث في الدراسة مقارنة بالذكور الذين يميلون للحياة العملية، خاصة مع صعوبة ظروف المعيشة في المجتمع الجزائري، وتقبل هذا الأخير عمل المرأة في مختلف القطاعات والمؤسسات، "حيث يمنع التشريع الجزائري أي نوع من أنواع التمييز يرتبط بالجنس في التشغيل، إذ جاء في المادة 36 من الدستور الجزائري: تعمل الدولة على ترقية التنافس بين الرجال والنساء في سوق التشغيل". (الرسمية، 2016، صفحة 10)

## الجدول (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

| الدرجة العلمية       | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| ماجستير              | 20      | 25%            |
| دكتوراه              | 42      | 52.5%          |
| أستاذ التعليم العالي | 18      | 22.5%          |
| المجموع              | 80      | 100%           |

### الشكل (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية



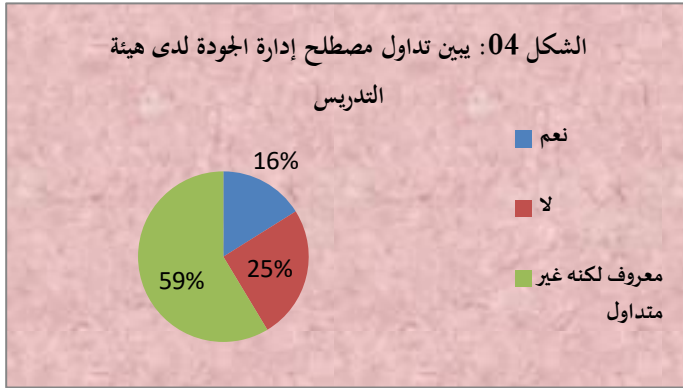
القراءة المتأنية للجدول أعلاه الخاص برتبة الأساتذة الموظفين بجامعة مولود معمري تيزي وزو، يكشف تعدد في الرتب الوظيفية حيث مثلت أعلى نسبة (52.5%) درجة دكتوراه، تليها نسبة (25%) درجة ماجستير، ثم نسبة (22.5%) في درجة أستاذ التعليم العالي، وهذا التنوع منطقي وواقعي نظرا لقرارات التوظيف والترقية التي تقوم بها الجامعة الجزائرية بعد تلقيها لتعليمات وقرارات من الوزارة الوصية ومراقبة المناصب الشاغرة والفراغ الذي تعاني منه المؤسسة الجامعية.

#### 2.1.4. عرض نتائج المحور الثاني: تناول مفهوم إدارة الجودة

##### الجدول (04): تداول مصطلح إدارة الجودة لدى هيئة التدريس

| النسبة المئوية | التكرار | مصطلح إدارة الجودة    |
|----------------|---------|-----------------------|
| 16.09%         | 14      | نعم                   |
| 25.28%         | 22      | لا                    |
| 58.62%         | 51      | معروف لكنه غير متداول |
| 100%           | 87      | المجموع               |

#### الشكل (04): تداول مصطلح إدارة الجودة لدى هيئة التدريس:

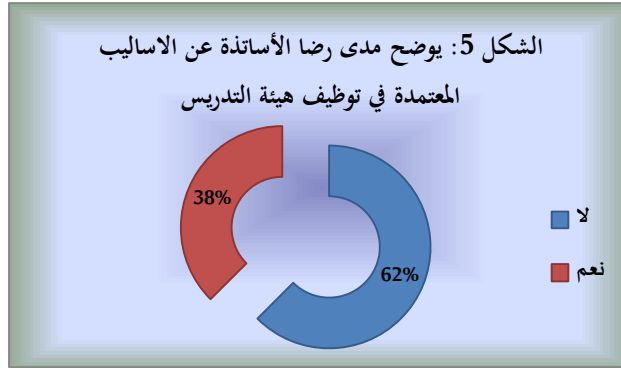


تظهر نتائج الجدول أعلاه أنّ ما نسبته (58.62%) يعرفون مصطلح إدارة الجودة ولكنه غير متداول عند هيئة التدريس، في حين ما نسبته (25.28%) أفادوا بأنّ المفهوم غير معروف تماماً، أما نسبة (16.09%) أقرت بأنه معروف لديها، هي نسب تترجم لنا غياب ثقافة الجودة في جامعة مولود معمري وبعد الهيئة التدريسية عن مفهومها، وقد يعود ذلك إلى غياب تنظيم أيام تحسيسية لفائدة جميع الجهات الفاعلة، خصوصاً وأنّ مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً بالمقارنة مع غيرها من المفاهيم.

#### الجدول (05): يوضح مدى رضا الأساتذة عن الاساليب المعتمدة في توظيف هيئة التدريس

| النسبة المئوية | التكرار | أساليب التوظيف |
|----------------|---------|----------------|
| 37.5%          | 30      | نعم            |
| 62.5%          | 50      | لا             |
| 100%           | 80      | المجموع        |

## الشكل (05): يوضح مدى رضا الأساتذة عن الاساليب المعتمدة في توظيف هيئة التدريس



نلاحظ من خلال الجدول أنّ معظم أفراد العينة غير راضين على أساليب انتقاء هيئة التدريس بنسبة 62.5%، وهو ما يترجم لنا وجود مجموعة من الأساليب الالتوائية المعتمدة في عملية الاختيار منها الوساطة، الرشوة، الغش، وغيرها من السبل التي تبرهن لنا غياب الجودة في صفوف الهيئة التدريسية، التي تعاني اليوم من الرداءة بامتياز نتيجة هذه الأساليب، وسياسة الاقصاء والمحسوبية.

في حين ما نسبته 37.5% كان لهم رضا وقد يعود ذلك إلى نظرهم الخاصة أو القياس على تجربتهم الذاتية في الوصول عن جدارة واستحقاق.

فإدارة المؤسسة الجامعية إن أحسنت اختيار الموظفين وفق طرق موضوعية وتناسب مع مؤهلات الوظيفة المراد شغلها، فإنّ ذلك من شأنه أن يجنب المؤسسة عدة تحديات منها اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، فكثيرا ما نجد حراكا اجتماعيا واحتجاجا يطالب فيه بإعادة النظر في نتائج التوظيف وأساليب الانتقاء.

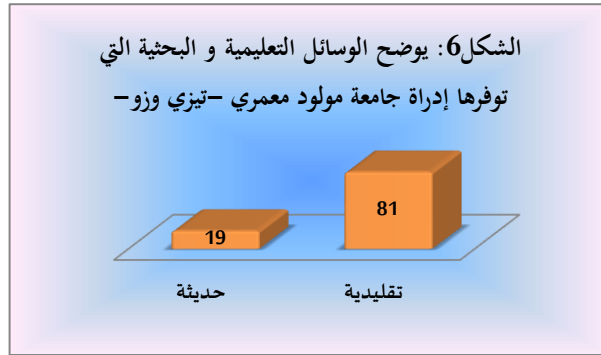
"فالنهوض بالمؤسسات لاسيما في قضية تسييرها وتحقيق مبدأ الخدمة المثالية، أمر مرهون بمدى كفاءة الموارد البشرية التي تعتبر القوة الفعالة الأولى التي تجعل من هذه المؤسسات تبلغ مصاف العالمية، فحسن اختيار الأفراد المناسبين للوظائف المناسبة مرتبط بتجسيد النزاهة وتكافؤ الفرص من حيث طالب الوظيفة، والسعي للقضاء على المحسوبية والمحابة في التوظيف". (سويسي، 2018، صفحة 164)

### 3.1.4. عرض نتائج المحور الثالث: الوسائل البحثية المعتمدة في جامعة مولود معمري تيزي وزو

الجدول (06): يوضح نوع الوسائل التعليمية التي توفرها إدارة جامعة مولود معمري -تيزي وزو

| الوسائل التعليمية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| تقليدية           | 81      | 81%            |
| حديثة             | 19      | 19%            |
| المجموع           | 100     | 100%           |

الشكل (06): يوضح الوسائل التعليمية والبحثية التي توفرها إدارة جامعة مولود معمري -تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) وجود شرح في إجابات أفراد العينة بشأن الوسائل البحثية المعتمدة حيث مثلت ما نسبته 81% من الوسائل التقليدية، في حين أقرت نسبة 19% باعتماد الوسائل الحديثة، هذا ما يعني أنّ الجامعة محل الدراسة لا تزال تعتمد الطرق الكلاسيكية، فالجامعة عموماً تعاني من عدة مشاكل مادية وتنظيمية منها نقص المقاعد والكراسي، نقص القاعات والمدرجات، سوء سكن الطلبة والاساتذة، سوء الإدارة، اضطرابات الطلبة، نقص وسائل الاتصال الحديثة.

"وقد أجريت عدة البحوث في جامعات عربية حول صعوبات تطبيق تكنولوجيا التعليم من طرف الأساتذة بعيسي (2017)، الطيب (2019)، عبد الواحد (2017)، عيسى وصالح (2019)، زقاوة

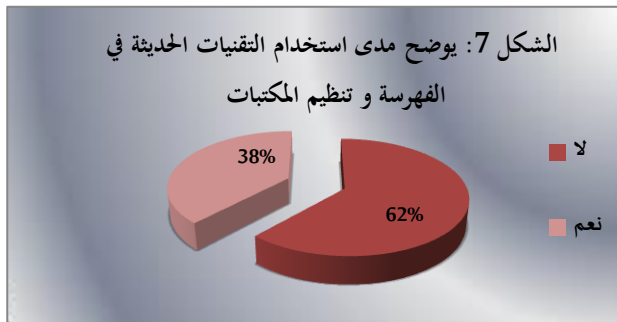
(2017)، وقد أثبتت جميعها أهمية تكنولوجيا التعليم في تحسين أداء الأساتذة وزيادة استيعاب الطلبة، كما أكدت صعوبات الأساتذة في التحكم في تكنولوجيا التعليم". (غيات، 2020، صفحة 196)

لكن هذا لا ينفي سعي إدارة الجامعة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة من تقنياتها والياتها في خدمة الطالب والمجتمع، والرقي لمصاف الجامعات المتقدمة، ففي ظل نقص الهياكل القاعدية والمشاكل الإدارية والمهنية للأساتذة ورداءة الخدمات المقدمة للطلبة، تبقى إدارة الجودة الحل الأمثل للخروج من هذه المشكلات.

#### الجدول (07): يوضح مدى استخدام التقنيات الحديثة في الفهرسة وتنظيم المكتبات

| التقنيات في المكتبات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| نعم                  | 42      | 38.18%         |
| لا                   | 68      | 61.82%         |
| المجموع              | 110     | 100%           |

#### الشكل (07): يوضح مدى استخدام التقنيات الحديثة في الفهرسة وتنظيم المكتبات



نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلب أفراد العينة أقرّوا أنّ المكتبات بعيدة تماما عن التقنيات الحديثة في البحث أو الأرشفة، ولا تزال تتعامل وفق الطرق الكلاسيكية ما جعلها تتخبط في مشكلات وصعوبات، فقد فرضت التطورات الحاصلة على المهنة المكتبية عدة تحديات تركز أساسا على وجوب توفير كادر بشري مؤهل من كافة النواحي العلمية والعملية لمواكبة التطورات والمتغيرات التي تشهدها المكتبات ومواجهة الاحتياجات المتجددة لمجتمع المستفيدين.

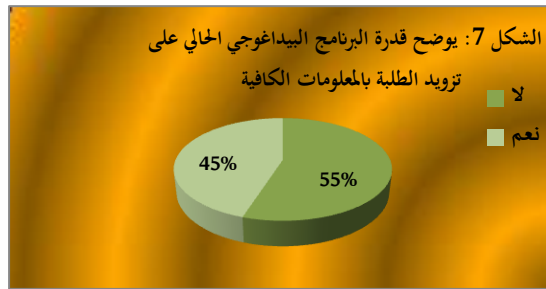
في حين ما نسبته 38.18% يرون أنّ بعض المكتبات واكبت التحول التكنولوجي بدليل تواجدها عبر الفضاء الافتراضي بامتياز، وهذا إنّما يدل على السعي الدائم لجامعة مولود معمري لتحسين خدماتها وتحقيق الجودة في التعليم.

#### 4.1.4. عرض نتائج المحور الرابع: مقومات لازمة في تطبيق معايير إدارة الجودة

الجدول (08): يوضح قدرة البرنامج البيداغوجي الحالي على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية.

| النسبة المئوية | التكرار | البرنامج البيداغوجي |
|----------------|---------|---------------------|
| 45%            | 45      | نعم                 |
| 55%            | 55      | لا                  |
| 100%           | 100     | المجموع             |

الشكل (08): يوضح قدرة البرنامج البيداغوجي الحالي على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية.



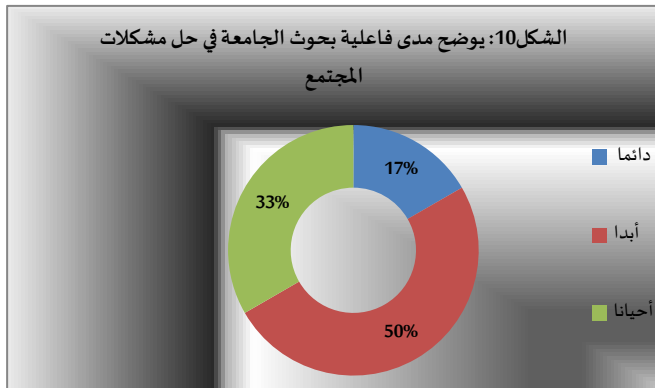
نلاحظ من خلال الجدول أنّ ما نسبته 45% من أفراد العينة يقرّون بأنّ البرنامج البيداغوجي قادر على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية، وذلك بعد ما وفرته التقنية من مصادر متنوعة للوصول والحصول على المعلومة، يستعين بها كل من الأستاذ والطالب خاصة وفق ما يفرضه نظام (L.M.D) الذي جعل من الطالب محور العملية التعليمية، في حين نجد ما نسبته 55% ترى أنّ البرنامج قاصر نظرا للتشتت الذي يعرفه على اختلاف الكليات والأساتذة، ناهيك عن طاقات وقدرات بعض الأساتذة التي لا تستطيع إيصال المحتوى بامتياز إلى الطالب.

"فقد استبشر الأساتذة خيرا واستحسنوا النظام في أول مراحلها لما وجدوه من محاسن، ودوافع تبعث على السيرة الحسنة للعمل البيداغوجي، بحكم الإيجابيات التي عرضها النظام في بداياته، فالقاعة الدراسية نظم 24 طالبا، والتكوين يتطلب 3 سنوات فقط في الليسانس، والنظام خاضع لمعادلة طرفيها الأستاذ يمثل 30% في الحصص البيداغوجية، أما 70% منها يشغل عليها الطالب، وغيرها من المحفزات التي أول ما بدأ العمل بها، ولكن سرعان ما حررت المراسيم والتعديلات التي أعادت الأستاذ إلى عقلية النظام الكلاسيكي بلقب (L.M.D)، وصار ينعت بال(L.M.D) الجزائري أكثر من 30 طالبا في الفوج مع استجابات مفروضة على الأستاذ بنصوص قانونية". (صالح، 2013، صفحة 11)

#### الجدول (09): يوضح مدى فاعلية بحوث الجامعة في حل مشكلات المجتمع

| الفاعلية البحوث | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| دائما           | 15      | 16.67%         |
| أحيانا          | 45      | 50%            |
| أبدا            | 30      | 33.33%         |
| المجموع         | 90      | 100%           |

#### الشكل (09): يوضح مدى فاعلية بحوث الجامعة في حل مشكلات المجتمع



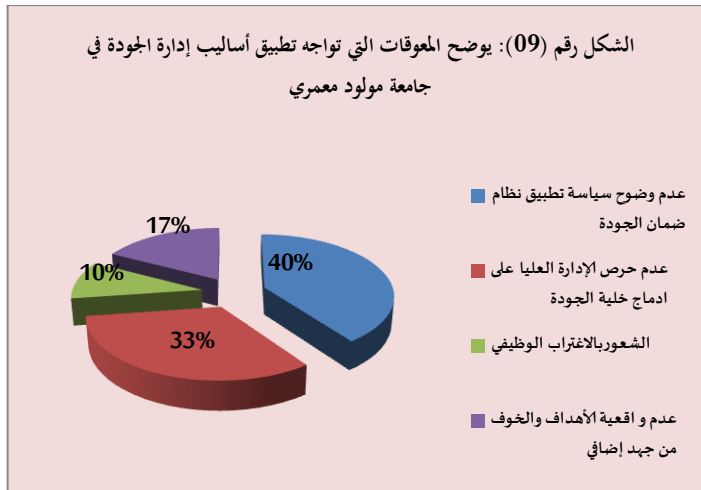
نلاحظ من خلال الجدول أنّ (50%) ينظرون إلى بحوث الجامعة على أنّها غير قادرة على طرح حلول للمشكلات الاجتماعية، ويعود هذا خصيصاً إلى الشرح القائم بين التكوين الجامعي والواقع الاجتماعي وعدم وجود توأمة وشراكة أو تلامس وتزاوج وتطابق بين الجانبين، أما (33.33%) يطرحون على أساس أنّها فاعلة في بعض الحالات الاستثنائية، في حين نسبة (16.67%) تعتبرها بحوث ناجعة وقيمة وقادرة على إيجاد الحلول حينما تكون الإرادة متوفرة.

#### 5.1.4. عرض نتائج المحور الخامس: تحديات تطبيق معايير إدارة الجودة بالجامعة

الجدول (10): يوضح المعوقات التي تواجه تطبيق معايير إدارة الجودة في جامعة مولود معمري

| المعوقات والصعوبات                                              | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| عدم وضوح سياسة تطبيق نظام ضمان الجودة                           | 44      | 40%            |
| عدم حرص الإدارة العليا على ادماج خلية الجودة في الهيكل التنظيمي | 36      | 33%            |
| الشعور بالاغتراب الوظيفي                                        | 11      | 10%            |
| عدم واقعية الأهداف والخوف من بذل جهد إضافي                      | 19      | 17%            |
| المجموع                                                         | 110     | 100%           |

الشكل (10): يوضح المعوقات التي تواجه تطبيق أساليب إدارة الجودة في جامعة مولود معمري



نلاحظ من خلال الجدول أنّ بعض أفراد العينة يفسرون معيقات وصعوبات تطبيق أساليب إدارة الجودة بجامعة مولود معمري في عدم وضوح سياسة تطبيق نظام ضمان الجودة بنسبة (40%)، تليها عدم حرص الإدارة العليا على ادماج خلية الجودة في الهيكل التنظيمي للجامعة وهو ما مثلته نسبة (33%)، أما البعض الآخر فيرجعها إلى عدم واقعية الأهداف والخوف من بذل جهد إضافي بنسبة (17%) وفي المرتبة الأخيرة نجد الشعور بالاغتراب الوظيفي بنسبة (10%)، كل هذا يحيل أمام الوصول إلى التطبيق الجيد للمعايير التي تقود إلى المراتب العليا، وتضمن الجودة للمؤسسة الجامعية، على غرار العديد من الصعوبات التي أشارت إليها الأدبيات النظرية والتي منها: عدم قناعة القيادة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة، ضعف الثقة في تحقيق النتائج، غياب واقعية الأهداف، عدم حرص الإدارة العليا للمؤسسة على احترام المعايير المعتمدة في اختيار أعضاء خلية ضمان الجودة، نمط القيادة السائد في المؤسسة يعيق عملية تطبيق نظام ضمان الجودة، قلة البرامج التكوينية المخصصة لمسؤول ضمان الجودة، تفضيل الاستقرار أي تفضيل الاعتماد على الأساليب الروتينية في العمل، الخوف من عدم القدرة على التجاوب مع طبيعة المهام الجديدة، "وغيرها من المعوقات المرتبطة بالجانب القيادي (الوزارة الوصية)، والجانب الإداري والتنظيمي (على مستوى المؤسسة)، وكذا الجانب السلوكي (جميع الأطراف المعنية بتطبيق نظام الجودة)". (للكيكة، 2016، صفحة 117)

## 2.4. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بناءً على التساؤلات الفرعية المطروحة، تمّ افتراض فرضية لكل تساؤل فرعي وكانت نتائج كل فرضية كما يلي:

### 1.2.4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

التي مفادها "لا يوجد تحديث للوسائل البحثية والمناهج البيداغوجية في جامعة مولود معمري تيزي وزو" وبعد تفرغ نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (06) إلى الجدول رقم (07) أظهرت ما يلي:

- ▶ مثلت ما نسبته 81% من الوسائل التقليدية، في حين أقرت نسبة 19% باعتماد الوسائل الحديثة.
- ▶ أغلب أفراد العينة والمقدرة نسبتهم 61.82% أفروا أنّ المكتبات بعيدة تماما عن التقنيات الحديثة في البحث أو الأرشفة.
- ▶ ما نسبته 38.18% يرون أنّ بعض المكتبات واکبت التحول التكنولوجي بدليل تواجدھا عبر الفضاء الافتراضي.

ومما سبق يمكن القول أنّ الفرضية الفرعية الأولى محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

#### 2.2.4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني تمّ تقديم الفرضية الاتية: "إدارة الجودة مفهوم مبهم لدى الأساتذة والمرافق الإدارية"، حيث تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (04) إلى الجدول رقم (05) على:

- ▶ ما نسبته (58.62%) يعرفون مصطلح إدارة الجودة ولكنه غير متداول عند هيئة التدريس.
- ▶ في حين ما نسبته (25.28%) أفادوا بأنّ المفهوم غير معروف تماما.
- ▶ أما نسبة (16.09%) أقرت بأنه معروف لديها.
- ▶ معظم أفراد العينة غير راضيين على أساليب انتقاء هيئة التدريس بنسبة 62.5%.
- ▶ نسبة 37.5% كان لهم رضا وذلك قياسا على تجربتهم الذاتية.
- وعلیه نستنتج أنّ الفرضية الفرعية الثانية محققة بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

#### 3.2.4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

- بعد تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة، والتي كان نصها: "لا تتوفر جامعة مولود معمري على المقومات اللازمة لتطبيق معايير إدارة الجودة"، حيث تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (08) إلى الجدول رقم (09) ما يلي:
- ▶ نسبة 45% من أفراد العينة يقرّون بأنّ البرنامج البيداغوجي قادر على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية.

- ▶ نسبة 55% ترى أنّ البرنامج قاصر نظرا للتشتت الذي يعرفه على اختلاف الكليات والأساتذة.
  - ▶ 50% ينظرون إلى بحوث الجامعة على أنّها غير قادرة على طرح حلول للمشكلات الاجتماعية.
  - ▶ 33.33% يطرحون على أساس أنّها فاعلة في بعض الحالات الاستثنائية.
- وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الفرعية الثالثة محققة، وبالتالي قبولها.

#### 4.2.4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة:

للإجابة على التساؤل الفرعي الرابع، وُضعت الفرضية الآتية: " تواجه جامعة مولود معمري صعوبات متباعدة في تطبيق معايير إدارة الجودة"، حيث تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة في الجدول رقم (10) على:

- ▶ 40% أقرّوا بعدم وضوح سياسة تطبيق نظام ضمان الجودة.
- ▶ 33% أفادوا بعدم حرص الإدارة العليا على إدماج خلية الجودة في الهيكل التنظيمي.
- ▶ في حين 10% يفسرونها بالشعور بالاغتراب الوظيفي.
- ▶ 17% بعدم واقعية الأهداف والخوف من بذل جهد إضافي.

وعليه نستنتج أنّ الفرضية الفرعية الرابعة محققة، وبالتالي قبولها.

#### 5. توصيات واقتراحات الدراسة:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يأتي:
- \* غرس فكرة أنّ الجودة تعبر عن الانتماء الوطني، والإنتاج ذو الجودة العالية يؤدي إلى رفع الاقتصاد الوطني.
  - \* ترجمة الجودة كمفهوم وشعار وتطبيقات في سلوك مختلف أوجه أنشطة الجامعة.
  - \* استحداث جائزة كأساس في تهيئة وإطلاق مجالات المنافسة وتفجير القدرات الذاتية للكليات في الجامعة.
  - \* نشر ثقافة ضمان الجودة في وسائل الإعلام والتحسيس المكثف بمشروع تطبيق نظام ضمان الجودة.

\* ترجمة الرؤيا الوطنية للجودة إلى تشريع أو تعليمات ملزمة لغرض التطبيق بما ينسجم مع متطلبات الجودة.

\* التزام الإدارة العليا على اختلاف مستوياتها بعملية تطبيق نظام ضمان الجودة ومتابعة مجرياتها.

\* ضرورة هيكلة خلية ضمان الجودة على مستوى المؤسسة الجامعية وتوفير الوسائل اللازمة لها.

## 6. خاتمة:

نستخلص أنّ تبني المؤسسة الجامعية لأساليب إدارة الجودة يعتبر عنصرا مهما لتحقيق هدفها والمحافظة على النجاح والرقى بالمستوى العلمي للجامعة، وكذا تحصيل مخرجات بأنواعها المختلفة ذات جودة عالية لتحقيق أهداف شتى، منها اكتساب ميزة تنافسية تمتد بها حياة المؤسسة في سوق التعليم العالي الذي اكتسحه التعليم العالي الخاص، خصوصا بعد تخلي الكثير من الحكومات عن تمويل ميزانيات مؤسسات التعليم العالي، واعتمادها للتمويل الذاتي بتنوع مخرجاتها ومداخيلها.

لذلك كان تطبيق المؤسسات الجامعية عموما وجامعة مولود معمري -تيزي وزو- خصوصا لأساليب إدارة الجودة في الجانبين البراجمي والمؤسسي، والتي تقدمها استنادا على أسس علمية عالمية، إضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة لدى الأسرة الجامعية، من أهم ما يوصل الجامعة إلى الغايات المرسومة.

كما تواجه المؤسسات ومنها المراكز أو مؤسسات التعليم العالي موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف، ولمواجهة هذه التحديات كان لابد من تطبيق شامل وسليم لمعايير إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستويات الجودة وتمكين المؤسسة من التميز وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها تحسين مستوى جودة المنتج (الطالب)، وفي هذا الإطار يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، ذلك أنّ تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة وجعلهم ينتمون على ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دور بارز في خدمة توجهات المؤسسة الجامعية.

## 7. قائمة المراجع:

1. موريس انجرس، (2006)، *منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية*، دار القصة، الجزائر.
2. لوارن ري غاي، (2005)، *مناهج البحث في عصر المعلومات الالكترونية*، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. مُجد عبيدات، (2003)، *البحث العلمي، مفهومه، أدواته وأساليبه*، دار الفكر، عمان.
4. فواز التميمي، (2008)، *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإنيزر*، عالم الكتب الجديد، الأردن.
5. مُجد عبد الوهاب العزاوي، (2005)، *إدارة الجودة الشاملة*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
6. البيلاوي حسن واخرون، (2006)، *الجودة الشاملة في التعليم (الأسس والتطبيقات)*، دار المسيرة، الأردن.
7. سعيد بن علي العضاوي، (2012)، *معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، المجلد (09).
8. حسين بن سليم، أحمد سويس، (2018)، *أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية - قراءة سسيولوجية للواقع - مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية*، العدد 04 (01).
9. بوفلجة غيات، (2020)، *مدى تحكم أساتذة العلوم الاجتماعية في استعمال تكنولوجيا التعليم بالجامعة الجزائرية: دراسة استطلاعية*، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 04 (02).
10. صليحة رقاد، ياسين لعكيكزة، (2016)، *معيقات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة الجامعات العمومية الجزائرية*، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 02 (03).
11. أميرة عبد الرحمان، (2002)، *أساليب قياس الجودة النوعية في التعليم العالي الأهلي*، رسالة ماجستير، مكة، المملكة العربية السعودية.

12. عامر أحمد غازي منى، عباس فاضل حسون، (2012)، بناء المعايير المحلية لضمان جودة التعليم العالي وفق متطلبات برامج الاعتماد الأكاديمي في جامعة بابل، ورقة بحثية في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.
13. عليان عبد الله الحولي، (2004)، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، القدس.
14. بدح أحمد، خالد الصرايرة، (2011)، تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني. جامعة البلقاء، الأردن.
15. ونوقي عبد القادر، مزارة عيسى، (د.ت)، دور الأستاذ الجامعي في خدمة المجتمع، جامعة زيان عاشور، قسم العلوم الاجتماعية، الجلفة.
16. على صالح، (2013)، نظام (ل م د) في الجامعة الجزائرية (بين الواقع والقوانين -ميدان العلوم الإنسانية-)، أعمال اليوم الدراسي: إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والأفاق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
17. الجريدة الرسمية رقم 14، سنة 2016.
18. تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2020/03/29، على الساعة: 16/42، عبر الموقع:  
univ-ummto.dz/facultes
19. Philippe DETRIE, (2001), Conduire une Démarche Qualité, 4 eme édition, Paris,, Conférence Mondiale Sur l'enseignement Supérieur.
20. O.N.S, (2019), Données statistiques, N° 879.