مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)
Industrial Economics Journal –Khezzartech
EISSN: 2588-2341 ISSN:1112-7856
المجلد 11/ العدد:01 (2021) ص374-396

تطبيق إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للارتقاء بقطاع التعليم العالي
–عرض تجارب عالمية وعربية–

Apply Total quality management as a strategy to upgrade the higher education sector
- Display international and arab experiences-

أمال بوسمينة[1]*، وسام مويسي[2]، فارس طلوش[3]

[1] جامعة أم البواقي (الجزائر)، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين amal_b82@yahoo.fr

[2] جامعة أم البواقي (الجزائر)، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين mouici36wissem@gmail.com

[3] جامعة أم البواقي (الجزائر)، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين mehditellouche@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2021/06/09 **تاريخ القبول:** 2021/06/26

ملخص

نال موضوع إدارة الجودة الشاملة الكثير من الاهتمام في العديد من القطاعات، من بينها قطاع التعليم العالي الذي يمثل محور التنمية المستدامة خاصة في ظل التحديات الراهنة. حيث سعت مؤسسات التعليم العالي إلى ضمان جودة مخرجاتها، وتطوير نظمها التعليمية، ووضع معايير أكاديمية للارتقاء بهذا القطاع.

تهدف هذه الورقة البحثية لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي وبيان أهمية تطبيقها، مع تسليط الضوء على مجموعة من التجارب العالمية والعربية الرائدة في تطبيق هذا المبدأ في جامعاتها، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: فيما تتمثل خطوات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للتجارب المختارة؟ وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذا الموضوع. ولقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: هنالك حاجة ماسة لأي مؤسسة من مؤسسات قطاع التعليم العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة مخرجاتها، والرفع من مستوى إنتاجيتها وتطوير نظمها التعليمية، كذلك سمحت التجارب المتناولة في الدراسة على الرغم من الاختلاف في الأسلوب إلا أنها تتفق على ضرورة تطبيق وإدراج الجودة الشاملة ضمن خططها وبرامجها وهذا للارتقاء بقطاع التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ تعليم عالي؛ جامعة؛ تجارب عالمية؛ تجارب عربية.

تصنيفات JEL: M11، I23 .

Abstract

Overall quality management has received a lot of attention in many sectors, including higher education, which is the focus of sustainable development, especially in light of current challenges, as higher education institutions have sought to ensure the quality of their outputs, develop their educational systems and develop academic standards to upgrade this sector.

This paper aims at clarifying the concept of comprehensive quality management in the higher education sector and indicating the importance of its application, highlighting a series of leading international and Arab experiences in applying this principle in its universities, this is through answering the following problem with the steps and requirements of applying comprehensive quality management in higher education institutions for the selected experiences? and by adopting the descriptive and analytical approach in dealing with this topic. in addition to the fact that the company has a strong interest in the quality of its products and services, it has also been able to increase its productivity and develop its educational systems higher education.

Keywords: Total quality management; Higher education; University, International experiences; Arab experiences.

JEL Classification Codes: M11; I23.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة كان ظهورها نتاج شدة احتدام المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وقد احتلت مركز الصدارة في العديد من المحافل الدولية نتيجة النجاح الذي حققه تطبيق هذه الإستراتيجية.

ونظرا للاهتمام الكبير الذي يحظى به قطاع التعليم العالي في معظم دول العالم فهو يمثل محور التنمية المستدامة، لذا تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات الخدمية حساسية للجودة، وبناءا على ذلك فإن تطوير التعليم الجامعي والسعي إلى زيادة جودة العملية التعليمية أصبح من أهم أهداف الجامعات، وذلك لارتباطه الوثيق بمتطلبات سوق العمل والذي شهد العديد من التغيرات والتطورات، مما دفع بالعديد من مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم إلى تبني وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على غرار أمريكا، اليابان، المملكة المتحدة، والعديد من الدول العربية، وهذا لضمان جودة مخرجاتها، وتطوير نظمها التعليمية والارتقاء بقطاع التعليم العالي، خاصة بعد النتائج الإيجابية الذي حققها التطبيق في المنظمات الإنتاجية والخدمية.

تأسيسا لما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهري التالي: **ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للتجارب المختارة ؟.**

❖ **أهداف الدراسة**

- تسليط الضوء عل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي؛
- عرض تجارب عالمية وعربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي؛
- محاولة الاستفادة من الدروس المستقاة من التجارب المتناولة في الدراسة.

❖ **أهمية الدراسة:** تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة، حيث أنها تعرض موضوع حديث نسبيا وتربط بين متغيرين مهمين إدارة الجودة الشاملة، وقطاع التعليم العالي الذي يمثل محور التنمية المستدامة، إذ فتحت العولمة أمام المؤسسات آفاقا جديدة ولكنها في نفس الوقت فرضت عليها شكلا جديدا من التنظيم والإدارة، ومن أكثر الطرق فعالية للمنافسة برزت "الجودة الشاملة"، لذلك حاولنا تسليط

الضوء على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال عرض تجارب عالمية وعربية رائدة في تطبيق وتبني هذه الفلسفة.

❖ **منهجية الدراسة:**سوف يتم ضمن هاته الدراسة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتماشى وطبيعة هذا الموضوع، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة ما ومحاولة تفسيرها وتحليلها للوصول إلى إبداء توصيات واقتراحات موضوع الدراسة.

❖ **الدراسات السابقة**

- **دراسة بوزيان، راضية. (ديسمبر 2012) بعنوان:**

"متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها –مقاربة سوسيولوجية–"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:تكتسب مسألة الجودة في أنشطة التعليم العالي دورا مهما بدأ يحظى باهتمام الباحثين والكتاب ولعل من أسباب ذلك نجاح هذا المفهوم في رفع مستوى أداء الجامعات، باتجاه بناء ميزات تنافسية تمكّـن المؤسسة من الاستمرار والنمو.

- **دراسة سيد، حياة، حداد، بختة. (2012) بعنوان:**

"نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية القصوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في لتحسين إنتاجيتها.

وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح خاصة قطاع التعليم العالي. كذلك على الجامعة العربية والجزائرية بصفة خاصة أن تتأقلم مع المتغيرات البيئية.

- **دراسة يحياوي، نعيمة، يوسف، مريم. (سبتمبر 2015) بعنوان:**

"تجارب عالمية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي – استخلاص الدروس للجامعة الجزائرية–"

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ودراسة عدد من التجارب العالمية الرائدة في تطبيق هذا المبدأ للخروج بمقترح يسمح بتحسين وتطوير هذه المؤسسات في الجزائر.

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك حاجة ماسة لتطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي للوصول إلى التميز، الأمر الذي لن يتأتى في الجزائر إلا بإنشاء هيئة مستقلة مهمتها وضع برامج واستراتيجيات بهدف ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

- **دراسة طويل، آسيا، تيتام، دليلة. (2019):"أسس تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي – دراسة تجارب مجموعة من الدول–".**

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة من قبل مؤسسات التعليم العالي، كما سلطت الضوء على مجموعة من التجارب الدولية مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية في مجال الجودة الشاملة للتمكن من تحديد موقعها في هذا المجال.

وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: على مؤسسات التعليم العالي تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أجل النهوض بمستوى أدائها. كذلك التجربة الجزائرية في هذا المجال لازالت بعيدة والطريق أمامها مازال طويلا.

❖ **بيان الاستفادة من الدراسات السابقة:**

سهّلت الدراسات السابقة للباحثتين الطريق من خلال ما خلصت إليه من استنتاجات، وما طرحته من توصيات لإعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة، معطية دفعة للباحثتين لبناء منهجية الدراسة من خلال تحديد الإشكالية وتحديد هيكل الدراسة.

❖ **هيكل الدراسة:** بغية الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين كالتالي:

المحور الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي؛

المحور الثاني: تجارب عالمية وعربية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

2. مدخل لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعاريف التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، سيتم فيما يلي عرض البعض منها:

تم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية وفي أقصر وقت" (مسعود، 2015، صفحة 70) كما يعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فريق العمل. (شحادة، 2009-2010، صفحة 196)

ويرى أوكلاند بأن إدارة الجودة الشاملة هي "منهج لتحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة برمتها وهي بالأساس وسيلة تخطيط وتنظيم وفهم كل النشاطات وهي تعتمد على كل العاملين في مختلف المستويات" (بلية، 2019، صفحة 22)

أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: هنالك العديد من التعاريف التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، سنعرض بعضها فيما يلي:

يعرفها **عفيفي** على أنها "التخطيط والتنظيم، التنفيذ والمتابعة للعملية وفق نظم محددة وموثقة، تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة" (خطيب و خواز، 2008، صفحة 22)

في حين عرفتها **كلية ريوسبادو** بأنها " العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى هيئة التدريس والطلاب وتطوير جودة التعليم" (السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، 2007، صفحة 37).

2.2 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تتمثل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- ✓ بروز أهمية المورد البشري كمصدر للثروة؛

- ✓ مساهمة الجامعات في إعداد القوى البشرية وتدريبها على أسس علمية صحيحة؛
- ✓ ضرورة تقديم التعليم بجودة عالية؛
- ✓ الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تنمية مستدامة؛ (بلية، 2019، صفحة 125)
- ✓ عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة وأنه أحد سمات العصر الحديث؛
- ✓ شمولية إدارة الجودة الشاملة لكافة المجالات؛
- ✓ ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التعليمية؛
- ✓ تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي؛
- ✓ زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- ✓ إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التعليمية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات؛
- ✓ تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ رفع مستوى أداء أعضاء هيئات التدريس؛
- ✓ تنمية البيئة الإدارية؛
- ✓ تحسين مخرجات النظام التعليمي؛
- ✓ إتقان الكفاءات المهنية؛
- ✓ تطوير أساليب القياس والتقويم؛
- ✓ تحسين استخدام التقنيات التعليمية. (يحياوي و مشنان، 2014، صفحة 168)

3.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

ونقصد بها كذلك مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تشمل ما يلي: (بن عيسى و كيسرى، 2015، الصفحات 71-72):

أ. **رسم سياسة الجودة الشاملة من حيث:** ونقصد بها مرحلة الإعداد أي تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة، كذلك تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة، تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة كيفية مراقبة تلك الإجراءات، وأخيرا تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات.

ب. الإجراءات وتشمل المهمات التالية:

- القدرة على التسجيل؛
- عمليات التقويم؛
- إعداد مواد التعليم؛
- اختيار وتعيين العاملين وتطويرهم.

ج. تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

د. المراجعة: وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.

ه- الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا وغيرها والتي يتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها تحتم على إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحول نحو إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، وهذا يستلزم تطبيق المداخل السبع الأساسية، وهي عبارة عن أساليب لإدارة الجودة الشاملة وتتكون من:

- **الإستراتيجية:** هذا أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات الثلاث أو الخمس القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك؛
- **الهياكل:** ويعني إعادة نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام؛
- **العاملون:** وتعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل؛
- **المهارات:** وتعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة
- **القيم المشتركة:** وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر. ويمكن تلخيص ماسبق ذكره من خلال الشكل رقم 01.

الشكل رقم01 : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على: (يحياوي، عيساني، ديسمبر 2014).

بعدما تم تناول أهم المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي سيتم التطرق فيما يلي لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4.2 معوقات تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

رغم مميزات إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، إلا أن تطبيقها في قطاع التعليم العالي تكتنفه العديد من الصعوبات والمعوقات يتم ذكر أهمها فيما يلي (بوزيان، 2012، الصفحات 31-32)، (السامرائي، 2007، صفحة 75) و (شرقي، 2016، صفحة 128):

أ. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار).

ب. عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى (فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي) :

ت. الشك في تطبيق نموذج الجودة الشاملة في مجال الأنشطة التعليمية؛

ث. المركزية في اتخاذ القرار لأن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن التعقيدات الإدارية؛

ج. ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي؛

ح. يحتاج تطبيق إدارة الجودة إلى ميزانية كافية غير عادية ؛

خ. عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب)؛

د. عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل؛

ذ. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة؛

ر. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

3. تجارب عالمية وعربية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

سيتم من خلال هذا الجزء من تسليط الضوء على أهم التجارب العالمية والعربية غي مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، محاولين إبراز أهم الدروس من كل تجربة وإبراز أهم النقائص.

1.3 دول العالم الغربي وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهم التجارب الرائدة والأصيلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، ولقد تم اختيار كل من التجربة الأمريكية، الكورية ، الماليزية، اليابانية، الإنجليزية.

أ. **التجربة الأمريكية:** سنلخص التجربة الأمريكية في هذا المجال في تجربتين هما:

- تجربة جامعة أوريغون
- تجربة جامعة هافارد.

وهذا راجع كما ذكرنا سالفا أن التجربتين من أهم التجارب الرائدة في متغيرات الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية.

❖ **تجربة "جامعة أوريغون**

تعتبر جامعة ولاية أوريغون واحدة من أوائل الجامعات البحثية في الولايات المتحدة التي أدخلت منهجية إدارة الجودة الشاملة في هيكلها الإداري في عام 1989. بدءًا من التمويل والإدارة ، تم تقديم فرق تحسين الجودة وحققت تحسنًا كبيرًا في فعالية العملية وكفاءتها. كما تم تحقيق الجودة المحسنة وقياسها من خلال رضا العملاء. تم توسيع إدارة الجودة الشاملة لتشمل جميع المجالات الإدارية – بما في ذلك شؤون الطلاب، والبحوث، وإدارة أعضاء هيئة التدريس –. كما تم استخدام إدارة الجودة الشاملة في تطوير المناهج وتحسين التدريس وتطوير مقترحات البحث. ويتم إيلاء اهتمام خاص لحواجز التنفيذ الموجودة في إعدادات الجامعة، ضمت جامعة ولاية أوريغون أكثر من 85 فريقًا لتحسين العمليات يعملون في المجالات الإدارية والأكاديمية وحصلت على العديد من الجوائز لعملها في إدارة الجودة الشاملة. (coate, 1993, p. 303)بحيث قامت جامعة ولاية أوريغون بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، متبعة الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه المبادئ ومن أهم هذه الخطوات هي (سيد و حداد، 2012، صفحة 9) و (الصرايرة و العساف، 2008، صفحة 31):

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها بالجامعة؛
- تعريف جميع الأعضاء بمبادئ الجودة وفنياتها، وذلك عن طريق الوثائق المكتبية والمنشورات والاجتماعات ودروس العمل؛
- وضع خطة لتقييم العمل في الجامعة في ضوء أسس الجودة للتعرف على الوضع الحالي بها؛:
- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة؛

- تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة؛
- تكوين فرق عمل لمتابعة الجودة سيشارك فيه بعض الأعضاء البارزين من مختلف الكليات الجامعية؛
- تدريب فرق العمل الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات التي قد تعيق التنفيذ؛
- توعية العاملين في الجامعة بطرق التحسين والتقييم الذاتي، وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات؛
- وضع محاكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛
- تنمية تطوير وتدريب الأفراد، لتلافي وقوع ما يقع من أخطاء أثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القادمة؛
- تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بغرض الحصول على معلومات عن اثر تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، وجهود التحسين ومحاولة التغلب على الأخطاء مستقبلا.

هذا وقد أسفرت تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أوريجون عن مجموعة من النتائج الايجابية من أهمها: توفير الوقت، تنمية العمل الجماعي، مهارات حل المشكلة، تزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، إشباع رغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم.

- **جامعة هارفرد:** إن التطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة هارفرد بمكتب تكنولوجيا المعلومات نتج عنه ادخار 70 ألف دولار سنويا عن تراخيص البرمجيات نتيجة القضاء على غير المستعمل وغير اللازم من حزم البرامج، 120 ألف دولار رصيد من التوفيق بين عملية إعداد التقارير وتقديمها كما تم التخفيض في الورق المستعمل لإعداد الفواتير بنسبة 40% نتيجة استعمال نموذج فوترة جديد وانتقت مدة التدريب في مركز المعلومات من يومين إلى ساعة ونصف. وتأتي هارفرد في المركز الأول في الترتيب العالمي للجامعات، كما أنها أكثر جامعة في العالم من حيث عدد الخريجين والباحثين الذين حصلوا على جوائز نوبل وغيرها من الجوائز والأوسمة العلمية الرفيعة والشهيرة عالميا، وقد تخرج منها سبعة رؤساء للولايات المتحدة الأمريكية (يحياوي و يوسف، 2015، صفحة 350) .أبرزهم جون كينيدي.

ب. التجربة الكورية في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي: يمكن عرضها كما يلي: (طويل و تيتام، أسس تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي- دراسة تجارب مجموعة من الدول-، 2019، الصفحات 55-56):

تكمن التجربة الكورية في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في إنشاء وزارة التعليم والمجلس الكوري للتعليم الجامعي هيئة مستقلة داخل المجلس الكوري للتعليم الجامعي أطلق عليها اسم "المجلس الكوري للاعتماد الجامعي" ويعتبر أعلى سلطة في تقويم أداء الجامعات الكورية ويتكون من (16) عضوا ممثلين عن الجامعات والمؤسسات الصناعية والحكومية.

وتتلخص الإجراءات الأساسية لعملية الاعتماد الجامعي في كوريا في الخطوات التالية:

- إجراء دراسة للتقويم الذاتي من جانب القسم؛
- مراجعة تقرير هذه الدراسة؛
- زيارة الفريق للموقع، للجامعة، للكلية، للقسم؛
- إعلان النتائج.

ويعتمد نظام الاعتماد الجامعي الكوري على مجموعة من المعايير يشترط توافرها في: الجامعة، الكلية، البرنامج، تتمثل في التالي:

- ✓ **الأهداف:** وتتضمن تصنيفات فرعية خاصة بصيانة الأهداف ومضمونها وتنفيذها؛
- ✓ **المنهج:** ويتضمن تصنيفات فرعية خاصة بصيانة بنية المنهج، ومحتواه وتطويره وتدريسه وتقويمه؛
- ✓ **الطلاب:** وتتضمن تصنيفات فرعية خاصة بالقبول والإرشاد، والتوجيه والأنشطة، والرعاية وجودة الخريج؛
- ✓ **هيئة التدريس:** وتشمل تصنيفات فرعية خاصة بالتوظيف، والتنظيم، والبحث؛
- ✓ **إدارة التمويل:** تتضمن تصنيفات فرعية خاصة بالشؤون الإدارية، والمالية؛
- ✓ **التسهيلات:** وتشمل تصنيفات فرعية خاصة بالمبنى وتجهيزاته.

في الأخير يمكن القول أن التجربة الكورية تهتم بعدة أطراف بدءا بحسن اختيار هيئة التدريس كونها هي أساس تكوين مخرجات ذات جودة، مرورا بتهيئة المباني والتجهيزات التي تسهل عمل العناصر التي

تنتمي للجامعة وصولا بالحلقة الأساسية وهم الطلبة أي المخرج النهائي وبالتالي سمعة الجامعة بل الدولة ككل.

ت. التجربة الماليزية: يتم عرضها كما يلي: (سحمون، 2019، صفحة 6):

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم العالي تتوسع وتنظر إلى التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة 9%، حيث كان عدد الطلاب سنة 1996 ما قدره 17569 طالبا، ثم تزايد العدد سنة 1997 ليبلغ 68344 طالبا بعد الانفتاح عل التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (11) جامعة عامة و (6) جامعات خاصة، وزاد تخصيص 30% من الميزانية للتعليم ابتداءا من سنة 1997، كذلك تنفق الحكومة على خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لهذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي. وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في: القيادة، التحسين المستمر، الوقاية، مقاييس الموارد، رضا الزبون الداخلي والخارجي، العمل في فريق.

ج. تجربة المملكة المتحدة: هنالك العديد من الجامعات البريطانية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة، قصد بلوغ أهدافها والارتقاء بخدماتها، ومن بينها نجد **جامعة ألستر** حيث وضعت معايير للتدريس كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، وعملت على تحديد وتطوير طرق التدريس، وتضمن برنامج الجامعة استشارة المدرسين من ذوي الخبرة والمهارة بموضوعات حلقات النوعية للموظفين في الإدارات المختلفة، وكذلك للطلبة للحصول على معايير خاصة بالتدريس، ومنها الأخذ برأي الطلبة في التدريس، وتعيين ذوي الخبرة في التدريس واعتماد الكفاءة التدريسية عند اختيار المدرسين (عميرة، 2013، صفحة 75).

- **جامعة "ألستر Ulster":** وضعت هذه الجامعة البريطانية معايير للتدريس كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم وطرق التدريس وبدأت الجامعة بتحديد وتطوير النوعية في التدريس وتضمن برنامج الجامعة استشارة التدريسيين من ذوي الخبرة والمهارة بموضوعات حلقات النوعية للموظفين في الإدارات المختلفة، وكذلك للطلبة للوصول إلى معايير خاصة بالتدريس ومنها الأخذ برأي الطلبة

في التدريس وتعيين ذوي الخبرة في التدريس، واعتماد الكفاءة التدريسية عند اختيار المدرسين (سحمون، 2019، صفحة 8)

- **جامعة "وولفرهامتن WOLVERHAMTON":** هي من الجامعات البريطانية التي عملت على تطوير نظام ضمان النوعية ضمن معايير النوعية العالمية.كما استخدمت كذلك جامعة **"أوستن"** فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كمنهج لضمان استمرارية التقدم والتطوير في أنشطتها المختلفة. يضاف إلى هذه النماذج تجربة كلية **"ساندويل SANDWELL"**، والتي حصلت على شهادة **(الإيزو 5750 9100 ISO-BS)**، حيث استغرق تطبيق البرنامج (18) شهرا إلى أن حصلت على الشهادة، والتي نالت بموجبه سمعة وشهرة كبيرة بين نظيراتها (عميرة، 2013، صفحة 76)

ح. **التجربة اليابانية:** تأسست هذه التجربة في المجال الصناعي في الجامعات اليابانية، ويعني بيت الجودة "مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة"، وحرصت الحكومة اليابانية على توفير الاعتمادات المالية الكافية لضمان جودة التعليم ووضعت أسس الجودة الشاملة في التعليم تمثلت فيما يلي: (قاشي و عثمان، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي-عرض بعض التجارب الأجنبية في تطبيق الجودة الشاملة، 2017، الصفحات 58-59) :

- **الأصالة والمعاصرة:** وتعني المحافظة على الثقافة القومية وقيمها الذاتية الأصلية، وتكيف وتأقلم الثقافات الغربية مع الثقافة القومية اليابانية.
- **إثراء التربية الخلقية في البيئة اليابانية:** تعتبر الأخلاق اليابانية وما يرتبط بها من قيم أصيلة ركيزة أساسية في العملية التربوية، فالتعلم نشاط أخلاقي في البيت والمدرسة وفي العمل يغرس فيهم الاحترام والالتزام والمسؤولية داخل الجماعة، والإصرار والاستمرار في تحقيق ما يطمح إليه والرغبة في إتباع معايير اجتماعية في الحياة اليومية، ومن ثم يتمكن المواطن الياباني من الإسهام في بناء المجتمع وتقدمه.
- **احترام فردية الإنسان:** وتعنى التركيز على الفردية من حيث الإنماء الكامل للشخصية اليابانية ورعاية قدرات الفرد على الإبداع والابتكار والتفكير وتزويده بأساسيات المعرفة، وتوسيع مجالات الاختيار أمامه في التعليم والعمل ونشر المعلومات التكنولوجية لتصبح في متناول الجميع.

- **التعاون بين البيت والمدرسة والمجتمع:** وذلك بإحياء التربية في البيت ومشاركة أعضاء المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة ومساهمتهم بفعالية في العملية التربوية إلى جانب إحياء مجالس الآباء والمعلمين.
- **زيادة الفرص التعليمية طوال الحياة:** وتتمثل في التحول إلى التعليم المستمر مدى الحياة باستعادة الوظيفة التربوية للمترل والاهتمام بإكساب التلاميذ المهارات والمعارف الأساسية وتنمية القدرة لديهم للتعليم الذاتي.
- **تحسين محتوى التعليم:** أي التركيز على الموضوعات التي تؤدي إلى تنمية القدرة الإبداعية والتفكير الناقد وفهم أعمق لثقافة اليابان وتقاليدها وإجادة المهارات الأساسية من قراءة وكتابة وحساب وتنويع طرق التدريس وتحسين أساليب التقويم وتوسيع برامج التربية المهنية التي تشارك فيها الشركات الصناعية ومدارس التدريب وغيرها وإحداث نوع من التكامل بين جميع المواد الدراسية ومراجعة برامج الدراسات الاجتماعية والتربية المترلية وتعزيز التربية الخلقية والصحية والبدنية.
- **تحسين نوعية المعلم:** ويتم ذلك بإعادة النظر في برامج إعداد المعلم بتصميم برامج أكثر مرونة لإعداد المعلمين وتنظيم برامج تدريبهم أثناء الخدمة والتركيز على طرق التدريس الحديثة في هذه البرامج.
- **التحكم في تكنولوجيا المعلومات:** يسهم محتوى التعليم وطرق التدريس والبحث المستخدمة في تكوين يابانيين ذوي قدرات إبداعية ولديهم الحس الدقيق لكيفية التصرف والتحكم فيها بمهارة.
- **تحسين العوامل البيئية المؤثرة في التعليم:** وهذا بالحد من المدارس كبيرة الحجم وتقليل كثافة الفصول وإصلاح محتوى الكتب الدراسية وتجهيز المدارس بوسائط ووسائل المعلومات.
- **تنمية المنظور الدولي:** وذلك باكتساب المهارات اللغوية الأجنبية للانفتاح على الثقافات الأخرى واكتساب أنماط للسلوك أكثر انفتاحا على العالم تتمثل في اتساع الأفق وصفات المواطن العالمي.
- لقد نجحت اليابان في تحقيق جودة التعليم، كونها اتجهت في تخطيطها للمستقبل إلى تكوين نظام عصري أكثر مرونة وحرية، قائم على احدث الأساليب العلمية والتكنولوجية مع الحفاظ على ثقافتها وقيمها الذاتية الأصلية.

2.3 دول العالم العربي وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أ. معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي بالأردن: أصدر مدير عام مجلس الاعتماد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أسس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن عام 2001 والذي يضم أنواع الاعتماد ومحاوره (رحيش، 2020، صفحة 118)، كما أن تطوير التعليم العالي في الأردن دفع إلى وضع مشروع قانون هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وبموجب قانون التعليم العالي رقم (04) لعام 2005 تم تأسيس مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي، إلا أن الطموح لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته دفع لتحويل المجلس لهيئة اعتماد مستقلة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإكسابها الصفة المؤسسية لضمان الاستقلالية والمرونة (غسان، الصفحات 2-3). فقد وضع مشروع القانون لتحقيق مايلي: (قاشي و عثمان، 2017، الصفحات 60-61):

- تحقيق أهداف الهيئة من خلال مجلس يتألف من أحد عشر عضوا يتم اختيارهم من حملة رتبة الأستاذية ومن أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة، ومن قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة.
- وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة.
- اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة، واعتماد برامجها الأكاديمية، وتقييم هذه المؤسسات وجودة برامجها والأسس الصادرة عن الأسس والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.
- إشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي في المملكة وتحسين نوعيته.
- النص على العقوبات التي يحق للمجلس إيقاعها على مؤسسات التعليم التي تخالف أيا من أحكام هذا القانون أو الأنظمة أو التعليقات الصادرة بمقتضاه أو المعايير أو الأسس الصادرة عنه.

المخطط المقترح للوصول إلى نظام ضمان الجودة في جامعة "**آل البيت**" في الأردن:

- ✓ تشكيل مجلس استشاري من عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أصحاب الخبرات والمهارات والاختصاصات المتنوعة من الكليات والأقسام المختلفة لوضع خطة تبين فلسفة الجامعة ورؤيتها وإستراتيجيتها لتطوير البرامج في كل قسم من أقسام الجامعة ووضع سياسات وبرامج للمساعدة في التنسيق بين الكليات والأقسام وتقديم توصيات حسب احتياجات ومتطلبات الكليات والأقسام وأعضاء هيئة التدريس.
- ✓ تشكيل لجنة تنفيذ لهذه الخطة.

- ✓ تشكيل لجنة لدراسة الدورات التدريبية وتشمل:
- ➢ تشكيل لجنة لمراجعة الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية؛
- ➢ المجالات التدريبية، المحتوى التدريبي، الفئة المستهدفة، هدف التدريب، آلية التدريب، الجدول الزمني ومتطلبات التدريب؛
- ➢ وضع خطة لبلورة المعايير الأكاديمية، الإدارية، والمالية وتزويد اللجنة بالتغذية الراجعة للتطوير والتحسين في جميع المجالات.

ب. التجربة السعودية

❖ **جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية:** حيث قامت وزارة التعليم العالي وجامعة أم القرى بالسعودية في تطبيق الجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وذلك عبر مراحل تطويرية للجودة وتحسين مستويات أدائها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات نوضحها فيما يلي: (سحمون، 2019، صفحة 9) :

- ➢ **الطلبة:** تشمل عملية اختيار الطلبة، كثافة الفصل، تكلفة الطالب، الدافعية والاستعداد والخدمات التي توفر للطلبة، ونسبة الرسوب والتسرب، مستوى الخريجين...
- ➢ **أعضاء الهيئة التدريسية:** من حيث الهيئة التدريسية وكفايتها العددية، مستوى التدريب على مستوى مستجدات المناهج، المساهمة في خدمة المجتمع، مدى الاحترام للطلبة وتقديرهم لإمكاناتهم...
- ➢ **الإدارة:** من حيث الالتزام بمعايير الجودة، طرق اختيار الإداريين وتدريبهم، ممارسات العملية الإدارية، العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين، مشاريع خدمة المجتمع، صيانة وتطوير المباني...
- ➢ **الإمكانيات المادية:** تشمل مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية، مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الانترنت وقواعد واستخدام التكنولوجيا، ومدى توافر الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب، ونصيب الطالب من مساحة المبنى والفصل الدراسي.
- ➢ **المناهج الدراسية:** مدى ملائمة المناهج الدراسية لمتطلبات سوق العمل، ومدى قدرتها على استيعاب متغيرات العصر وتنميتها للتفكير العلمي وقدرتها في مساعدة الطلبة على حل مشاكلهم.
- ➢ مدى المساهمة في خدمة المجتمع.

- **"فرع الأفلاج" بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالسعودية:**تطبق إدارة الجودة الشاملة في هذا الفرع كالتالي: (طويل و تيتام، 2019، الصفحات 58-59):

✓ **أسس الجودة لدى "فرع الأفلاج":** يعتمد هذا الفرع الجامعي على مجموعة من العناصر أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف؛
- تحليل البيئة الخارجية لاستنتاج الفرص والتهديدات المحتملة؛
- تحقيق التناسق بين أنشطة الكليات والرؤية المستقبلية والأهداف الإستراتيجية.

✓ **فئات المستهدفين من الخطة:** نجد أن الفئات متنوعة وهي: الطلاب والطالبات، أولياء الأمور، أعضاء هيئة التدريس، أعضاء الجهاز الإداري، الإدارة العليا للجامعة، وزارة التعليم العالي، هيئات سوق العمل.

✓ **أولويات خطة الجودة بالفرع:** تعتمد على:

- تأهيل البرامج للاعتماد الأكاديمي؛
- التطوير المستمر للبنية التحتية؛
- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس؛
- شراكات مع مؤسسات التعليم العالي؛
- تشجيع البحوث لخدمة المجتمع.

✓ **التطوير المستمر للبنية التحتية:** وهذا من خلال ما يلي:

- تطوير المكتبات لخدمة الطلاب؛
- استخدام السبورات الذكية في العملية التعليمية؛
- تسجيل حضور الطلاب آليا لتوفير وقت المحاضرة وتحديث نظام الاتصالات الإدارية.

ب. **التجربة المصرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** لقد خطت الجامعات المصرية خطوات في تطوير نظمها لتتوافق مع معايير الجودة، وتم تشكيل لجنة قومية لتطوير التعليم العالي، كما تم بناء إستراتيجية قومية لتطوير التعليم العالي بمصر والتي بدأت في فبراير 2000 وترجمت بالفعل إلى 25 مشروع تنفذ على ثلاث مراحل خماسية، فالمرحلة الأولى (مرحلة الجودة: 2002-2007) التي تستهدف ضمان جودة التعليم والتحسين المستمر ورفع كفاءة أداء مؤسسات

التعليم العالي المصرية مما يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع في قدرة الخريجين على المستوى القومي والإقليمي والدولي، وبصدور القانون رقم 82 لسنة 2006 تم إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وتوالي إنشاء مراكز ووحدات للجودة على مستوى كل جامعة وكلية. ومع بدء تنفيذ المرحلة الثانية (مرحلة الاعتماد: 2007-2012) فقد تحددت أهم أولويات هذه المرحلة في القدرة على التطوير المستمر، وتحقيق جودة أكاديمية ومؤسسية مقننة بما يضمن قدرة تنافسية عالية تؤهل للاعتماد (يحياوي و يوسف، 2015، صفحة 353)

ومع انتهاء فعاليات تنفيذ المرحلة الثانية للخطة القومية الشاملة لتطوير التعليم العالي وبدء تنفيذ المرحلة الثالثة (مرحلة العولمة والتميز: 2012-2017) والتي ترجمت بعقد مؤتمرات وندوات لتطوير منظومة التعليم العالي ومتابعة الخطط التنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعة (**QACSP**) ودعم وتطوير البحث العلمي بما يضمن رفع قدرات النشر العلمي إلى المستوى الدولي بإجمالي تمويل يبلغ 65212538 جنيه ومساهمة من الحكومة تقدر بـــــــــ 329558576 جنيه (يحياوي و يوسف، 2015، الصفحات 353-354) .

ث. تجربة الكويت: قامت هذه التجربة عن طريق إنشاء الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم بموجب المرسوم رقم (417) لعام 2010، والهادف لتحسين مستوى البرامج التعليمية في الدولة الكويتية وتحديد مؤسسات التعليم العالي في الدول الأخرى والتي يسمح باعتماد مؤهلات خريجيها وذلك من خلال عمليات التقييم المتواصل لتلك المؤسسات وبرامجها وفقا لمعايير هيئات الاعتماد العالمية ووصولا لضبط جودة التعليم العالي (شعباني و بي يحي، 2018، صفحة 138)

5. الخـــــــــاتـــــــــمـــة

من خلال جزئيات هذه الدراسة، وما تم التطرق إليه من تجارب عالمية وعربية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، كما تم تقديم جملة من التوصيات كالآتي:

نتائج الدراسة: يتم عرضها كما يلي:

- ✓ هنالك حاجة ماسة لأي مؤسسة من مؤسسات قطاع التعليم العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة مخرجاتها، والرفع من مستوى إنتاجيتها وتطوير نظمها التعليمية؛

- ✓ سمحت التجارب المتناولة في الدراسة على الرغم من الاختلاف في الأسلوب إلا أنها تتفق على ضرورة تطبيق وإدراج الجودة الشاملة ضمن خططها وبرامجها وهذا للارتقاء بقطاع التعليم العالي؛
- ✓ هنالك تفاوت بين الجامعات العالمية والعربية في تطبيق معايير الجودة الشاملة؛
- ✓ كانت الجامعات ولازالت تحتل مكانة هامة ورائدة في المجتمع، نظرا للدور الجوهري الذي تلعبه في تنمية قدرات الفرد وصقل مواهبه؛
- ✓ تكتسي إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة نظرا للنجاح الذي حققه تطبيقها في المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

توصيات الدراسة: على ضوء النتائج المتوصل إليها، تم تقديم جملة من التوصيات كالتالي:

- ✓ العمل على وضع معايير واضحة لإدارة الجودة الشاملة، بحيث تكون قابلة للتطبيق والتجسيد على أرض الواقع؛
- ✓ حتمية نشر ثقافة الجودة الشاملة بين كل الأطراف العاملة في قطاع التعليم العالي؛
- ✓ تعزيز وتشجيع البحث العلمي؛
- ✓ الاستفادة من الدروس المستقاة من التجارب الرائدة والناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ اطلاع مؤسسات التعليم العالي بمتطلبات واحتياجات سوق العمل، لتمكينها من تزويده بموارد بشرية تتسم بالمرونة والقدرة على الابتكار والإبداع.

آفاق البحث: كل بحث علمي هو امتداد لبحوث سبقت فيضيف لها مستجدّات طرأت، وهو أرضية تمهّد لانجازات أخرى، ونظرا لاتساع الموضوع وقبل طيّ صفحات هذه الدراسة سيتم وضع بعض العناوين التي قد تكون كأساس لدراسات لاحقة.

- ✓ تقييم التجربة الجزائرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ دور قطاع التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة؛
- ✓ معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.

6. قائمة المراجع:

coate, e. (1993, april). the introduction of total quality management at oregon state university. *higher education* .

السامرائي، م .(2007) .*إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي* .عمان :دار جرير للنشر والتوزيع.

الصرايرة، خ .أ.، & العساف، ل .(2008) .إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق . *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي العدد . 01*

ابلية، ل .(2019) .*إدارة الجودة الشاملة (المفهوم-الأساسيات -شروط التطبيق.)* القاهرة :الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

بن عيسى، ا .ع.، & كيسرى، م .(أوت 2015).تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي- دراسة تقويمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل.-*مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية – المجلد 13، العدد. 27*

بوزيان، ر .(2012) .متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها -مقاربة سوسيولوجية .-*مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد . 32*

خطيب، أ.، & خواز، ا .(2008) .*إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل إيزو .9001*عمان :علم الكتاب الحديث.

رحيش، س .(2020) .أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته -مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر .*مجلة افاق علوم الإدارة والإقتصاد المجلد 04*.

سحمون، م .(2019) .إدارة الجودة الشاملة للإرتقاء بكفاءة التعليم العالي -دراسات تجارب عالمية وعربية .-*مجلة البحوث والدراسات العلمية المجلد 12، العدد . 02*

سيد، ح.، & حداد، ب .(2012) .نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة .*مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية المجلد 08، العدد . 16*

شحادة، ع .ع .(2010).تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات .*مجلة الباحث* .

شرقي، خ .(2016) .*دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي* .جامعة بسكرة، الجزائر.

شعباني، ل.، & بي يحي، ح،(ديسمبر،2018) .واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات العليم العالي -الجامعة الجزائرية نموذجا .-*مجلة إقتصاد المال والأعمال* .

طويل، ا.، & تيتام، د .(2019) .أسس تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي -دراسة تجارب مجموعة من الدول .-*المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية)المجلد 07العدد . 1*

عميرة، أ .(2013) .إدارو الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .جامعة قسنطينة، الجزائر.

غسان، ه .أ .(s.d.) .معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي –جامعةال البيت في الأردن نموذجا .–متوفر على الموقع.https://www.jstor.org/stable/3447798?seq=1:

قاشي، خ.، & عثمان، ل .(2017) .دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي–عرض بعض التجارب الأجنبية في تطبيق الجودة الشاملة .*مجلة االإبداع المجلد 07، العدد 08*

مسعود، ع .ا.(أوت، 2015).تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي–دراسة تقويمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل .–*دراسات اقتصادية–جامعة الجلفة* –

مهدي، ا .(2007) .*إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي* .عمان :دار جرير للنشر والتوزيع.

يحياوي، إ.، & مشنان، ب .(2014) .أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في ضمان مخرجات التعليم العالي .*المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد . 1*

يحياوي، ن.، & يوسف، م.(سبتمبر، 2015) .(تجارب عالمية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي –استخلاص الدروس للجامعة الجزائرية .–*مجلة العلوم الانسانية* .

Industrial Economics Review (KHAZZARTECH)
EISSN: 2588-2341 ISSN:1112-7856
Volume: 11 / N°: 01 (2021)
p 374-396

Apply Total quality management as a strategy to upgrade the higher education sector
- Display international and arab experiences-

Amel Bousmina[11], Wissem Mouissi [2], Fares Tellouche[3]
[1] University of Oum El-Bouaghi, COFIFS COFIFS laboratory (Algeria)
amal_b82@yahoo.fr
[2] University of Oum El-Bouaghi, COFIFS COFIFS laboratory (Algeria)
mouici36wissem@gmail.com
[3] University of Oum El-Bouaghi, COFIFS COFIFS laboratory (Algeria)
mehditellouche@yahoo.fr

***Received*: *09*-0*6*-2021** | ***Accepted*: *26*-06-2021**

Abstract
Overall quality management has received a lot of attention in many sectors, including higher education, which is the focus of sustainable development, especially in light of current challenges, as higher education institutions have sought to ensure the quality of their outputs, develop their educational systems and develop academic standards to upgrade this sector.

This paper aims at clarifying the concept of comprehensive quality management in the higher education sector and indicating the importance of its application, highlighting a series of leading international and Arab experiences in applying this principle in its universities, this is through answering the following problem with the steps and requirements of applying comprehensive quality management in higher education institutions for the selected experiences? and by adopting the descriptive and analytical approach in dealing with this topic. in addition to the fact that the company has a strong interest in the quality of its products and services, it has also been able to increase its productivity and develop its educational systems higher education.

Keywords:
Total quality management;
Higher education;
University ;
International experiences;
Arab experiences.

JEL Classification Codes: M11; I23.

[1] Corresponding author