

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي: مدخل لثقافة الإبداع والمقاولاتية

Total Quality Management in Higher Education: An Approach to a Culture of Creativity and Entrepreneurship

هاشيم مريم نبيلة¹

¹ المركز الجامعي مغنية (الجزائر)، m.hachim@cu-maghnia.dz

تاريخ الاستلام: 2022/05/24 تاريخ القبول: 2022/08/18 تاريخ النشر: 2022/09/06

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى دراسة واقع التعليم العالي في الجزائر وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إستراتيجي لإصلاح منظومة التعليم وتحسين الأداء الجامعي. رغم الأهمية المتزايدة لتطبيق مفاهيم الجودة، تواجه الجامعات الجزائرية تحديات متعددة، أبرزها ضعف الجاهزية المؤسساتية وصعوبة التكيف مع الأساليب الإدارية الحديثة. كما تتأثر هذه المؤسسات بشكل كبير بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، ما يجعلها عرضة للانتقادات من قبل السلطة والمجتمع.

تسعى الدراسة إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة، وتحليل واقع الجامعة الجزائرية، وتقييم مدى قابلية تطبيق مبادئ الجودة

في هذا السياق.

كلمات مفتاحية: الجودة الشاملة، التعليم العالي، ثقافة الجودة، الإبداع، المقاولاتية.

تصنيفات JEL : M11، I23، M14، O31، L26.

Abstract:

This study aims to analyze the current state of Algerian universities and the feasibility of implementing Total Quality Management (TQM) as a mechanism to improve performance and ensure quality in higher education. The findings indicate that the adoption of TQM remains limited due to a lack of institutional awareness, insufficient qualified personnel, and the absence of a culture of continuous evaluation. Moreover, negative influences from the socio-economic environment hinder the adoption of modern quality approaches, weakening the effectiveness of reforms.

The study recommends fostering an organizational culture that supports quality, providing continuous training, and enhancing university autonomy to ensure successful TQM implementation.

Keywords: Total Quality, Higher Education, Quality Culture, creativity, entrepreneurship.

JEL Classification Codes: M11, I23, M14, O31, L26.

هاشيم مريم نبيلة: m.hachim@cu-maghnia.dz

1. مقدمة :

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أبرز المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث تمثل إطاراً متكاملًا يمزج بين التقنيات الإدارية والأساليب الابتكارية، إضافة إلى المهارات الفنية المتخصصة، بهدف تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين أدائها الشامل. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة أثرًا إيجابيًا ملموسًا في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال خفض التكاليف، ورفع كفاءة العمل، وتعزيز العلاقات الداخلية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي. وعلى الرغم من هذا الزخم، ظهرت بعض الدراسات الاستشارية التي شكّكت في مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة، ووصفتها بأنها "شعار تنظيمي" أكثر من كونها أداة فعلية للتحسين. (الشامي، 1999)

في ظل هذا الجدل، يكتسب موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي أهمية متزايدة، لا سيما مع تنامي التحديات التي تواجه الجامعات، مثل تزايد أعداد الطلبة، والضغط العالمي لتحسين مخرجات التعليم، واشتداد المنافسة بين الجامعات على المستويين المحلي والدولي (بن موسى الخلف، 1997). كما أن التعليم العالي لم يعد يقتصر على نقل المعارف، بل أصبح معنيًا ببناء الكفاءات، وتنمية التفكير النقدي، وتعزيز روح الإبداع والمقاولاتية لدى الطلبة. في ضوء ما سبق، تبرز الإشكالية المحورية

إلى أي مدى يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أن يساهم في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز ثقافة الإبداع والمقاولاتية؟

فرضيات البحث:

- من المتوقع أن يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء الإداري والأكاديمي داخل مؤسسات التعليم العالي.
- قد تسهم الجودة الشاملة في تعزيز ثقافة الإبداع وريادة الأعمال لدى الطلبة والكوادر التعليمية.
- توجد تحديات مؤسسية وبنوية قد تعيق التطبيق الفعّال لمبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي الجزائري.

أهداف البحث:

- التعرف على المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة وأهميتها في البيئة الجامعية.
- تحليل واقع تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- دراسة أثر الجودة على تطوير التعليم، وتعزيز قيم الإبداع والمقاولانية.
- تقديم توصيات عملية لتحسين تبني مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات.

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي ، من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1.2 الدراسات السابقة:

تتعدد الدراسات التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مشيرة إلى واقع متباين بين النظرية والتطبيق. أظهرت دراسة بن رحو وبومدين (2024) ضعفاً في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، حيث أشاروا إلى نقص الوعي والتدريب كعوامل مؤثرة في ذلك. فيما تناولت دراسة توهرى (2018) التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة، مثل البيروقراطية والموارد المحدودة، رغم الجهود الحكومية المبذولة. أما دراسة يحيوي وآخرون (2022)، فقد أظهرت تأثيراً إيجابياً مباشراً لتطبيق TQM على جودة الخريجين والبحث العلمي والخدمة المجتمعية، استناداً إلى تحليل بيانات من 610 طالباً و24 أستاذاً. من جهة أخرى، بينت دراسة بوشلوة وبن خيرة (2015) ضرورة تبني ثقافة الجودة في الجامعات الجزائرية، مستشهدة بتجارب دولية وعربية ناجحة. كما أظهرت دراسة شعباني وبن يحي (2018) أهمية القناعة الإدارية العليا بتطبيق TQM لتحقيق تعليم متميز يواكب تحديات العولمة.

2.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تتعدد تعريفات الجودة الشاملة وفقاً لخلفيات الباحثين. يعرفها Dudoiskother بأنها جهود تبذلها المنظمة لتحسين المنتجات والخدمات والإجراءات بشكل مستمر. بينما يرى Crosroy أنها منهجية منظمة لضمان سير النشاطات المخطط لها، مما يساعد على منع المشكلات من خلال تحفيز السلوك

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي: مدخل لثقافة الإبداع والمقاولاتية

الإداري الأمثل في الأداء باستخدام الموارد البشرية بكفاءة. كما يعرفها ريلي بأنها تحول في إدارة المنظمة يركز على التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف، مع التأكيد على تحقيق احتياجات العميل (العزاوي، 2005).

أما Benhard فقد عرف إدارة الجودة بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المدراء والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت" (علوان المحيوي، 2005).

من خلال هاته التعاريف يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها فلسفة ومبادئ شاملة هدفها التغيير على كل المستويات بحيث أن الالتزام بها من طرف المنظمات يعني تغيير سلوكيات أفرادها تجاه العمل والجودة وتصبح المنظمة ككل متكامل بحيث تنتج الجودة سلوكيات إيجابية تنعكس على:

- حاجيات العميل.
- نموذج التسيير القائم على العدالة والإدارة التشاركية ومساهمة جميع العاملين.
- تطبيق نظام التحفيز.
- التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي.
- تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال والالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات.
- التحسين المستمر للمخرجات وتطويرها باستمرار من خلال مبدأ التغذية العكسية.
- التنبؤ بالأخطار والأزمات وتسييرها والتقليل من تأثيراتها.

تعد إدارة الجودة الشاملة أداة استراتيجية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تركز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكاليف والجهد والوقت. كما تسهم هذه الإدارة في تحفيز القدرات الفردية والجماعية، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التحسين المستمر في جودة المخرجات. ومن خلال تطبيق

مبادئ الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسات رفع كفاءتها وفعاليتها، وتعزيز ميزتها التنافسية، وتحقيق عوائد مرتفعة. فضلاً عن ذلك، تساهم في ترسيخ روح العمل الجماعي، وبناء الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل بيئة العمل، مما يكسب المنظمة سمعة إيجابية لدى عملائها.

3.2 مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تشير الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى منظومة متكاملة من المبادئ والإجراءات التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والإداري داخل الجامعات، من خلال ضمان تقديم تعليم يتسم بالجودة العالية ويتوافق مع تطلعات المجتمع واحتياجات سوق العمل المتجددة. وتشمل هذه المنظومة تحسين محتوى المناهج الدراسية وتطوير أساليب التدريس، وتعزيز البرامج والأنشطة الموجهة للطلبة، بالإضافة إلى دعم التكوين المستمر لأعضاء هيئة التدريس وتوفير بيئة تعليمية تتماشى مع المعايير الدولية للجودة والتميز المؤسسي.

4. مقومات إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من العناصر وتتحقق من خلال التنسيق

والتكامل بين هذه المكونات وأهمها:

أ- التخطيط للجودة:

يتجلى مفهوم التخطيط للجودة من خلال الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى لوضع المؤسسة في مجال الجودة، حيث تعد عملية التخطيط بمثابة إطار منهجي لاتخاذ قرارات مستمرة مبنية على معطيات موضوعية وتحليل آثارها المستقبلية. وتشمل هذه العملية تنظيم الموارد والجهود الضرورية لتنفيذ تلك القرارات، إلى جانب متابعة وقياس النتائج في ضوء الأهداف المتوقعة، مع الاعتماد على نظام فعال للتغذية الراجعة. ويمثل التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية في صياغة الأهداف والسياسات، مع مراعاة العوامل البيئية الداخلية والخارجية ذات الصلة، مما يساهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق التميز والجودة المستدامة. (لويد و كراوفورد، 1997)، يمثل التخطيط الاستراتيجي للجودة إطاراً منهجياً واضح المعالم يستخدم لتحديد الأهداف المرجوة ووضع المسارات المناسبة لتحقيقها، مع التركيز على

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي: مدخل لثقافة الإبداع والمقاولاتية

أساليب المناورة التي تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المحيطة. ويشتمل هذا النوع من التخطيط على عدة أبعاد رئيسية، أبرزها: التحسين المستمر، وتعزيز القدرة التنافسية، ومراعاة الأسعار، وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء. كما يتضمن رصد التحولات في رغبات المستفيدين، ومتابعة المستجدات في المواصفات والمعايير المرتبطة بالجودة. ويعد التخطيط طويل الأمد في هذا السياق أداة لضمان استدامة جودة الخدمات المقدمة، مع التركيز على تقويم آثار تطبيق هذه الخطط قبل وأثناء وبعد التنفيذ.

ب- التزام الإدارة العليا بالجودة:

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة ينبع برمته من اهتمام والتزام القادة في أي منظمة ولقد كان ديمع (الطراونة و البليسي، 2002) كثيرا ما يؤكد أن الجودة تُصنع في قاعات مجالس الإدارة، في إشارة إلى أن المسؤولية الأساسية عن تحقيق الجودة تقع على عاتق القيادة الإدارية العليا، ولا يمكن تفويضها بشكل كامل إلى جهات أخرى داخل المؤسسة. فالالتزام الإدارة العليا بدعم وتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة يُعد عاملاً حاسماً في ترسيخ ثقافة الجودة، إذ يسهم هذا الالتزام في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز انخراطهم الفعّال في أداء مهامهم، وتشجيعهم على تقديم المبادرات والأفكار التطويرية، فضلاً عن تقليص مظاهر مقاومة التغيير داخل بيئة العمل.

ج- أنماط القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية محوراً أساسياً في العملية الإدارية، إذ تمثل جوهرها الديناميكي وقلبها النابض، وبدونها يُصبح الهيكل التنظيمي مجرد إطار جامد عاجز عن تحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها. وتعرف القيادة بأنها عملية تأثير اجتماعي تمارس على الأفراد لتحفيزهم ودفعهم إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المشتركة. كما يُجسد القائد الإداري دوراً محورياً يتمثل في توجيه الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة نحو أداء منسجم ومتكامل يضمن بلوغ الغايات التنظيمية.

د- التركيز على الزبون:

التركيز على الزبون يعني أن تقوم المنظمة بتصميم خدماتها بناءً على تحديد دقيق للزبون المستهدف واحتياجاته ورغباته، بدلاً من الاعتماد على توقعات عامة أو افتراضات حول رضا الزبون المحتمل. وتتناقض هذه المقاربة مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد ضرورة معرفة الزبون بعمق لتلبية توقعاته بشكل فعال. ويتيح التركيز الدقيق على الزبون للمنظمة مجموعة من الفوائد المهمة، أبرزها تحسين العوائد من خلال جذب والحفاظ على زبائن يتمتعون بدرجة عالية من الرضا. كما يساهم هذا التركيز في تلبية حاجات العاملين عبر فهم مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة، ويعزز من عملية التحسين المستمر بشكل متكامل ومنسجم مع أهداف الجودة الشاملة. (القحطاني، 2001)، كما أن التركيز على الزبون يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية كما يتم التأكيد على ضرورة التركيز على الزبون الداخلي والخارجي فكل عامل في المنظمة فهو زبون داخلي ويصعب تحقيق الزبون الخارجي دون تحقيق الرضا الداخلي.

د- تمكين العاملين:

يسهم التمكين في تعزيز العلاقة بين المديرين والعاملين، حيث تشكل هذه العلاقة الأساس الحيوي لنجاح أساليب التطوير في مجال الموارد البشرية وتبنيها داخل المؤسسات. ويُعرف تمكين العاملين بأنه منح الأفراد، عند توليهم المسؤوليات، سلطة أوسع مدعومة بالتدريب المناسب، والثقة، والدعم النفسي والعاطفي. كما يشمل التمكين تعزيز قدرات العاملين وتمكينهم من ممارسة الاجتهاد والابتكار في أداء مهامهم، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (البرعي و التويجري، 1993)، يشمل التمكين منح العاملين حرية إصدار الأحكام والتقدير، والتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا التي تواجههم أثناء ممارستهم لمهامهم، بالإضافة إلى مشاركتهم الفاعلة والكاملة في القرارات التي تخص أعمالهم. كما يُعرف التمكين بأنه الأسلوب الذي يعزز الدافعية الحقيقية والجوهرية للعمل لدى الأفراد.

و-التحسين المستمر :

تعد الجودة عنصراً محورياً في استراتيجية المنافسة، سواء على مستوى المؤسسات المحلية أو في إطار التنافس التجاري الدولي. فقد أدت التجارة الحرة إلى خلق بيئة أكثر تنافسية على الصعيد العالمي،

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي: مدخل لثقافة الإبداع والمقاولاتية

مما جعل الجودة أحد الركائز الأساسية في استراتيجيات الأعمال. وتُعتبر عملية تحسين الجودة متغيرًا استراتيجيًا حاسمًا في بيئة الأعمال الدولية الشديدة التنافس، حيث تشكل الجودة ميزة تنافسية تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي. كما يعد التحسين المستمر للجودة أحد المبادئ الجوهرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ومن ناحية أخرى، فإن تحسين جودة المنتجات أو الخدمات يسهم بفعالية في خفض التكاليف التشغيلية، وذلك من خلال تقليل معدلات الأخطاء، والحد من تكرار الأعمال، وتقليص فترات التأخير، بالإضافة إلى تعزيز كفاءة استغلال الوقت والموارد المتاحة. وعلى الرغم من أن التحسين المستمر غالبًا ما يتضمن تغييرات تدريجية يمكن ملاحظة آثارها على المدى القصير، إلا أنه يُسهم بشكل كبير في إحداث تأثيرات إيجابية ومستدامة على المدى البعيد. ولتحقيق هذا النهج التحسيني، لا بد من توفر دعم قوي من الإدارة العليا، وتبني رؤية استراتيجية طويلة الأمد، إلى جانب ضمان مشاركة فعالة من جميع العاملين في مختلف مستويات المنظمة. (الشماع و محمود، 2000)، ينبغي على المنظمة أن تعتمد هياكل تنظيمية داعمة تسهم في تعزيز جهود التحسين المستمر، وتشمل هذه الهياكل نظم التدريب والتطوير، وإدارة وتوزيع الموارد بفعالية، واعتماد مؤشرات قياس الأداء، إلى جانب نظام متكامل للمكافآت والحوافز. ويُعد تحفيز العاملين لتقبّل ثقافة التحسين المستمر أحد العوامل الجوهرية لتمكين المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة في السوق. كما يتطلب التحسين المستمر في الأداء تشجيع الأفراد على تطوير قدراتهم وتجاوز مستوياتهم السابقة، من خلال تحديد أهداف تتطلب الإبداع والتجديد في صياغتها وتنفيذها، بما يحقق رضا العملاء بصورة شاملة ومستدامة.

5. إدارة الجودة في التعليم العالي:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية بالظهور عقب النجاح اللافت الذي حققته الصناعات اليابانية، حيث تمكنت من اختراق الأسواق الأمريكية وإثبات نفسها كقوة اقتصادية منافسة على الصعيد العالمي. وقد سعت المؤسسات الصناعية الأمريكية إلى تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصانعها، إلا أن هذه الجهود واجهت تحديات كبيرة أدت إلى فشلها؛

ويعزى ذلك إلى الطبيعة الثقافية للمجتمع الأمريكي، الذي يتسم بقيم التنافس والفردية والميل إلى الحوافز الفردية، إضافة إلى أنماط القيادة والإدارة التي لا تتسجم مع المبادئ التعاونية والجماعية التي تُشكّل أساس فلسفة الجودة الشاملة.

أمام هذه التحديات، لجأت المؤسسات الأمريكية إلى محاولة إحداث تحول في القيم التنظيمية للعاملين لتصبح أكثر انسجاماً مع قيم الجودة الشاملة، ووجدت في النظام التعليمي وسيلة فاعلة لغرس هذه القيم الجديدة. وقد بدأت تطبيقات الجودة الشاملة تأخذ حيزاً في المراحل التعليمية المختلفة، من التعليم الابتدائي وصولاً إلى التعليم الجامعي، في إطار تجريبي يهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون، والعمل الجماعي، وتحقيق الجودة المستدامة.

منذ ذلك الحين، ظهرت آراء وتوجهات متعددة بشأن مفهوم إدارة الجودة في التعليم، حيث قدم التربوي **ويليام جلاسر (Glasser)** رؤية ذات طابع تربوي تركز على أهمية جودة العمل في السياق التعليمي. وقد بين جلاسر أن الاختلاف بين تقويم المعلم وتقويم الطالب لجودة العمل أو لنتائج الاختبارات يُعدّ فرصة تعليمية ينبغي استثمارها، حيث يؤكد على أهمية أن يقوم المعلم بمناقشة هذه الفروقات مع الطالب أو مجموعة الطلاب المعنيين. ومن خلال هذا الحوار، يتعلم الطلبة كيفية التمييز بين مستويات الجودة ومكوناتها، كما يتاح لهم المجال تكراراً لتحسين أعمالهم. ويؤكد جلاسر أن الهدف من عملية التقويم لا ينبغي أن يقتصر على إصدار الأحكام، بل يجب أن توظّف كأداة للتحسين المستمر وصولاً إلى الجودة المرجوة. (Kolter & Dubois, 2000).

أما **Bonstingl** يرى: "أن المدرس والمدرسة بتوفيرهم أدوات التعليم الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة يمثلان جهة تقديم الخدمة والطالب يمثل المستفيد الأقل"، وبناء على ما تقدم، فإن من مسؤوليات المؤسسة التعليمية - وبخاصة المدرسة - أن توفر تعليماً يمكن الطلبة من أن يكونوا أفراداً فاعلين ومفيعين على المدى البعيد. ويتحقق ذلك من خلال تعليمهم مهارات التواصل الفعّال مع محيطهم، وتعزيز قدرتهم على تقويم جودة أعمالهم وأعمال الآخرين، فضلاً عن تنمية وعيهم بأهمية التعلم مدى الحياة واستثمار فرصه بما يضمن استمرار تطوّرهم المعرفي والمهني. كما تُعدّ الأسرة

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي: مدخل لثقافة الإبداع والمقاولاتية

والمجتمع المحلي من المستفيدين الثانويين من العملية التعليمية، إذ يحق لهم أن يتوقعوا نمواً ملموساً في معارف أبنائهم، وتطوراً في قدراتهم ومهاراتهم وشخصياتهم، بما يؤهلهم ليكونوا عناصر فاعلة في خدمة أسرهم ومجتمعهم. (Stevenson , 1999) .

تشير الجودة الشاملة في التعليم إلى منظومة متكاملة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العملية التعليمية. وهي ترتبط بمجموعة من المواصفات والخصائص التي يُتوقع أن تتوفر في التعليم، إضافة إلى العمليات والأنشطة التي تُسهم في تحقيق تلك المواصفات. وتوفّر إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات والأساليب المنهجية التي تمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق نتائج مرضية ومستدامة. كما تُعبر عن قدرة المؤسسة التعليمية على تلبية احتياجات المستفيدين وتوفير مستوى عالٍ من الرضا عن مخرجاتها. وبهذا المعنى، فإن جودة التعليم تُقاس بمدى تحقق الأهداف التعليمية في مخرجات التعلم، ولا سيما في الخريجين، بما ينسجم مع توقعات المجتمع واحتياجاته، بصفته المستفيد الرئيس من وجود المؤسسات التعليمية. (مسعود، 1994)

إن التركيز على إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، وخصوصاً في مؤسسات التعليم العالي، لا يعني تحويل هذه المؤسسات إلى كيانات تجارية أو صناعية تهدف إلى تعظيم أرباحها من خلال تحسين منتجاتها، بل المقصود من تطبيق مفاهيم الجودة هو تطوير آليات وأساليب الإدارة التعليمية بما يسهم في رفع جودة المخرجات التعليمية، وتعظيم الفائدة التي تعود على المستفيد الرئيس من التعليم، وهو المجتمع بكافة مؤسساته وفتاته.

ويعد مفهوم جودة التعليم العالي (QAA) إطاراً يصف الأنظمة والسياسات والمعايير التي تعتمدها الجامعات ومعاهد التعليم العالي من أجل الحفاظ على مستوى الجودة والمعايير الأكاديمية، بل وتطويرها. ويشمل هذا المفهوم جميع جوانب العملية التعليمية، بدءاً من أساليب التدريس، وطرائق تعلم الطلبة، وصولاً إلى مجالات المنح الدراسية والبحث العلمي. (Thanks, 1995)

6. واقع إدارة الجودة في الجزائر:

تعد التنمية الشاملة في أي مجتمع مسؤوليةً تقع على عاتق النظام التعليمي عمومًا، وعلى الجامعات بشكل خاص، باعتبارها أداة محورية وفعالة في دفع عجلة التنمية. فالجامعة تلعب دورا رئيسا في تطوير مؤسسات الدولة وأجهزتها وتوجيه نشاطاتها نحو تحقيق الأهداف الوطنية للتنمية المستدامة، من خلال توفير الكوادر المؤهلة، ونقل المعارف الحديثة، وتدريبها على أحدث التقنيات، بفضل امتلاكها لهيئة أكاديمية على تواصل مستمر مع مصادر المعرفة العالمية، وبفضل إسهامها في إجراء البحوث العلمية التي تُسهم نتائجها في تطوير أداء مختلف المؤسسات الوطنية.

1.6 إحصائيات حول التأطير البيداغوجي في الجزائر:

بحسب تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (MESRS, 2023) ، بلغ عدد الأساتذة في التعليم العالي الجزائري أكثر من 63,000 أستاذ، منهم ما يزيد عن 45% برتبة أستاذ محاضر أو أعلى، موزعين على أكثر من 110 مؤسسة جامعية عبر الوطن. رغم هذا العدد، يسجل اختلال في نسب التأطير في بعض التخصصات، حيث تصل أحيانا إلى أكثر من 50 طالبًا لكل أستاذ، وهو ما يتجاوز المعايير الدولية الموصى بها، مما يؤثر على جودة التكوين ومرافقة الطلبة في المشاريع الإبداعية والمقاولاتية.

2.6 الإنفاق العام على التعليم العالي في الجزائر:

تشير بيانات البنك الدولي (World Bank, 2022) إلى أن الجزائر خصصت نحو 4.3% من ناتجها المحلي الإجمالي لقطاع التعليم في 2021، منها ما يُقارب 1.3% للتعليم العالي فقط.

رغم هذا، يبقى الإنفاق موجهًا أساسًا نحو الجانب التشغيلي (أجور - تجهيزات - منح)، مقابل ضعف مخصصات البحث العلمي، الحاضنات الجامعية، والمبادرات الريادية، حيث لا تتجاوز مخصصات البحث العلمي 0.4% من الناتج المحلي.

3.6 مخرجات التعليم العالي وربطها بسوق العمل:

يسجل التعليم العالي في الجزائر تخرج أكثر من 400,000 طالب سنويًا، وفق إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات. (ONS, 2023) ومع ذلك، تشير الدراسات إلى أن أكثر من 30% من الخريجين يواجهون صعوبة في الاندماج في سوق العمل خلال السنوات الثلاث الأولى بعد التخرج، مما يعكس ضعف صلة البرامج الجامعية بمتطلبات الاقتصاد والإبداع المقاولاتي.

4.6 حجم الإنفاق على البحث العلمي والابتكار:

وفق أرقام وزارة التعليم العالي (2023)، بلغ عدد مخابر البحث الجامعية في الجزائر 1,650 مخبرًا، موزعين على مختلف التخصصات. ومع ذلك، فإن نسبة المشاريع التي تُفضي إلى نتائج تطبيقية في شكل براءات اختراع أو مؤسسات ناشئة تبقى محدودة، حيث لا تتجاوز 2.5% من مجموع مشاريع البحث الممولة.

5.6 آليات تفعيل الجودة والمقاولاتية (المبادرات الحديثة):

تبنت الجزائر مؤخرًا مقاربات جديدة مثل:

- القرار الوزاري 1275 (سنة 2022) المتعلق بإدماج المشاريع المقاولاتية في مسارات التكوين.
- إطلاق الحاضنات الجامعية في أكثر من 40 مؤسسة تعليم عالي.
- إدراج وحدات تكوينية حول الابتكار وريادة الأعمال.

6.6 معوقات إدارة الجودة في الجزائر:

يركز التكوين الجامعي في الجزائر على معطيات قديمة وتقليدية نظرا لعدم توفر المراجع الحديثة فهذا الأسلوب من شأنه أن يدعم ثقافة الامتثال والانصرهار ويحارب الابتكار والإبداع ويمجد فكرة الحصول على الشهادة ولا يشجع على التعليم الحقيقي الهادف والاعتماد على النفس. وهذا راجع على عدة أسباب منها:

– عدم التركيز على الجوانب الأدائية والتطبيقية:

إذ أن الغالبية المطلقة من برامج التكوين الجامعي تركز على قاعدة خاطئة مؤداها أن الطالب الذي يعرف يمكن أن يوظف معارفه في الميدان العملي وبالتالي تركز تلك البرامج على الجوانب المعرفية النظرية وتهتم الجوانب التطبيقية زيادة على ذلك، افتقار برامج التكوين إلى أهداف واضحة ومحددة وافتقادها إلى إطار تطوري للتكوين يؤطر ممارسته ونشاطاتها.

– عدم جودة معايير التقييم:

تفتقد الجامعة الجزائرية إلى رقابة علمية فعلية تقويم الطلبة تركز غالبا على التقويم التحصيلي والإفراط في استعماله من دون اللجوء إلى أنواع التقويم الأخرى مما ولد انتشار ظاهرة الغش وإهدار الوقت في طول الامتحانات على حساب البرامج التكوينية الأمر الذي ساهم في تدني جودة التعليم ومخرجاته.

– ضعف مناهج التعليم وقدمها:

تعاني المناهج والمقررات التعليمية بالجامعة الجزائرية من الغموض وغياب برامج واضحة ومفصلة للمحاور الدراسية كما أنها عادة ما تكون غير قادرة على تغطية جميع المهارات الأساسية للتعلم لعدم تطابقها مع الحاجات التنموية للمجتمع، إلى جانب انعدام التنظيم والتخطيط السليم للبرامج المتبعة في التعليم العالي والاعتماد فقط على النقل الحرفي لمقررات وبرامج المواد للدول المتطورة والتي لا تتوافق ومستوى الطالب الجزائري وبيئته التعليمية وهذا ما سعت إليه الجامعة في السنوات الأخيرة من خلال نظام L.M.D في إطار الإصلاحات التي مست جميع الأطوار التعليمية هذا النظام الذي لازال يلقى معارضة من طرف المجموعة الجامعية.

– ضعف عملية التأطير:

لعل من أسباب تدني نوعية التعليم في بلادنا هو عدم توفر أغلب الأساتذة على تأهيل في طرائق التدريس والتقنيات الحديثة فالقدرة على البحث لا تعني القدرة على التدريس، كما أن إسناد بعض المقاييس إلى أساتذة ليسوا في التخصص هو لعدم القدرة على تطبيق المناهج والمقررات الدراسية زد على ذلك فإن معظم الجامعات الجزائرية تعتمد على عدد معتبر من الأساتذة المؤقتين الذين يفتقدون للخبرة الكافية إلى جانب ضعف عملية الاختيار والتوظيف يضاف إلى نوعية طرق التدريس المتبعة التي هي عبارة على إملاء للمحاضرات يحفظها الطلبة ويعيدون كتابتها على ورقة الامتحان.

– ثقافة التعليم السلطوية:

إن الارتباط الكيفي للتعليم العالي في الجزائر بمراحل التعليم الأخرى (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) في ثقافته وهياكله ومناهجه وأساليبه جعلت ثقافة التعليم في الجامعة تقوم على سلطوية الأستاذ الذي يلقي ويلقن وسلبية الطالب الذي يتلقى إلى جانب تكديس الطلبة داخل الأقسام أدى إلى تباعد المسافة بين الطلبة والأساتذة وانعدام الرعاية الأكاديمية بين الأستاذ والطالب فلا يخصص للطالب ساعات للمناقشة والاستشارة حول مواضيع معينة وعادة ما تكون هذه الاستفسارات في اتجاه واحد داخل الصف أو عند الخروج منه.

– ضعف الاتفاق على التعليم العالي وانعدام مصادر التمويل:

تكتسي عملية الإنفاق على التعليم العالي أهمية بالغة في نوعية مخرجات التعليم فبالرغم من الجهود التي بذلتها الجزائر من أجل النهوض بالتعليم العالي بالزيادة في مستوى الإنفاق عليه لا تزال هذه السياسة لم تبلغ أهدافها المسطرة بعد لكون النسبة العظمى من الميزانية توجه مباشرة نحو التسيير والتجهيز، الأمر الذي ينعكس على التطوير النوعي العالي خاصة ما تعلق بتجريب المخابر العلمية ومحتويات المكتبات الجامعية التي تعاني من نقص شديد في المصادر والوثائق خاصة المتخصصة.

– عدم توافق مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل:

تعاني الجامعة الجزائرية من عدم توافق مضامين التعليم العالي وبين متطلبات سوق العمل فالمهارات والقدرات التي يحتاجها سوق العمل خاصة تلك المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية والمعلوماتية

لا توفرها الجامعة وإن وجدت فهي ليست بالكفاءة المطلوبة زد إلى ذلك فالتوجيه نحو هذه التخصصات ضعيف لأن معظم اتجاهات الطلبة تتجه نحو تخصصات العلوم الاجتماعية والإنسانية أو الطبيعية أو الطبية مقابل نسبة ضعيفة توجه نحو التخصصات التقنية.

2.6 إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية:

أدركت الوزارة الوصية أهمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي، رغم التأخر النسبي في تفعيل الإرادة السياسية لإطلاق إصلاحات جوهرية تهدف إلى ترقية هذا القطاع نحو مستويات أكثر تطوراً وفعالية. وقد شهد عام 2008 نقطة تحول مهمة بصدور القانون التوجيهي للتعليم، والذي، رغم عدم تناوله صراحة لتفاصيل نظام الجودة في التعليم العالي، إلا أنه أرسى لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي، مع التأكيد على ضرورة مراقبتها وتقييمها، من خلال إنشاء المجلس الوطني للتقييم (CNE) وفي يونيو من السنة نفسها، نظمت الوزارة مؤتمراً دولياً حول ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، أفضى إلى تشكيل فرقة عمل عهد إليها بدراسة مشروع ضمان الجودة، بدعم أولي من عدد من الخبراء الدوليين. وقد تُوّجت هذه الجهود في عام 2010 بصدور قرار رسمي ينص على إنشاء "اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES)"، لتأطير وتنسيق هذا المشروع. وعلى مستوى كل مؤسسة جامعية، تم اعتماد أدوات وآليات تنفيذية أُطلق عليها اسم "خلايا ضمان الجودة"، كُلفت بالمساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان الجودة الداخلي، بما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي ويرتقي بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة.

– تنظيم دور خلية ضمان الجودة:

خلية ضمان الجودة هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات الجامعية والإدارية للمؤسسة، ويعين مسؤول لهذه الخلية من طرف رئيس الجامعة وتقوم الخلية بإعداد قانون داخلي بها، وبرنامج سنوي ينظم عملها، الدور الأساسي لخلايا الجودة هو المساهمة في

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي: مدخل لثقافة الإبداع والمقاولاتية

تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وتدرج ضمن هذه المهمة مجموعة الأدوار (تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، واتصال المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة).

وفيما يلي أهم أدوار ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

- تعد الخلية بمثابة الواجهة بين المؤسسة الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم.
- ضمان متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر بجودة برامج التكوين، البحث، العمل المؤسساتي.
- تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها وتحسين حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة.
- تقود إجراءات التقسيم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث والحياة الجامعية، كما تدعم تطوير أفضل الممارسات في هذه المجالات، وفي هذا الصدد تقوم بتحضير الإجراءات وإعداد الوثائق والملفات الضرورية.
- تضمن تحضير وتنفيذ ومتابعة عمليات التقسيم الداخلي على كل مستوى كل مؤسسة.
- تنسق مهمة تحرير تقارير التقسيم الداخلي.
- تقود عمليات التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة.
- تضمن الاتصال الداخلي والخارجي وتعمل على المشاركة في مختلف التظاهرات في مجال ضمان الجودة.
- تنشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الإلكتروني.
- ويمكن تلخيص أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:
- وظيفة التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث والحياة الجامعية في ضوء مرجع ضمان الجودة الذي تم إعداده من طرف CIAQES .
- وظيفة الإعلام حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة ونشر التقارير المختلفة خاصة تقرير التقييم الداخلي.

- وظيفة التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة.
- وظيفة الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي.

7. مقومات الجودة الشاملة في الجامعة:

تبرز أهمية توافر مقومات أساسية تُمكن من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال داخل المؤسسات الجامعية. وتتمثل هذه المقومات في القيادة الواعية، وثقافة الجودة، والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف، إلى جانب وجود نظام تقييم وتحسين مستمر نذكر منها:

جودة الأستاذ: يحتل الأستاذ المركز الأول من حيث الأهمية في نجاح العملية التعليمية فمهما بلغت البرامج في جودتها فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء مكونون ومؤهلون ولتحقيق ذلك يجب توفر عدد من السمات لدى الأستاذ منها السمات الشخصية، الكفاءات المهنية، الخبرات الموقفية، الكفاءات العلمية، الكفاءة التربوية، الكفاءة الاتصالية، الرغبة في التعليم، كما يعد مؤشر مقدار الإنتاج العلمي للأستاذ الذي يتطلب معايير لقياس إنتاجيته والتي اقترح البعض منها: المنشورات العلمية، التقديرات والاعتراف العلمي مثل العضوية في المخابر والجهات العلمية (Ciampa, 1992).

جودة الطالب: الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التي من أجله أنشأت ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علميا وصحيا وثقافيا ونفسيا حتى يتمكن من استيعاب كافة أمور المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صنف الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته، ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة ترى الطلاب كزبائن وكموظفين في النظام التعليمي (Oakland, 1993) ، ويجب على المدراء أن يدخلوا الطلاب في عملية التعليم الخاصة بهم أنفسهم عن طريق تدريبهم على التساؤل في عملية التعليم وعندما يتساءل الطلاب عن عملية التعلم بعدها يجب أن يقوم المدراء بالاهتمام بمقترحات الطلاب.

جودة البرامج وطرق التدريس: يجب أن تكون البرامج التعليمية شاملة عميقة ومرنة تستوعب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية بالإضافة إلى ضرورة تكييفها مع المتغيرات العالمية، الأمر الذي من

شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها (Drucker, 1974).

جودة التمويل والإنفاق على البحث: يمثل تمويل البحث العلمي مدخلا بالغ الأهمية من خلال أي نظام تعليمي وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية أما إذا توفرت لديه الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وأصبح من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لمقدار التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، وبعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير على تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها (Chemer, 1997).

جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح: لا شك أن جودة الإدارة في المؤسسة الجامعية تتوقف إلى حد كبير على القائد فإن فشل في إدراكه للمدخل الهيكلية نحو إدارة الجودة الشاملة، ومن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار جودة المنظمة الجامعية جودة التخطيط الإستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة (Murrel, 2000) أما وجود التشريعات واللوائح التعليمية فيجب أن تكون مرنة واضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة الجامعة كما يجب عليها أن تواكب كافة التغييرات والتحولات من حولها ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار لأن المؤسسة الجامعية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر به.

الجودة الشاملة في تعزيز الثقافة الإبداعية: يشير مفهوم الثقافة الإبداعية إلى قدرة الأفراد على التفكير بطرق غير تقليدية واستكشاف حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة. ومن خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تستطيع الجامعات خلق بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والابتكار. وتسهم المناهج الدراسية التي تركز على تنمية مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، إلى جانب تبني أساليب تدريس مبتكرة، في تعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسات التعليمية، مما يساهم في إعداد جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل بفعالية.

- الجودة الشاملة في تعزيز الثقافة المقاولاتية: يشير مفهوم الثقافة المقاولاتية إلى القدرة على تحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للتنفيذ وخلق فرص عمل جديدة. وفي هذا السياق، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى الطلاب من خلال اعتماد برامج تعليمية موجهة نحو التفكير المقاولاتي، وتوفير فرص التدريب العملي، وتعزيز التعاون مع الشركات والمؤسسات المختلفة.

ويلاحظ أن تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود مقومات أساسية تمثل القاعدة الصلبة لأي مشروع تطوري هادف، وتشمل القيادة الفعالة، وثقافة الجودة، والمشاركة الجماعية، والتقييم المستمر، والتكوين المتخصص. وتعتبر هذه الدعائم ضرورية لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. كما تعتمد قدرة الجامعة على مواكبة التحولات المحلية والدولية في مجال التعليم بشكل كبير على مدى تبنيتها لممارسات جودة شاملة ومستدامة. لذا، فإن تعزيز هذه المقومات لا يعد مجرد خيار إداري فحسب، بل يمثل ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز الأكاديمي، وتحسين مخرجات التعليم، وتعزيز تنافسية الجامعة على المستويين المحلي والدولي.

8. خاتمة:

يتبين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب توفر مجموعة من المقومات الأساسية، من أبرزها: القيادة الجامعية الفعالة، وجود ثقافة مؤسسية داعمة للجودة، مشاركة جميع الفاعلين داخل الجامعة، وتبني آليات دقيقة للتقييم والتحسين المستمر. وقد أظهرت النتائج أن غياب بعض هذه المقومات في الجامعات، لا سيما في السياق الجزائري، يمثل عائقاً أمام تحقيق مستويات عالية من الأداء الأكاديمي والإداري. كما أن تزايد الضغوط الدولية وتنامي عدد الطلاب يتطلب من الجامعات التكيف بسرعة مع معايير الجودة العالمية.

أبرز النتائج:

- ضعف الوعي بمفاهيم الجودة لدى بعض العاملين في قطاع التعليم العالي.
- غياب استراتيجية واضحة لتطبيق الجودة الشاملة في عدد من الجامعات.

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي: مدخل لثقافة الإبداع والمقاولاتية

- وجود رغبة لدى بعض الإدارات في تحسين الأداء، لكنها تفتقر إلى الأدوات والموارد اللازمة.
- تأثر جودة الأداء الجامعي بعوامل خارجية، مثل السياسات التعليمية والموارد المالية والبشرية

التوصيات:

- تعزيز ثقافة الجودة داخل الجامعات من خلال ورشات وتكوينات مستمرة موجهة للعاملين والأساتذة.
- إدماج الجودة الشاملة في السياسات الجامعية كخيار استراتيجي، وليس كمجرد إجراء إداري.
- إنشاء وحدات داخلية للجودة تكون مسؤولة عن التخطيط والمتابعة والتقييم والتحسين المستمر.
- تشجيع البحث العلمي حول الجودة وربطه بممارسات الجامعة لتوفير حلول محلية فعالة.
- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة وتكييفها مع السياق المحلي بطريقة مرنة وفعالة.

9. قائمة المراجع:

- أحمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، العدد 76، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، مارس 1999، ص 51.
- بدري مسعود، العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات العربية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الأول، العدد الثاني، 1994، ص 33.
- خليل الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 225، 227.
- دوينز لويد وماسون كراوفورد، غدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر، 1997، ص 118.
- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض، العبيكان، السعودية، 2001، ص 8.
- عبد الله بن موسى الخلف، ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، مجلد 37، العدد 1، 1997، ص 146.

قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الاردن، 2005، ص 150.

محمد البرعي ومحمد التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1993، ص 202.

محمد الطراونة وبدرية البليسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، 2002، العدد 1، 2002، ص 21.

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 55.

Kolter and Dubois, Marketing Management, 10th edition, public union, Paris, France, 2000, P18.

Stevenson W.J, Production operation Management, Mc, Graw-Hill, New York, 1999, P52.

Thunks, R, Fast Track To quality, Mc Graw-Hill, Inc, New York, 1995, P32.

Ciampa, D, total quality: a users guide for implementation, Reading, MA Addison-wesley, 1992, P43.

J.S. Oakland, total quality management, 2nd, edition, Butterworth Heunemann, Oxford, 1993, P 36,38.

Peter Drucker, Management: tasks, responsibilities, and practice, Heinmann, London, 1974, P 74,88.

Chemmer, M.M: An integrative theory of leadership, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, N.J. USA, 1997, P 79.

Murrel K. L and Merdith, Empowring Employee, McGraw-Hill, New York, USA 2000, P8.