



الفصل السابع

تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة
في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي

تمهيد

في ضوء ما عرضنا من تحليل علمي للمعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي وضمنان الجودة في مؤسسات التعليم لشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص، وبعد التعرف على المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتعرف على المعايير الدولية والاتجاهات الحديثة في المؤسسات الأكاديمية، يمكن وضع تصور مقترح لعدد من التوصيات للارتقاء بكفاءة ونظام التعليم العالي في الوطن العربي والتحسين المستمر لجودة.

وعلى ذلك نجد أنه من الضرورة بمكان أن نقوم باستعراض بعض النماذج الرائدة في هذا المجال واستعراض الخطوات الرئيسية التي بنيت عليها في محاولة لتصميم نموذج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي وذلك من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة التي تمت في هذا المجال. وبداية نشير إلى قيام (Coat 1990a) بتحديد ستة نماذج أساسية لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة يتم استخدامها في الوقت الحالي:

- ١- منهجية مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM Elements): استخدمت هذه المنهجية في أوائل الثمانينات، وتقوم على توظيف مبادئ برامج تحسين الجودة (مثل حلقات الجودة، والرقابة باستخدام الأدوات الإحصائية، ونشر الجودة عملياً وغيرها) بدلاً من التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة.
- ٢- منهجية كتابات الرواد (Guran Approach): تعتمد هذه المنهجية على استخدام كتابات رواد إدارة الجودة الشاملة (مثل Deming و Juran و Crosby) كدليل تستخدمه المنظمات في إحداث التغيير وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- منهجية النموذج الياباني (Japanese Model): إن المنظمات التي تستخدم هذه المنهجية تقوم ببناء نموذج الانتقال لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ضوء دراسة وتحليل النموذج الياباني والاسترشاد به كدليل في عملية التغيير. وقد تم استخدام هذه المنهجية بواسطة العديد من الشركات، كشركة Florida لإنتاج الطاقة.

٤- منهجية نموذج الشركات الصناعية (Industrial Company Molel):
وفق هذه المنهجية يتم زيارة ودراسة عدد من الشركات الصناعية المطبقة
لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، للتعرف على جوانب النجاح والقوة في
برامجها وفي ضوء ذلك يتم صياغة النموذج الملائم لعملية التغيير، وقد قامت
العديد من الشركات الأمريكية باستخدام هذه المنهجية في أواخر
الثمانينات.

٥- منهجية تخطيط هوشين (Hoshin Planning): تم تطوير هذه المنهجية
على يد شركة يابانية تدعى Pridgestone، وقد تم استخدامها بنجاح
من قبل شركة Hewlet Packard، حيث تركز هذه المنهجية على
التخطيط الناجح، والانتشار، والمتابعة الشهرية للأداء.

٦- منهجية معيار بالدريج (Baldrige Award Criteria Approach):
وفق هذه المنهجية تقوم المنظمة بتحديد مجالات التحسين وأولويات التطوير
اعتماداً على مقياس Baldrige للجودة والذي يغطي سبعة جوانب رئيسية
في إدارة الجودة الشاملة، وقد قامت المئات من الشركات الصناعية في فترة
التسعينات بتطبيق هذه المنهجية.

وفيما يلي سنقوم باستعراض بعض النماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
والتي تم تطويرها وتطبيقها في العديد من المؤسسات التعليمية والتي يمكن الاستفادة
منها:

أولاً: نموذج جامعة **Wisconsin-Madison**: تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب
تحسين الجودة في جامعة Wisconsin-Madison، ويشتمل على الخطوات
التالية:

١- اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير، والقيام بتعليمه
وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف،
أو المضي قدماً في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق
المضي قدماً، يتم الانتقال للخطوات التالية.

- ٢- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.
- ٣- تحديد وتعريف الزبائن (ماذا نعمل، ولمن نعمل)، والتعرف على حاجاتهم.
- ٤- صياغة الرؤيا Vision (إلى أين نريد الوصول).
- ٥- تحديد وتعريف العمليات الأساسية (الحاسمة)، أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل رسالتنا.
- ٦- وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤيا الموضوعية من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية.
- ٧- البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة (الأساسية).
- ٨- تدريب جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة.
- ٩- وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات الزبائن.

ثانياً: نموذج كلية **Babson**: ويتكون من الخطوات الرئيسية التالية:

- ١- تعريف (تحديد) المخرجات.
- ٢- تحديد الزبائن.
- ٣- التعرف على متطلبات الزبائن.
- ٤- ترجمة المتطلبات إلى مواصفات للجودة.
- ٥- وضع الخطوات اللازمة لأداء العمل.
- ٦- وضع مقاييس الأداء.
- ٧- تقييم إمكانية القيام بالعمليات المطلوبة (هل يمكن إنتاج المخرجات المطلوبة، إذا كانت الإجابة بنعم أبدأ العمل، إذا كانت لا أذهب لعملية حل المشكلات).
- ٨- تقييم النتائج (هل هناك أية مشكلات، إذا كانت الإجابة بنعم، اذهب لعملية حل المشكلات وإلا فانقل للخطوة التالية).
- ٩- وضع جدول للمراجعة الدورية.

ثالثاً: نموذج كلية Fox Valley Technical: حيث اعتمد النموذج على الخطوات

الأربع عشرة التي وضعها Crosby في بناء خطة تحسين الجودة وهي:

- ١- التأكد التام من أن الإدارة ملتزمة نحو تحسين الجودة.
- ٢- تشكيل فرق تحسين الجودة والتي تضم ممثلين عن جميع الأقسام.
- ٣- وضع مقاييس للجودة.
- ٤- تقييم تكلفة الجودة وتوضيح استخداماتها كأداة إدارية.
- ٥- العمل على زيادة الاهتمام والإطلاع الشخصي على مفهوم الجودة بالنسبة لجميع العاملين.
- ٦- عمل ما يلزم لتصحيح وعلاج المشكلات التي ظهرت في الخطوات السابقة.
- ٧- تشكيل لجنة لمراقبة العيوب الصفرية "zero defects".
- ٨- تدريب العاملين على أداء دورهم بفاعلية في برنامج تحسين الجودة.
- ٩- تمجيد يوم العيوب الصفرية (اليوم الذي تصل فيه المنظمة لتطبيق مفهوم العيوب الصفرية) لجعل جميع العاملين في المنظمة يدركون أهمية ما تحقق من تغيير.
- ١٠- وضع وإنجاز الأهداف والمهام كفريق.
- ١١- وضع الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء التي تتم داخل المؤسسة.
- ١٢- تقدير وتمكين جهود المشاركين.
- ١٣- تأسيس وتشكيل المجالس المتخصصة بالجودة Quality Councils للاتصال فيما بينها على أسس منتظمة.
- ١٤- تكرار العمليات السابقة باستمرار للتأكيد على أن برنامج تحسين الجودة هو عملية لا تنتهي.

رابعاً: نموذج Matthews (1993b): حيث قام Matthews ببناء نموذجه الخاص

لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والذي يتكون من الخطوات التالية:

- ١- تحديد المسؤولين الرئيسيين عن برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

- ٢- صياغة رسالة خاصة بالمنظمة تقوم على المنافسة على أساس الجودة.
- ٣- وضع مقاييس داخلية للجودة والتميز في مجالات (نواح) محددة.
- ٤- تحديد من الذي يجب أن يلتزم تجاه المعايير والمقاييس المختارة.
- ٥- تحفيز أولئك الذين لا يرغبون بالالتزام تجاه الجودة والتميز.
- ٦- تشكيل فرق لمتابعة التقدم في مستوى الجودة.
- ٧- الإشادة والاعتراف ومكافأة النجاح.

خامساً: نموذج جامعة Harvard: ويقوم على الخطوات الست التالية:

- ١- إدارة السلوكيات والأفعال، مثل، إدارة الأداء، التخطيط، إدارة عمليات التمويل، إدارة المقابلات مع الموظفين، وغيرها.
- ٢- التعليم والتدريب والتقييم.
- ٣- الاتصالات، والتي تتطوي على، الاستماع بفرض الفهم، تدفق المعلومات، كسب الإجماع والاتساق، وغيرها.
- ٤- الأدوات والمقاييس، والتي تتكون من عمليات التخطيط، إعداد التقارير، المراجعة، وغيرها.
- ٥- فرق التحول، والتي تعمل في ضوء الالتزام بالوقت والموارد المتاحة، والالتزام بالخطة طويلة الأجل، وما شابهها.
- ٦- الثناء والمكافأة، حيث يتم التركيز على بعض الجوانب، كالمقابلات، والهدايا، والرحلات، إعادة النظر في المرتبات، وغيرها.

سادساً: نموذج Cornesky (1990): حيث قام Cornesky بإعادة تصميم النقاط

الأربع عشرة التي وضعها Deming كي يتم استخدامها لتحسين الجودة في قطاع التعليم العالي وهي:

- ١- ثبات (استقرار) الهدف نحو تحسين المنتج أو الخدمة، وامتلاك رؤية أساسية لرسالة المؤسسة، وتبني خطة طويلة الأجل من خلال البحث والابتكار.
- ٢- تبني الفلسفة الجديدة، التي تقوم على أن خريج أحد الفروع التخصصية يجب أن يمتلك، إضافة للقدرات التعليمية الفكرية، المهارات الضرورية لأداء العمل.

- ٣- وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة - التخلي عن أساليب التقييم التقليدية، وزيادة الاعتماد على المراجع، والمقالات، والمقابلات الشخصية، وتحسين أساليب اختيار وإرشاد ومراقبة وتقويم الطلبة.
- ٤- علاقات طويلة الأمد أساسها الثقة والولاء - التحرك تجاه التعامل مع موردين محدودين (موردو المؤسسة الدائمين فقط)، وبالتالي فهم سيزودونها بالمدخلات المطلوبة (الطلاب) وبأفضل المواصفات مما يساعدها في الحصول على المنتج المطلوب (الخريج).
- ٥- تحسين مستمر لا ينتهي للنظام الإنتاجي والخدمي والذي يؤدي لتخفيض مستمر في التكاليف.
- ٦- تصميم البرامج اللازمة لتدريب العاملين على أداء العمل، مما يساعد على تفهم كل طرف داخل المؤسسة لدور الطرف الآخر، وكذلك معرفة الواجبات والمسؤوليات الخاصة به.
- ٧- توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الأساسي على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بأفضل ما يمكن، إضافة للعمل على حل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.
- ٨- طرد الخوف - من خلال تأسيس نظام للاتصالات المفتوحة التي تقوم بتوفير جميع المعلومات المتاحة لجميع العاملين في المؤسسة.
- ٩- تحطيم العوائق بين الأقسام، تدفق المعلومات لتشمل كل فرد، والعمل كفريق عمل واحد.
- ١٠- إلغاء الشعارات (نظراً لتأثيرها المباشر وقصير الأجل)، والتركيز على مفهوم العيوب الصفرية، وتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية.
- ١١- إزالة الحصص، والإدارة بالأهداف - إن كلفة الساعة لكل طالب ربما تكون مهمة في عملية التخصيص الأولي للموارد، إلا أن جودة الخريج تعتبر أكثر أهمية من صيانة البرنامج والمحافظة عليه.
- ١٢- إلغاء التقويمات السنوية للأداء.

١٣- التعليم والتطوير الذاتي - إذ يجب تشكيل لجان مهنية للتطوير تكون مهمتها المتابعة المستمرة للاحتياجات التعليمية للزيائن.

١٤- مشاركة كل فرد داخل المؤسسة التعليمية في عملية التحول.

في ضوء استعراضنا لبعض النماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تم تطويرها وتطبيقها في العديد من المؤسسات التعليمية، يمكننا اقتراح النموذج التالي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث ينطوي هذا النموذج على المراحل الخمسة التالية:

١- المرحلة الأولى (اتخاذ القرارات): وتتطلب هذه المرحلة فهماً تاماً من قبل الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى تستطيع دعمها ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، والعمل على تبرير تطبيقها (لماذا يجب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي يجب البدء بتطبيقها على مستوى الجامعة ككل أم على مستوى بعض الوحدات الإدارية داخل الجامعة).

٢- المرحلة الثانية (التحضير): بعد أن يتم الفهم والالتزام تجاه تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا، تبدأ مرحلة التحضير والتي تتطلب ما يلي:

أ- بناء الفريق القائد (الذي سيقود عملية التغيير)، ويجب أن يضم هذا الفريق ممثلين عن جميع الأطراف داخل المؤسسة التعليمية، بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالإدارة الدنيا، كما يجب تزويد أعضاء الفريق بتدريب كافٍ يساعدهم على المضي قدماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- إجراء تقويم مستوى الجودة الحالية داخل المؤسسة التعليمية لتحديد نقاط الضعف والقوة.

ج- تعريف زيائن المؤسسة التعليمية، وذلك على اعتبار أن الزبون يجب أن يكون له الأولوية الأولى عند صياغة رسالة المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة التعليمية أن تعرف بوضوح كل نمط من أنماط زيائنها، فهناك كما نوهنا سابقاً زيائن داخليين وخارجيين في كل مؤسسة تعليمية ويجب أن يتم تعريفهم بدقة وتحديد أهميتهم النسبية للتأكد من أن رسالة المؤسسة التعليمية قد تم صياغتها بدقة لإرضاء هؤلاء الزيائن.

د- صياغة الرسالة والرؤيا المستقبلية: حيث أن رسالة المؤسسة التعليمية كما قلنا يجب أن تكون موجهة لإرضاء حاجات الزبائن (بمعنى أن الرسالة تشير إلى الهدف من وجود المؤسسة التعليمية). أما الرؤيا فهي تشير إلى الحالة المستقبلية التي تسعى المؤسسة التعليمية للوصول إليها من خلال تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

هـ- تصميم النظام الجديد الذي يخدم رسالة المنظمة ويساعدها على إنجاز رؤاها المستقبلية.

ويجب على الإدارة في هذه المرحلة أن تحرص على التأكد من أن ثقافة المؤسسة التعليمية ملائمة لتسريع عملية التطبيق، بمعنى أن تكون ثقافة المؤسسة التعليمية متفقة مع الرؤى والقيم الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٢- المرحلة الثالثة (البداء): وتنطوي على القيام بما يلي:

أ- وضع الأهداف.

ب- تحديد العمليات.

ج- تدريب الأفراد على جميع المستويات. ومن ثم تمكينهم (Empowerment) لإشعارهم بأن لديهم السلطة والكفاءة على تغيير ما هو بحاجة للتغيير، والاستماع إلى مقترحاتهم المتعلقة بالتنوير، وهنا نؤكد بأنه يجب على الإدارة العليا أن تروج هذه الفلسفة لعاملها عن طريق الأقوال والأفعال الداعمة لهذه الفلسفة، والقيام بإزالة كل ما من شأنه إعاقه إبداع العاملين، وكذلك تزويد العاملين بالوقت الكافي والموارد اللازمة لتحقيق النجاح.

د- مسح آراء الزبائن لتقويم العملية الحالية وعمل التعديلات اللازمة.

هـ- تشكيل هيئة خاصة بالجودة للإشراف على عملية التطبيق وتنظيمها.

و- إجراء دراسة تحليلية لمقارنة أداء المؤسسة التعليمية مع أداء المؤسسات التعليمية الأخرى.

ز- تشكيل فرق تحسين الجودة.

ح- وضع مقاييس ومؤشرات الجودة التي تقيس بمدى التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعية، من هذه المؤشرات مثلاً، مدى الانخفاض في كمية الأموال المنفقة على الأعمال الإدارية داخل المؤسسة التعليمية نتيجة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٤- المرحلة الرابعة (التوسع والتكامل): وتتطوي على ما يلي:

- أ- التزويد بتعليم وتدريب مستمرين.
- ب- تشكيل فرق جديدة وأقسام جديدة، والاستعانة بالمتخصصين للمساعدة في هذه العملية عند الحاجة.
- ج- منح التقدير والمكافآت مقابل تحسين الجودة، وهو يعتبر أمراً ضرورياً لرفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة التعليمية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن نظام المكافآت يجب أن يدار بعناية فائقة نظراً لأن المؤسسة التعليمية تتعامل مع موظفين ذو مستوى تعليمي مرتفع، وإلا فإنه قد يؤدي لنتائج عكسية.

٥- المرحلة الخامسة (التقييم): إن إدارة الجودة الشاملة تمثل عملية مستمرة لا تنتهي من التحسين والتطوير، لذلك فإن برنامج إدارة الجودة الشاملة يجب أن يراجع ويقيّم على أسس منتظمة للتأكد من أن الأهداف التي تم وضعها مازالت موضع الاهتمام والغايات يتم تحقيقها.



خاتمة وتوصيات:

وبناء على ما تقدم في هذا الفصل، نرى أن ثمة ضرورة لكافة مؤسسات التعليم العالي في وطننا العربي من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة للنهوض بمستوى أدائها ورفع مستوى إنتاجيتها وجودة مخرجاتها من خريجين مؤهلين علمياً وعملياً وتقنياً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه للحاق بركب الإنسانية المتقدم من خلال دفع مسيرة التنمية المستدامة في كالة أبعادها وأشغالها إلى التقدم، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الاستفادة من الخبرات العالمية في هذا الشكل وخاصة بعض تجارب الدول التي عرضناها في هذا الفصل، وعليه نوصي بما يلي:

- ١- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بوصفها منهجاً إدارياً مناسباً لتنسيق الجودة في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي للإسهام في إحداث تغييرات إيجابية لرفع مستوى الأداء في هذه المؤسسات.
- ٢- العمل على تثمين قيمة العمل الجماعي وروح الفريق.
- ٣- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- ٤- تفعيل هيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في البلدان العربية وتشجيع إنشاء هذه الهيئات في البلدان العربية التي لم يسبق لها إنشائها. وعمل اتفاقيات مشتركة بين الهيئات المماثلة إقليمياً ودولياً لضمان الجودة والاعتماد والأخذ ببعض التجارب الناجحة وتعميمها على الجامعات الخاصة والحكومية.
- ٥- الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات التعليم العالي ومن ثم تحقيق رفع كفاءة الأداء بهذه المؤسسات والقيام بوظائفها (إعداد القوى البشرية، البحث العلمي، التنشيط الثقافي والفكري العام) بصورة مرضية وإنشاء وحدة الجودة الشاملة وتأسيسها في الأقسام والكليات التابعة لكل مؤسسة تعليم عالي.

- ٦- وضع التشريعات الضرورية لعملية الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات الجامعية وإعطاء الاستقلالية الكاملة للجامعات لوضع السياسات الخاصة بها في مجال ضمان الجودة.
- ٧- التأكيد على ضرورة توافر شروط ومعايير محددة قبل إنشاء جامعات حكومية جديدة، أو الترخيص لجامعات خاصة تضمن توافر مواصفات الجودة التعليمية فيها ولبرامجها التعليمية التي ستقدمها.
- ٨- توطيد العلاقة والشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص في العديد من المجالات المشتركة وإيجاد آليات أكثر مرونة للتسيق في ضمان الجودة لمخرجات التعليم العالي.
- ٩- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية الجامعية.
- ١٠- مراجعة برامج الجامعات والكليات ومناهجها وتحسينها وتطويرها وإعادة هيكلتها لتصبح أكثر التصاقاً بحاجات الطلاب واحتياجات المجتمع، ولتسهم في تنمية مهارات الطلاب وتنمية قدراتهم الإبداعية الابتكارية وتقوية ثقتهم بأنفسهم وإعدادهم للعمل المنتج.
- ١١- تنفيذ عملية تقييم دورية لتلك المؤسسات للتأكد من أن الأسس التي وضعت على أساسها الأهداف والاستراتيجيات والبرامج للتواكب ومتطلبات التنمية وحاجات المجتمع والعمل على تحسين الأداء ومتطلبات التطوير.
- ١٢- دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل من المتخرجين في الاختصاصات المختلفة وبناء آلية للتعرف على احتياجاته لاستيعابها في خطط التعليم العالي مع إنشاء قاعدة بيانات تفي بالغرض.
- ١٣- تعزيز التنسيق والتكامل بين الوزارات العربية المعنية بالتعليم العالي بكل مستوياته وإقرار سياسة عربية موحدة لإعداد الموارد البشرية وتفعيل الاستراتيجية العربية الموحدة للتعليم العالي.
- ١٤- مراجعة سياسات التعليم العالي بحيث تكون منظومة التعليم العالي مرنة تستجيب لاحتياجات سوق العمل وحاجات المجتمع المتجددة بما يسهم في

- طرح برامج غير تقليدية يحتاجها سوق العمل مع الحرص على إكساب الخريجين مهارات التوظيف الأساسية مثل: التفكير الناقد والإبداعي، ومهارات اللغة الأجنبية، والقدرة على حل المشكلات بشكل مبتكر، والقدرة على العمل في فريق جماعي، والقدرة على التعلم مدى الحياة.
- ١٥- تحديد المقررات الدراسية بصورة دورية (لا تزيد عن خمس سنوات) بما يمكن الطلاب من اكتساب المعارف والمهارات المناسبة لاحتياجات السوق المتجددة، وتوفير التدريب المهني المناسب لأعضاء هيئة التدريس الذي يمكنهم من تطوير البرامج والمقررات الدراسية بما يلبي احتياجات سوق العمل.
- ١٦- استحداث مكون خاص بالتدريب العملي (التطبيقي) في كل برنامج دراسي يربط ما يدرسه الطالب في الجامعة مع متطلبات العمل.
- ١٧- ضرورة قيام الجامعة بقياس رضا المستفيدين عن أداء خريجها والتقصي عن مواصفات واحتياجات سوق العمل من الخريجين.
- ١٨- دعم التخصصات الحديثة التي تحقق التوافق بين التعليم وحاجات المجتمع ممثلاً في قطاعات الأعمال والمؤسسات الإنتاجية، وسد الفجوة بين عدد المشتغلين في الوظائف التي تحتاج لتأهيل علمي والخريجين من الجامعات.
- ١٩- تدريب الهيئات التدريسية والإدارية على المهارات اللازمة لتطبيق نظام الجودة والاعتماد في الجامعات.
- ٢٠- ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على مواءمة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، ولضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم.
- ٢١- ضرورة منح الجامعات قدراً كبيراً من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراته العملية لأجل تحقيق الجودة في كافة مخرجاتها ولا سيما المستوى النوعي لجودة الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم العالي.

- ٢٢- التركيز على عمليات وبرامج التعلم وجعلها مرادفة لبرامج التدريس الاعتيادية كونها تعزز مستوى كفاءة المخرجات التعليمية وتسهم مساهمة كبيرة في ضمان جودة الخريجين.
- ٢٣- الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر **Improvement Continuous** في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة التعليم وذلك لضمان معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها، والارتقاء بنقاط القوة المتحققة لمواكبة التقدم العلمي المستمر.
- ٢٤- إجراء المقارنات المرجعية مع الجامعات الرائدة عربياً وعالمياً وبشكل دوري بما يسهم في تحقيق ضمان الجودة بالمستوى المقبول عالمياً.
- ٢٥- العمل على استخدام الجامعات للاستراتيجيات التسويقية والترويجية المناسبة لتشجيع مؤسسات سوق العمل على الاستفادة من مخرجاتها بإطار واسع وفعال.
- ٢٦- المراجعة الدورية والمستمرة لاحتياجات مؤسسات سوق العمل ودراساتها والعمل على تحقيقها.
- ٢٧- وضع البرامج الكفيلة باستخدام المخرجات المستهدفة وجعلها من أهم مدخلات العملية التعليمية كإعداد مبكر للمخرجات المخطط لها مستقبلاً.
- ٢٨- مراعاة الدقة التامة في تعريف زبائن المؤسسة التعليمية، وتحديد الأهمية النسبية لمتطلباتهم، والتركيز على الزبون الأكثر أهمية.
- ٢٩- إجراء مسح منتظم لآراء الزبائن، حيث أن إشباع متطلبات الزبائن يتعبر من أهم المقاييس التي يمكن استخدامها للحكم على نجاح المؤسسة التعليمية.
- ٣٠- تخصيص الوقت والموارد الكافيين لعملية التحول.
- ٣١- التعليم عن طريق القدوة الحسنة، ذلك أن القيادة العليا هي المفتاح الرئيس في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والقوة المحركة التي تقف وراء النجاح أو الفشل، لذلك يجب على قادة المؤسسة التعليمية أن يأخذوا بزمام المبادرة، وأن يكونوا قدوةً حسنةً لجميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية.

٣٢- الترويج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يجب أن يتم فرض هذه الفلسفة على العاملين داخل المؤسسة التعليمية، وإنما يجب على القيادة الإدارية الترويج لها لجعلها أكثر جاذبية ومقبولة للعاملين لدفعهم إلى تبنيها، ولا ننسى أن نؤكد هنا على ضرورة مشاركة العاملين في جميع خطوات ومراحل التغيير.

٣٣- محاولة تبسيط كل ما يمكن تبسيطه، وإزالة كل ما من شأنه أن يزيد من التعقيد، وتخفيض التكاليف كلما أمكن ذلك.

٣٤- البدء بالتطبيق على إحدى الوحدات التنظيمية (كلية أو أكثر مثلاً)، إذ نجد أن الغالبية العظمى من المؤسسات التعليمية الرائدة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد ابتدأت بتطبيق هذه الفلسفة على بعض الوحدات التنظيمية قبل تعميم تطبيقها على المؤسسة التعليمية ككل، ولعل السبب الجوهرى الذى يبرر ذلك هو أن هناك صعوبة أكبر في اختراق وتحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية مقارنة بغيرها من المؤسسات، ولكن عندما يتحقق النجاح لدى الوحدات التنظيمية التي ابتدأت في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك سيسهل عملية تبنيهم ودعمهم لها.

٣٥- أداء الأعمال بشكل صحيح ومن المرة الأولى، والتركيز على التخطيط الشمولي.

٣٦- استخدام نظام الاتصالات بكفاءة وفاعلية، ذلك أن النشرات والتقارير الدورية والمستمرة تعتبر طريقة جيدة للبقاء على اتصال مستمر مع جماعة العمل وإطلاعهم على مدى التقدم الذي تحققه المؤسسة التعليمية في طريقها نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والدور الذي يلعبونه في تحقيق هذا التقدم.

٣٧- توفير قدر كبير من التدريب للإدارة والعاملين والتأكد من امتلاكهم للمهارات الضرورية لعملية التغيير، وتفهمهم الشامل للفلسفة التي يقوم عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة.

٣٨- يجب تجنب المشكلات التالية:

- أ- نفاذ الصبر والإحباط، ذلك أن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب خمس سنوات على الأقل قبل أن يؤتي ثماره، إلا أن كثيراً من المؤسسات تريد حلاً سريعاً.
- ب- ضعف قبول الحاجة للتغيير، فعلى الرغم من وجود العديد من المؤشرات على انحطاط النظام التعليمي، إلا أن المؤسسات التعليمية قد لا توافق على وجود حاجة للتغيير، وذلك لأن ذلك غالباً ما يتميز بالبطء، كما أن المشكلات المرئية تزحف ببطء أيضاً ويتم قبولها كوضع راهن، وعلى ذلك فإن المؤسسات التعليمية لن تقدم على قبول التغيير ما لم يكن هناك حاجة قوية للتغيير، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود قيادة قوية وملهمة للقيام بالمبادأة وإحداث التغيير.
- ج- معارضة التغيير بسبب الخوف من تهديد الاستقلالية الفردية للكليات، ذلك أن الكليات غالباً ما يكون لديها سيطرة تامة على مناهجها، وبالتالي فإنها قد تنظر إلى متطلبات الجودة الشاملة من مشاركة الزبائن وفريق العمل على أنها تمثل تهديداً لهذه الاستقلالية، ويمكن للمؤسسة تجاوز هذه المشكلة من خلال التوعية والتأهيل والتدريب.
- د- إحجام مديرو الإدارة العليا عن التخلي عن بعض سلطاتهم لتمكين العاملين وزيادة مشاركتهم.
- هـ- الفشل في تبني مبادئ العمل بشكل صحيح، خصوصاً عندما يعارض أعضاء الهيئة التدريسية إعادة النظر في الطريقة القديمة المتبعة في أداء الأعمال.
- و- إن الهيكل التنظيمي الذي تتميز به المؤسسات التعليمية قد يجعل صعوبة في التركيز على الرسالة المشتركة، أو الهدف الموحد، حيث هناك تقسيم شديد وقيادة مجزأة.
- ز- الخلافات الثقافية، ذلك أن الجامعات قد تشعر بأنها متميزة ومستثناة من تقييم المؤسسات الاجتماعية الأخرى.

ح- عدم كفاية الموارد اللازمة لعملية التغيير.

ط- نقص التدريب والمعرفة الكافيين.

خلاصة لما سبق يمكن القول بأن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد يمثل سفينة النجاة للمؤسسات التعليمية التي تجد نفسها في حاجة للحدثة، خصوصاً مع الضغوطات المتزايدة التي تشهدها هذه المؤسسات من تخفيض في المخصصات الحكومية وتضاءل في الدعم العام، الأمر الذي يجعل الحاجة لإعادة هيكلة قطاع التعليم العالي أكثر إلحاحاً أكثر من أي وقت مضى، وحتى تستطيع المؤسسات أن تحقق النجاح في تبين هذه الفلسفة، لا بد أن تحظى هذه الفلسفة بالتزام شامل من القمة للقاعدة، كما يجب أن تعم المؤسسة بالكامل كي تحظى بالقوة وتحقق النجاح الذي تطمح إليه المؤسسة التعليمية.

- ٣٩- إنشاء هيئة مستقلة للاعتماد الأكاديمي تتولى تقويم وضبط الجودة والنوعية في المؤسسات التعليمية، وبما يتماشى مع المعايير الدولية.
- ٤٠- وضع توصيف وظيفي وفق النظام الإداري للمسؤولين عن المؤسسات التعليمية.
- ٤١- وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات التعليمية خدمية، إنتاجية، إدارية، مالية.
- ٤٢- تدريب العاملين بالمؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.
- ٤٣- إجراء التقويم المستمر لجميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- ٤٤- حل المشاكل بشكل متواصل ومستمر وبطريقة علمية سليمة.
- ٤٥- الاهتمام بنوعية الجودة العالية للخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية للفرد والمجتمع وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.
- ٤٦- ضمان أن الأنشطة العلمية والبرامج الدراسية المعتمدة تلبى متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات

التخصص في مجالات التعليم المختلفة وكذلك حاجات الجامعة، والطلبة
والدولة، والمجتمع.
٤٧- العمل على تفعيل فكرة إنشاء وحدة الجودة الشاملة وتطوير الأداء بكليات
الجامعة في ضوء المعايير الدولية.



المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم حسن محمد: الجودة والمنافسة العالمية وتطبيقاتها في الصناعة - من - ١٩٩٣.
- ٢- إبراهيم حسن محمد: نظام الجودة الشاملة (الأيزو ٩٠٠٠) إرشادات للمشروعات الصناعية في الدول النامية - ط(٢) - مركز التجارة الدولي (أي. تي. سي) الانتكاد (لجنة المتحدة للتجارة والتنمية - الجات) (الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية) - الأيزو (المنظمة الدولية للمواصفات) - ١٩٩٥.
- ٣- إبراهيم محمد مهدي: "تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم الإداري - المؤتمر العلمي السنوي الثاني ١١-١٢ مايو ١٩٩٧ - إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي" - كلية التجارة - جامعة الزقازيق - ١٩٩٧.
- ٤- ابن منظور، (١٩٨٤) لسان العرب، ج٢، القاهرة: دار المعارف.
- ٥- أبو الشعر، هند غسان، معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي - جامعة آل البيت في الأردن نموذجاً.
- ٦- أبو فارة، يوسف أحمد - دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤.
- ٧- أبو ملوح، محمد (٢٠٠٠)، الجودة الشاملة في التعليم الصيفي، غزة، مركز القطان للبحث والتطوير.
- ٨- أبو نبعة، عبد العزيز وفوزية مسعد (١٩٩٨): إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، ١٣-١٥ ديسمبر ١٩٩٨.
- ٩- اتحاد الجامعات العربية (٢٠٠٣) دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، عمان، الأردن.

- ١٠- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق - الإسكندرية - مكتبة المعارف الحديثة - ٢٠٠٢.
- ١١- أحمد إبراهيم أحمد: معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية - المؤتمر العلمي السابع - لجودة التعليم في المدرسة المصرية.
- ١٢- أحمد أبو الفتوح شبل: "الانفتاح الحضاري مبرراته وشروطه، ومتطلباته التربوية" - مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة - ع (٣٤) - مايو ١٩٩٧.
- ١٣- أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة ط (٢). القاهرة. دار الفكر العربي، ٢٠٠١.
- ١٤- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية - القاهرة - دار الفكر العربي - ١٩٩٨م.
- ١٥- أحمد سيد مصطفى (١٩٩٨)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ١٦- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ - القاهرة - مطابع الدار الهندسية - ١٩٩٨.
- ١٧- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، القاهرة، النهضة العربية، ١٩٩٧.
- ١٨- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- ١٩- الأخوان عامر، طارق وربيع عبد الرؤوف محمد: ضمان الجودة ونظام الاعتماد الأكاديمي للتعليم الجامعي في ضوء التوجهات الحديثة "تصوير مقترح" ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث للتعليم العالي في اليمن تحديات جودة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي في دول العالم الثالث خلال الفترة من ١٠-١٢ أكتوبر ٢٠٠٩م - صنعاء.
- ٢٠- إدوارد ساليز: من الأنظمة إلى القيادة - تطور حركة الجودة في التعليم بعد الثانوي. في جيفر دوهرتي (محرر).

- ٢١- أمل عبد العزيز العريان: "تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي ذو الثلاث سنوات في ضوء معايير الجودة الشاملة" - ماجستير - غير منشورة - كلية التربية - جامعة طنطا - ٢٠٠٤.
- ٢٢- أمل محمد يوسف: نموذج لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات الطب بالجامعات المصرية.
- ٢٣- أمير أحمد السيد التوني: قراءات في إدارة الجودة الشاملة - المجلة العلمية - كلية التجارة - جامعة أسيوط ع (٢٣) - يوليو ١٩٩٧.
- ٢٤- انكستون فيليب: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، ١٩٩٦.
- ٢٥- أنيس، عبد العظيم (١٩٩٦) "مقترحات لتحسين الجودة في التعليم" مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنوفية.
- ٢٦- بدح، أحمد (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٤٦، عمان.
- ٢٧- بدح، أحمد محمد (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- ٢٨- بدران عبد الرحمن العمر: "مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض" - مجلة الإدارة العامة - مج (٩) - ع (٢) - المملكة العربية السعودية - معهد الإدارة العامة - يونيو ٢٠٠٢.
- ٢٩- برهامي عبد الحميد زغلول: تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تحليل مشكلات منظومة التعليم الثانوي التجاري في مصر - مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - ع (٣١) - مج (٢) - ديسمبر ٢٠٠٢.
- ٣٠- البكري، سونيا محمد (٢٠٠٣). إدارة الجودة الكلية، القاهرة: الدار الجامعية.

- ٣١- البناء، رياض شداد (٢٠٠٧). إدارة الجودة مفهومها وأسلوب إرسالها مع توجيهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤-٢٥ يناير.
- ٣٢- الترتوري، محمد؛ جويخان، أغادير: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ٢٠٠٩م.
- ٣٣- توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة - ط(١) - القاهرة - دار النهضة العربية - ١٩٩٥.
- ٣٤- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد: الجودة الشاملة أيزو ٩٠٠٠ - القاهرة - دار النهضة العربية - ١٩٩٨.
- ٣٥- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥). الجودة الشاملة (الدليل المتكامل)، ط٢: سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ٣٦- جاباونسكي، جوزيف (١٩٩٣). تطبيق إدارة الجودة الكلية، خلاصات، السنة الأولى، العدد السادس.
- ٣٧- جاكى هولوي: هل هناك مكن للجودة الشاملة في التعليم العالي. في جيفري دوهرتي (محرر).
- ٣٨- جانيس اركارو: إصلاح التعليم (الجودة الشاملة في حجرة الدراسة) ترجمة سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٣٩- جوران، ح. م: تخطيط الجودة الاستراتيجي - الشركة الشرقية - ١٩٨٥.
- ٤٠- جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة "نظرة عامة" - (ترجمة: عبد الفتاح النعماني، وعبد الرحمن توفيق) - جزء (٢) - القاهرة - مركز البحوث المهنية للإدارة بميك - ١٩٩٦.
- ٤١- جوهر صلاح (٢٠٠١)، أساليب تقنيات الغدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة.

- ٤٢- جويلي، مها (٢٠٠٢): المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرون، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- ٤٣- الحاج، فيصل عبد الله، وآخرون، ٢٠٠٨، "دليل ضمان الجودة والاعتمادات العربية أعضاء الاتحاد"، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٤٤- حافظ فرج أحمد، ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية - القاهرة - عالم الكتب - ٢٠٠٣.
- ٤٥- حسن الببلاوي: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٠-٢١ مايو ١٩٩٦.
- ٤٦- حسين شرارة: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو - القاهرة - شركة الخبرات الدولية المتكاملة دن.
- ٤٧- حسين محمد السيد أبو مائلة: "نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجرة الدراسة" إطار تخطيطي مقترح - مجلة كلية التربية بدمياط - جامعة المنصورة - ع (٢٨) - نوفمبر ٢٠٠١.
- ٤٨- حمادات، محمد حسن محمد .. وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ٢٠٠٧م.
- ٤٩- الحمالي، راشد بن محمد، ٢٠٠٨ "معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربي"، مجلس ضمان الجودة والاعتماد - الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٥٠- حمود، خضر (٢٠٠٠): إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٥١- الحنيطي، عبد الرحيم: معايير الجودة والنوعية في التعليم المفتوح والتعلم عن بعد: الشبكة العربية للتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، عمان ٢٠٠٤.
- ٥٢- الحوات، علي: العلاقة بين مخرجات التعليم وسوق العمل: دراسة في المجتمع الليبي، الهيئة الوطنية للمعلومات، طرابلس ٢٤/١٢/٢٠٠٧.

- ٥٢- خالد بن سعد عبد العزيز: إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي
- الرياض - مكتبة الملك فهد الوطنية - ١٩٩٧.
- ٥٤- خالد قدرى إبراهيم: "الجودة نظام التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء الدراسات المستقبلية" - القاهرة - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
- ١٩٩٩.
- ٥٥- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة - عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع
- ٢٠٠٠.
- ٥٦- الخفاجي، نعمة والغالبي، طاهر محسن ٢٠٠٦، "جودة المديرين نظرة تحليلية نقدية" المؤتمر العلمي الأول لجامعة الإسراء ٢٠٠٦، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٥٧- خليل أحمد السيد (٢٠٠١)، وإبراهيم عباس الزهري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: خبرات تعليمية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي.
- ٥٨- خليل، أحمد سيد (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة: مقترح في إصلاح التعليم، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي، البحرين، جامعة البحرين، للفترة من ١١-١٣/٤/٢٠٠٥.
- ٥٩- الخميسي، سلامة، ٢٠٠٧، "معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم: رؤية منهجية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، اللقاء السنوي الرابع عشر "الجودة في التعليم العام"، القصيم، المملكة العربية السعودية.
- ٦٠- د. جميل نشوان - تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤.
- ٦١- الداردكة، مأمون (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة، ط١، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- ٦٢- دافيد لاسكال، روي بيكوك: قمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، ١٩٩٨.
- ٦٣- دال بتريفيلد: الرقابة على الجودة: (ترجمة: سرور على إبراهيم) - (تقديم: عبدالله بن عبدالله العبيد) - القاهرة - المكتبة الأكاديمية - ١٩٩٥.
- ٦٤- الدرادكة مأمون وطارق آل الشبلي (٢٠٠٢)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان.
- ٦٥- درية السيد البنا: تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة "دراسة حالة في محافظة دمياط" - مجلة دراسات تربوية واجتماعية - مج (٩) ع (٤) - تصدر عن كلية التربية بجامعة حلوان - أكتوبر ٢٠٠٣.
- ٦٦- رايموند وليامز: طرائق الحداثة ضد المتوائمين الجدد عالم المعرفة، الكويت، ع(٢٤٦). يونيو ١٩٩٩.
- ٦٧- الرشيد محمد، (١٩٩٥)، الجودة الشاملة في التعليم، المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود.
- ٦٨- الزامل، خالد (١٩٩٣): مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية، ورقة مقدمه للمؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩-٢٠ أبريل، ١٩٩٣.
- ٦٩- زيدان، مراد (١٩٩٦) "جودة التعليم المصري" القاهرة: كلية التربية بالفيوم.
- ٧٠- زينب عبد العزيز: هدم الإسلام بالمصطلحات المستوردة- الحداثة والأصولية. القاهرة، دار الأنصار، ١٩٩٩.
- ٧١- سان هاند: فلسفة ما بعد الحداثة. في أوليفر ليمان (محرر) : مستقبل الفلسفة في القرن الواحد والعشرين. عالم المعرفة. الكويت، ع(٣٠١)، مارس ٢٠٠٤.
- ٧٢- ستيفن كوهين ورونالد بارند: إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي. ترجمة عبد الرحمن هيمان مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض. ١٩٩٧.

- ٧٣- سعاد بسيوني عبد النبي: "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر" - مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس - ع (٢٠) - ج (٣) - ١٩٩٦.
- ٧٤- سلامة عبد العظيم حسين: الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٧٥- السلطي، مأمون وإلياس، سهيلة (١٩٩٩). دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠. دار الفكر، دمشق.
- ٧٦- سمير أبو الفتوح صالح: بحوث العمليات لدعم القرارات في ظل التشغيل الإلكتروني - من - ط (٢) - ٢٠٠١.
- ٧٧- سوسن شاكر مجيد، محاضرة بعنوان مشروع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في إطار اتحاد الجامعات العربية، القيت في ندوة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي الخميس ٢٠٠٩/٤/٢ التي تقيمها الجامعة التكنولوجية - العراق بالتنسيق مع اتحاد الجامعات العربية.
- ٧٨- سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية - القاهرة - الدار الجامعية - ٢٠٠٢.
- ٧٩- سويلم، عبد المجيد: مشكلات الموامة بين مخرجات التعليم والتدريب المهني ومتطلبات سوق العمل الفلسطيني ٢٠٠٥.
- ٨٠- السيد عليوه: تنمية مهارات مديري الإدارات - القاهرة - ابتراك للنشر والتوزيع - ٢٠٠١.
- ٨١- سيد محمد الخولي: استراتيجية العمليات وإدارة الجودة الكلية - القاهرة - مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
- ٨٢- الشرقاوي، مريم (٢٠٠٣): إدارة المدرسة بالجودة الشاملة، ط ٢، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- ٨٣- الطائي، يوسف، وآخرون، ٢٠٠٥، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي دراسة تطبيقية" مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد الأول، العدد (٢).

- ٨٤- عابدين، محمود (١٩٨٩) "الجودة واقتصادياتها في التربية" دراسة نقدية في مجلة دراسات تربوية، المجلد السابع القاهرة.
- ٨٥- عادل الشبراوي: الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة - أيزو ٩٠٠٠ - المقارنة والمراجعية - القاهرة - الشركة العربية للإعلام العلمي - ١٩٩٥.
- ٨٦- العايدي، حاتم: تقييم برامج هندسة الحاسوب وعلوم الحاسوب في الجامعة الإسلامية: ورقة عمل أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة رام الله في الفترة ٢٠٠٤/٧/٥-٣.
- ٨٧- عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية" - مجلة الإدارة العامة - مج (٢٤) - ع (٣) - المملكة العربية السعودية - معهد الإدارة العامة - ديسمبر ١٩٩٤.
- ٨٨- عبد العظيم عبد السلام إبراهيم: العملية التربوية في رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة - "المؤتمر السنوي الأول لمركز رعاية وتنمية الطفولة - تربية الطفل من أجل مصر المستقبل - الواقع والطموح" - مركز رعاية الطفولة - جامعة المنصورة - ٢٥-٢٦ ديسمبر ٢٠٠٢.
- ٨٩- عبد الله بن موسى الخلف: "ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية" - مجلة الإدارة العامة - مج (٣٧) - ع (٨) - المملكة العربية السعودية - معهد الإدارة العامة - مايو ١٩٩٧.
- ٩٠- عبد المجيد، محمد سعيد، قانون تنظيم الجامعات وجودة التعليم، دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني لقسم علم النفس، جامعة المنيا، كلية الآداب، ٢٠٠٦م.
- ٩١- عبد المنعم عبد المنعم محمد نافع: الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية بينها عدد أكتوبر، ١٩٩٦.

- ٩٢- عبد الودود مكرم: "الأهداف التربوية بين صناعة القرارات ومسئولية التنفيذ دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية" - مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة - ع (٣٢) سبتمبر ١٩٩٦.
- ٩٣- عبد الودود مكرم: الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع٣٢، ديسمبر ١٩٩٦.
- ٩٤- عبدالله محمد شوقي: "إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لتطوير التعليم الفني" - مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة ع(٥٣) - ج(١) - سبتمبر ٢٠٠٣.
- ٩٥- العبيدي، حازم بدري، ٢٠٠٧، "بناء القدرات لأعضاء الهيئات التدريسية الجامعية"، بحث منشور في المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق، مجلة المنصور عدد ٦، مجلد ٢.
- ٩٦- العبيدي، سيلان جبران - التعليم العالي وسوق العمل في الجمهورية اليمنية ورقة مقدمة لندوة حول منجزات الوحدة اليمنية التي تنظمها جامعة الجديدة ٢٠٠٦.
- ٩٧- العبيدي، سيلان: الجامعات الخاصة في الوطن العربي - رهانات وتحديات ورقة عمل مقدمة لورشة العمل الدولية "عولمة التعليم العالي والتعاون العربي الألماني" تنظمها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع مؤسسة كولراد اديناور تونس (٨-٩) ديسمبر ٢٠٠٧م.
- ٩٨- العتيبي، منير بن مطني، تحليل ملائمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل السعودي بدون تاريخ.
- ٩٩- عرفات عبد العزيز: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، القاهرة، الأنجلو المصرية، ١٩٨٨.
- ١٠٠- عشيبية، فتحي درويش، ٢٠٠٠، "الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية" في: تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، ٢٦-٢٧ مايو.

- ١٠١- علام، صلاح الدين (٢٠٠٣): التقييم التربوي المؤسّس، عمان: دار الفكر العربي.
- ١٠٢- على السلمي (١٩٩٥)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، دار غريب، القاهرة.
- ١٠٣- على السلمي: تطوير الأداء وتجديد المنظمات: القاهرة - دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - ١٩٩٨.
- ١٠٤- على ياغي: تقييم برامج إدارة الأعمال في الجامعات العربية تجربة مشروع التعليم العالي ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- ١٠٥- عمرو وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل، ٢٠٠١م.
- ١٠٦- عمرو وصفي عقيلي: "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر" - عمان - دار وائل للنشر والتوزيع - ٢٠٠٠.
- ١٠٧- عوض الله سليمان عوض الله: "تطوير إدارة وتنظيم الدراسات العليا بكليات التربية، في ضوء مشكلات الطلاب" - دكتوراه غير منشوره - كلية التربية فرع بنها - جامعة الزقازيق - ٢٠٠٤.
- ١٠٨- عيسان، صالحة عبد الله، التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية، ورقة مقدمة للورشة الإقليمية حول استجابة التعليم لمتطلبات التنمية الاجتماعية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، مسقط، ٢٠٠٦م.
- ١٠٩- غيث، عبد السلام، "معايير الاعتماد العام والخاص في الجامعات الأردنية الخاصة" مؤتمر التعليم العالي بين الواقع والطموح، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ٢٠٠٠.
- ١١٠- فتحي درويش محمد: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري (دراسة حالة) المؤتمر العلمي السنوي السابع لكلية التربية، تطوير المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، كلية التربية، جامعة حلوان، مايو ١٩٩٩.

- ١١١- فرانسيس ماهوني، وكارل جرثور: ثلاثية إدارية الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ١١٢- فريد عبد الفتاح زين الدين: تخطيط ومراقبة الإنتاج مدخل إدارة الجودة - القاهرة - دار الفجر - ١٩٩٧.
- ١١٣- فيليب اتكنسون: التغيير الثقافي - الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية - بميك، ١٩٩٦.
- ١١٤- فيليب انكستون (١٩٩٥)، التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان، الدار اللبنانية المصرية.
- ١١٥- القزاز، إسماعيل إبراهيم، ٢٠١٠، "تدقيق أنظمة الجودة"، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١١٦- كمال إمام كامل: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: ورقة عمل" - المؤتمر السنوي السابع - إدارة الأزمة التعليمية في مصر - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢.
- ١١٧- لويد دوبيتر، وكليز كراد فورد: إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج - (ترجمة: حسن عبد الواحد) - القاهرة - الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية - ١٩٩٨.
- ١١٨- المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي المنعقد في القاهرة، من ٣١ مايو إلى ٢ يونيو ٢٠٠٩.
- ١١٩- ماجدة محمد أمين وآخرون: الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، دراسة مقدمة للمؤتمر العملي السنوي الثالث عشر، كلية التربية بني سويف جامعة القاهرة، ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥.
- ١٢٠- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ج (١)، القاهرة، مطبعة مصر، ١٩٦٠.

- ١٢١- مجيد، سوسن، شاكر، والزيادات، محمد عواد، ٢٠٠٨، "الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، الطبعة الأولى، داء صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٢٢- محمد إبراهيم عطوه مجاهد: "الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم" - مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة ع (٤٨) - يناير ٢٠٠٢.
- ١٢٣- محمد بن عمار: تقرير الدخول الجامعي ٢٠٠٧/٢٠٠٨: المنتدى الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي www.FNESRSc.com، الرباط ٢٣ شوال ١٤٢٨.
- ١٢٤- محمد بن فاطمة و أ.د/ نور الدين بن ساسي، دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس ٢٠٠٥م.
- ١٢٥- محمد توفيق ماضي: إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل. دار المعارف. القاهرة. ١٩٩٥.
- ١٢٦- محمد توفيق ماضي: الخطط المستقبلية لإدارة المصرية لاستخدام إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية ونموذج مقترح. مجلة كلية التجارة بالمنصورة للبحوث العلمية. ع (٢). ج (٣٥) سبتمبر ١٩٩٨.
- ١٢٧- محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالس الصحة والتعليم "نموذج مفاهيمي مقترح" - القاهرة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - ٢٠٠٠.
- ١٢٨- محمد درويش، ويحيى إبراهيم: إدارة الجودة الشاملة - (مراجعة: محمد رشاد الحملاوي) - مركز التعليم المفتوح - جامعة عين شمس - ٢٠٠٠.
- ١٢٩- محمد عبد الرازق إبراهيم ويح: "تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكلية التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة" - دكتوراه غير منشورة - كلية التربية جامعة الزقازيق - فرع بنها - ١٩٩٩.
- ١٣٠- محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب وتطبيقات ISO 9000 في التعليم والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٦.

- ١٢١- محمد عبدالرازق إبراهيم: تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام
بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- ١٢٢- محمد غازي بيومي: مؤشرات جودة المدرسة في بعض الدول المتقدمة والنامية
(مدخل تطوير المدرسة المصرية)، المؤتمر العلمي السابع، جودة التعليم في
المدارس المصرية (التحديات- المعايير- الفرص) كلية التربية بطنطا، ٢٨-٢٩
إبريل، ٢٠٠٢.
- ١٢٣- محمد محمد سكران: التعليم والتقدم التكنولوجي والصناعي (التجربة
اليابانية) ودار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ٢٠٠١.
- ١٢٤- محمود عابدين: الجودة واقتصادياتها في التربية - دراسة نقدية - مجلة دراسات
تربوية - مج (٧) - ج (٤٤) - تصدر عن رابطة التربية الحديثة - ١٩٩٢.
- ١٢٥- محمود، سعيد طه؛ ناس" السيد محمد. قضايا في التعليم العالي والجامعي.
دراسات تربوية. القاهرة. مكتبة النهضة المصرية ٢٠٠٦.
- ١٢٦- مريم بن بلعرب البلهائي: "تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس
في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة" - ماجستير غير منشورة - جامعة
القاهرة - معهد الدراسات والبحوث التربوية - يونيو ٢٠٠١.
- ١٢٧- مصطفى أحمد، محمد الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في
المجال التربوي، قطر، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، ٢٠٠٢م.
- ١٢٨- مصطفى السايح محمد، الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة رؤية
حول المفهوم والأهمية ٢٢/٧/٢٠٠٠.
- ١٢٩- الملتقى الأول للحوار حول قضايا الجودة والاعتمادية في التعليم العالي
٢٠٠٥/٦/١م، جامعة تشرين سوريا.
- ١٤٠- ممدوح عبدالرحيم أحمد الجعفري: الجودة الشاملة في رياض الأطفال (تصور
مقترح) مجلة كلية التربية بينها. ٤٧ع. إبريل ١٩٩٩.
- ١٤١- منشورات الجامعة العربية الأمريكية (٢٠٠٣): دليل الطالب، جنين: الجامعة
العربية الأمريكية.

١٤٢- منير عبد الله حربي: تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة. مجلة التربية المعاصرة، ع(٥)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ديسمبر ١٩٩٨.

١٤٣- المنيع، محمد عبد الله - توضيح وتقويم العلاقة بين منجزات التعليم الجامعي والتنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية ندوة الجامعة الكبرى المحور التربوي المنعقدة ٧-١٨/٧/١٤٢٠.

١٤٤- الموسوي، نعمان (٢٠٠٣): تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، ع(٦٧)، ص ص: ٨٩-١١٨.

١٤٥- موسى علي الشرقاوي: "تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة" "الواقع والإشكالية" - مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس - ع (٣) - سبتمبر ٢٠٠٣.

١٤٦- موقع الشبكة العربية لضمان جودة التعليم العالي على الانترنت <http://arabic.anqahe.ort>

١٤٧- موقع المنظمة العربية للجودة على الانترنت www.aroqa.org

١٤٨- موقع الهيئة العليا للاعتماد والتقويم على الانترنت (السودان) www.evac.edu.sd/

١٤٩- موقع الهيئة القومية على الانترنت (مصر) www.NAQAAE.ORG

١٥٠- موقع الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد على الانترنت (السعودية) www.ncaaa.org.sa

١٥١- موقع مجلس الاعتماد على الانترنت (عُمان) <http://www.oac.gov.om>

١٥٢- موقع مركز ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية على الانترنت (ليبيا) <http://www.qaa.ly>

١٥٣- موقع وزارة التعليم العالي الإمارات http://www.moheer.ae/arabic/department_caa.html

- ١٥٤- ميادة محمد فوزي: "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر" دراسة مبدئية - مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة - ع (٤٧) - ج (٢) - سبتمبر ٢٠٠١.
- ١٥٥- ناجي شنودة نخله: جودة النظام التعليمي - الندوة العلمية لقسم أصول التربية - بكلية التربية بكفر الشيخ - التعليم المدرسي في سياق التغيرات الثقافية المعاصرة - كلية التربية جامعة طنطا - فرع كفر الشيخ - ٩ نوفمبر ١٩٩٨.
- ١٥٦- نادية محمد عبد المنعم: تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية في مرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- ١٥٧- ناصر محمد عامر: معوقات تأهيل الإدارة المدرسية في مصر للأيزو وإمكانية الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة للتغلب على المعوقات، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، كلية التربية بني سويف، جامعة القاهرة، ٢٤-٢٥ يناير، ٢٠٠٥.
- ١٥٨- النجار فريد راغب (١٩٩٩)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٥٩- النجار، فريد (١٩٩٥): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- ١٦٠- النجار، فريد (٢٠٠٢): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- ١٦١- النجار، فريد راغب .. إدارة الجودة الشاملة .. روي التنمية المتواصلة القاهرة .. ايتراك للنشر والتوزيع ١٩٩٩ ص٨٦.
- ١٦٢- نجم عبود نجم: إدارة العمليات: النظم وأساليب والاتجاهات الحديثة - المملكة العربية السعودية - معهد الإدارة العامة - ج (٢) - (٢) - ٢٠٠١.
- ١٦٣- الهاللي إبراهيم الهاللي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي - رؤية مقترحة.

- ١٦٤- الهلالي الشرييني الهلالي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى (رؤية مقترحة) مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع٣٧، مايو ١٩٩٨.
- ١٦٥- الهلالي الشرييني الهلالي: العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لزيادة فعالية مديري المدارس الثانوية في أداء مهامهم "دراسة ميدانية" - مجلة كلية التربية بدمياط - جامعة المنصورة - ع (٣٨) - نوفمبر ٢٠٠١.
- ١٦٦- هنداوي محمد حافظ، إبراهيم عباس الزهيري: نظم تعليم المتفوقين، الموهوبين في ضوء إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية ببنها، ع٢٤، مج٧، يونيو ١٩٩٦.
- ١٦٧- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والتنوعية لمؤسسات التعليم العالى: نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالى في فلسطين ورقة مقدمه "لورشة العمل المتخصصة الأولى حول تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالى والبحث العلمي" المنعقدة في جامعة حلب سورية ٢٢-٢٣ شباط ٢٠٠٣.
- ١٦٨- هيئة ضمان الجودة والاعتماد في التعليم "مسودة القانون": اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد جمهورية مصر العربية، أبريل ٢٠٠٤.
- ١٦٩- وأرين شميث (١٩٩٧) وجيروم فانجا، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، السعودية.
- ١٧٠- وضيئة محمد أبو سعده، أحلام رجب عبد الغفار: الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية، تصوير مقترح، مجلة عالم التربية، ع٢، السنة الأولى، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، أكتوبر ٢٠٠٠.
- ١٧١- وليام جلاسر: إدارة المدرسة الحديثة (مدرسة الجودة) ترجمة فايزه حكيم. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ١٧٢- وليد محمد، وسيد سالم موسى: مصادر إضافية لتمويل التعليم العالى في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة مجلة كلية التربية بالزقازيق - ع (٤٦) - يناير ٢٠٠٤.

١٧٣- يعقوب نشوان - نوعية التعليم العالي الفلسطيني: ورقة علمية أعدت لمؤتمر
النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط
النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-
٥/٧/٢٠٠٤م.



ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abernathy, P, E, and Serfass R, W, 1992, "On District's Quality Improvement Story. 11 Educational Leadership", So (3).
2. Albert Edmonton, (1990) "Educational Quality Indicators" Annotated Bibliography, 2nd edition, Canada.
3. Albert Edmonton, 1999, "Educational Quality Indicators" Annotated Bibliography, Edition, Canada.
4. Alexander, Gary and Keeler, Carolyn (1995): Total Quality Management: The Emperor's Tailor, ERIC, ED: 387922.
5. Andrea Mchray and Rohyn Walker: Total Quality Management Policy for Distance Education, Routledge, New York, 1996.
6. Baund Greg and Others: Beyond Total Quality Management, Tamard the Emergin, McGraw-Hill, inc, 1994.
7. Beckford Jahn: Quality. A Critical Interdiction, Gohn Beck Ford. London, 1998.
8. Bester fielded. 2000, "Quality Control" prentice-hall, inc., N.J:
9. Brennan, J. (1998). Quality Assurance in Higher Education A Central and Eastern Europe: EC/Phare/ETF copyright.
10. Bruce Brock and M. Suzanne Brocka: Quality Management Implementing the Best Ideas of the Masters, New York, Irwin Professional Publishing, 1992.
11. Calpin-Davies, P., & Donnelly, A. (2006). Quality assurance of NHS Funded Healthcare Education. Nurse Management (Harrow).

12. Campbell, C. & Rozsnyai, C. (2002). Quality Assurance and the Development of Course Programs: Bucharest, UNESCO, CEPES Papers on Higher Education.
13. Chabbell, Robert: Can Tem in Public Education Survive Without Co- Production? Quality Progress, July, 1994.
14. Charies N, Weaver, Managing the Four Stages of TQM, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1995.
15. Cizas, A. E. (1997). Quality Assessment in Smaller countries: Problems and Lithuanian Approach. Higher Education Management. Global J. of Engng. Educ., 9(1).
16. Cliffy Downey, "Total Quality in the School and Classroom". ICP on line, 2003.
17. Coate, L.E., "Implementing Total Quality Management in a University Setting", in Sherr, L.A. and Teeter, D.J. (Eds), Total Quality Management in Higher Education, New-Direction-for-Institutional-Research, No. 71, Autumn 1991.
18. Cornesky, R.A. (1990), quoted in Merrick, W. (Ed.) Using Deming to Improve Quality in Colleges and Universities, Magna Publications, Madison, WI.
19. Crosby, P.B., Quality Is Free, McGraw-Hill, New York, NY, 1979.
20. Dale, Barrie: Managing Quality, 4thed., Blackwell, Publishing, 2003.
21. David N. Griffiths, Management in a Quality Enviromment, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1994.
22. David, B., & Harold, T. (2000). Quality in Higher Education (Vol. 6): Routledge, part of the Taylor & Francis Group.

23. Davis, D. J., & Ringsted, C. (2000). Accreditation of Undergraduate and Graduate Medical Education: how do the Standards Contribute to Quality?
24. Deming, W.E., Out of Crisis, MIT, Cambridge, MA, 1986.
25. Dheera Mehorta: Applying Toatal Quality Management in Academics-
<http://healthcare.isixswigma.com/library/content/co20626a,asp>,(2004).
26. Divid Hutchins: Achieve Total Quality, Hertfordshire Fttywilliam, Publishing, Limited, 1993.
27. Don Wester heijden, "Using Quality Measures Transform learning", Journal of Planning for Higher Education, Vol(25), No(4), summer 1997.
28. Edward Fiske: Bruce Hammond, "Identifying Quality in American Colleges and Universities" Planning for Higher Education, Vol(26), No(1), fall 1997.
29. Edward in Deming: Out of the Crisis, Cabridge, Mass, Cambridge University Press, 1988.
30. Edward Sallis, (1990) "Performance Indicators and Quality Review in Australian Universities". Higher Educ. Research and Development, Vol. 4, no. 2.
31. EFA, 2005, "Understanding Education Quality", Global Monitoring Report, USA.
32. Elemara, Sami, 2009, The Quality Journey, BM TRADA GROUP, First Conference for Quality Assurance, University of Kufa.
33. Evans, J, 1997, "Applied Production and Operation Management, 4th, ed. West publishing Co.
34. F. Lawrence Bennett, The Management of Engineering: Human Quality, Organizational Legal and Ethical Aspects

- of Professional Practice, John Wiley & Sons INC., New York 1996.
35. Frahk Voehl: "Overview Of Total Quality": Total Quality in Research and Development by: Gregory C. Mecloughline, Florida st, Lucie press, 1995.
 36. Geerge Stelan & weimerskirch Arneld: Total Quality Management Stratgies, Seebngies 2 Ed., Gahm Wiley, New York, 1994.
 37. Geoffery, D, Doheryt: Developing Quality Systems in Education, Rout Ledge, New York, 1994.
 38. George Labovitz, Making Quality-Work, An Imprint of Oliver Wight INC., Omneo, 1992.
 39. Ghgase, G. W: "Effective Total Quality Management (T.Q.M.) Process for Construction Journal of Management Studies, Vol, (28), No (2), March 1991.
 40. Ghobadinal A. & Woom S.: Characteristic. Benifits and Shortcoming of Four Major Quality Awards. International of Quality and Reliability Management. Vol 13. 1996.
 41. Goldman Gary, Jay B. Newman, "Involving Students in Total Quality Management: Models for Urban and Rural", 1993, Eric No: EJ475805.
 42. Gray Rinehart: Quality Evaluation Applying the Philosophy of Dr, Deeming, ASQC, Quality Press, U.S.A., 1993.
 43. Gregory C, Mclaughlin D: Total Quality in Research and Development St. Lucle Press Beach, Florida, 1993.
 44. Guran G. & Gryna F, :Quality Planning and Analysis Ferow Product Development Through Use, Mc Graw, will, New York, 1993.

45. Haksen & Others, 2000, "Service Management and Operation", 2nd Edition, Prentice-hall Upper Saddle River, New Jersey.
46. Harris, J.W. and Baggett, J.M. (Eds) (1992), Quality Quest in the Academic Process, Samford University, Birmingham, AL, and COAL/QPC, Methuen, MA.
47. Hart, H. G. & Dale BG: Total Quality Management in Professional Services An Examination Part, Managing Services Quality, April, 1995.
48. HARVEY. LEE, 1999 "Quality in Higher Education" Paper at the Swedish Quality Conference, University of Central England in Birmingham – UCE-"UK".
49. Hixon, j. and K, lovelace, 1992, "Total Quality Management Challenge to Leadership, Academy of Management Review, Vol. 50, No (3).
50. Hixon, J. and K. lovelace (1992). "Total Quality Management Challenge to Urban School". Education Leadership, 50 (3).
51. Horst fuhr and et al: Top Management and Quality, New York Hanser Publishers, 1999.
52. Howland Blackiston & Joseph Sabateila,. Charting A New Courses: Public School Embarking on a Quality Journey, International Journal of: Continuous Improvement Monitor: vol, (1),.No,(1):January-December 1996.
53. Hughes, Jeffrey and Others, 1998," the Task Force on Initial Teachers Education Programs", Final Report, Manitoba University Winnipeg.
54. Ishikawa Kaoru: Introduction to Quality Control, Chapman & Hall, London, 1989.

55. J. S. Oaskland: Total Quality Management, Halley Court, Jordan Hill Oxford, 1989.
56. Jablnski, J: Total Quality Management, Petrified & Company, New York, 1991.
57. Jablonski Joseph R. Implementers Total Quality Management on Overview Without Publisher, Santiago, Preiffer, U.S.A., 1991.
58. Jablonski Jpshphe, Hmplemintg Management on Overview Without Publisher, San Diego: USA, 1991.
59. Jaideep Motwani and Ashok Kumar (1997), The Need for Implementing Total Quality Management in Education, International Journal of Educational Management, 11,3.
60. James Cortada & John A. Woods, The Me Graw-Hill Encyclopedia of Quality Terms & Concepts, Me Graw-Hill Inc, New York, 1995.
61. James D, T, Tannock, "Industrial Quality Standards and Total Quality Management in Higher Education", European Journal of Engineering Education. Vol. (16), No. (4), 1991.
62. Janesh Dounelly et al: Fundamentals of Management, Mc Gram Kill, New York, 1998.
63. Jerome S. Arcaro: Quality in Education, An Implementation. Hand book. U.S.A. Stlucie, 1995.
64. Johannsen, Carl Gustaav (2000): Total Quality Management in a Knowledge, Management Perspective, Journal of Documentation, V(56) N(1), ERIC NO: E1608496.
65. John Mcdonald: Understanding Total Quality Management, Locom Holder and Staughton, 1998.
66. John Stephenson & Susan Weil, Quality in learning A capability approach in higher education, Kogan Page, London, 1992.

67. Joseph C. Fieles: Total Quality for Schools A Guide For Implementation, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1994.
68. Judith Ann Schienker, Total Quality Management An Overview. United States General Accounting Office, 1998.
69. Kathleen Cotton, Applying Total Quality Management Principles To Secondary Education School Improvement Research Series (SIRS), Northwest Regional Educational Laboratory, 2001.
70. Keith Thompson, "Quality Control in Higher Education" British Journal of Education Studies, Vol, No(1), February 1992.
71. Lehinen V,; Tow Approaches to Service Quality Dimensions, Service Industries, Journal, Vol, 11 No. 3, 1991.
72. Les Franklin, "Quality and Equality: the Case of East Birmingham College", Journal of Further and Higher Education, Vol, (16), No(1), Spring 1992.
73. Lorrison John & Kenja Takashi: Japan is Winning Margins, Management Training and Education, Oxford University, Press inc., New York, 1996.
74. Lyna T. Drennan, "Total Quality Management in the Scottish Universities", International Journal: Continuous Improvement Monitor.
75. Lyna T. Drennan, "Total Quality Management in the Scottish Universities", International Journal: Continuous Improvement Monitor, at website:<http://WWW.Lanes.panam.edu/Journal/library/Vol1No4/Drennan.html>.
76. Mahoney Ftande: Greeting Excellence: An Application of ISO 9000 American Management Association, New York, 1994.

77. Malcom Tight, Key Concepts in Adult Education and Training, Routledge, London, 1996.
78. March John, the Quality Toolkit. An A-Z Tools and Technique Kempston, Iis Ltd, U.S.A., 1993.
79. Marshall Sashkin & Kanneth Kiser: Putting Total Quality Management to Work, Koehler Publishers inc., San Francisco. 1993.
80. Martin Trow, "On the Accountability of Higher Education in the United States", in, Bown, William G. & Shapiro, Harold T, (Editors), Universities and Their leadership, Princeton University Press, New Jersey, 1998.
81. Mary Klages, "Postmodernism", 2003, at Website : <http://www.colorado.edu/English/Eng/2012klages/pomo.html>.
82. Matthews, M. (1993a), "Initial Shock in FE's Alphabet Soup", Times Educational Supplement, No. 4039, 26 November.
83. Megomaw Robert: Total Quality Management Lesson From Business and Government. Management Review, Summer, April, 1995.
84. Motwani, Jaideep, (1995): Implementing T.Q.M. in Education: Current Effort and Future Research Directions, Journal of Education for Business, V(71) N(2) November.
85. Murgatroyd, S. and Morgan, C., Total Quality Management and the School, Open University Press, Buckingham, 1993.
86. National Council for Accreditation of Teacher Education Professional Standards for the Accreditation of School Colleges and Department of Education. University of Virginia. 2001.

87. National Policy Board for Education Administration: New NCATE Standards for Education Administration <http://www.nplea.org/projects/NCATE/Matrentals.Htmd.26/12/2003>.
88. National Quality Assurance and Accreditation. (2004). The Quality Assurance and Accreditation Handbook: National Quality Assurance and Accreditation.
89. Nicholas Schroeder & Donald V. S., Accounting Faculty Promotion at Quality Institutions .Issues in Accounting Education, Vol(4), No(2), Fall1989.
90. Paggly Siegle: "Using Baldrige to Improve Education: Based on Results", U.S. Training and Development, vol, (54) - issue (7). Feb. 2002.
91. Paul F, Wilson, Richard D, Pearson, Performance-Based Assessment, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1994.
92. Paula Y. K. Kwan (1996), Application of Total Quality Management in Education: Retrospect and Prospect, International Journal of Educational Management, 10/5.
93. Pedler. Mike et al, 2001, "A Manager's Guide to Self-Development, 4th Edition, Mcgraw – Hill, New – York.
94. Peter Cuttance, "Quality Assurance for Schools: Case Study-New South Wales", In, Tony Townsend, Restructuring and quality: Issues for Tomorrow Schools Routledge London, 1997.
95. Peter Gilmour & Robert Hunt: Total Quality Management, Melborne, Australia, 1995.
96. Philip B. Crosby: Quality Without Tears, the art of Hassle Free Management, Mc Graw-Hill, New York, 1986.

97. Plke J. and Harues R: In Action A Practical Approach to Continuous Performance Improvement Second Edition. Chapman & Hall, London, 1996.
98. Qvretveit V,: Measuring Service Quality, Practical Guidelines, Technical Communications Publishing, Ltd, England, 1993.
99. Raa Ashock C. & Other: Total Quality Management, Across Functional Perspective, John Wily & Sous, inc, 1996.
100. Ralaph G. lenis & Dauglas H. Smith: Total Quality in Higher Education, Lude Press, Florida, 1994.
101. Ralaple G., Dauglas H,: Total Quality in Higher Education, Lucie Press, Florida, 1994.
102. Ramona Kay Michael and Victor E. Sower (1997), A Comprehensive Model for Implementing Total Quality Management in Higher Education, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 4 No. 2.
103. Reeves, G, & Bednar D,: Defining Quality Alternative and Implication, Academy of Management Revien, 1994.
104. Richard Freeman & Frank Roehi: ISO 9000 in Training and Education A View for the Future. in Total Quality in Higher Education. Stucie Press. Florida. 1994.
105. Richard Pring, "Standards and Quality in Education", British Journal of Educational studies, vol, No, (1), February 1992.
106. Robert Ecole & Other: The Death and lite of The American Quality Movement, Oxford University Press, New York, 1995.
107. Ronald J. Fitzgerald: Total Quality Management in Education. <http://www.minutemon.org/topic/tqm.html>,2004.

108. Stanley, Gordon, 1995, "Performance Indicators and Quality Review in Lustration Universities", Higher Educe, Research and Development, VOL. 4.
109. Stein Robert: The Next Phase of Total Quality Management, Marcel Dekker, New York, 1999.
110. Stephen George & Arnold Weimers Kirch, Total Quality management, John Wily & Sons Inc., New York, 1994.
111. Svein Stensaasen, "The Application of Deming's Theory of Total Quality Management to Achieve Continuous Improvements in Education", Taylor & Francis Group – Article, Vol(6), no(5), December 1, 1995.
112. Sylvia Wicks, "Peer Review and Quality Control in Higher Education", British journal of education studies, Vol, No,(1), February 1992, p, 59 .
113. Taylor, Steve and Bogdan, Robert (1997): Introduction to Qualitative Research Methods, new York: John Wiley Sons.
114. Taylor, W. A. and Hill, F.M., "Implementing TQM in Higher Education", International Journal of Educational Management, Vol. 5 No. 5, 1992.
115. Thomas Lee,"After Word to Think Globally, Act Locally", Center for Quality of Management Journal, Vol(8), No(3), Winter 1999 .
116. Thomas Packard, "TQM And Organizational Change and Development", In, Burton Gummer, Philip Me Callion, (Eds), Total Quality Management in the Social Services: Theory and Practice.. NY: Rockefeller College Press, Albany, 1995.
117. Tiromas Lee, Shoji Shiba, Robert Chapman, "Think Globally, Act Locally", Center for Quality of Management Journal, Vol. (8), No. (3), Winter.

118. Titoconti: Building Total Quality, Chapman and Hall, London, 1993.
119. Tribus, M., "TQM in Education: the Theory and how to Put it of Work", in Quality Goes to School: Readings on Quality Management in Education American Association of School Vol. 61 No. 5, 1986.
120. Tribus, Myron, 2009, Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein, www.fremont.ca.
121. UK National Accreditation. (2004). Program Specification: Sport and Exercise. Unpublished Manuscript.
122. Valeria, Bryan (1998) "Diagnostic and Prescriptive Instrument of Quality Indicators" U.S.A., Vol. .
123. Valeria, Bryan, 1998, "Diagnostic and Prescriptive Instrument of Quality Indicators", U.S.A. VOL. 34.
124. Vasu, M,L and Other: Organizational Behavior and Public Management 3d Edition Marcel Dekker, Inc, New York, 1998.
125. Verrall, G. M., Brukner, P. D., & Seward, H. G. (2006). 6. Doctor on the sidelines. Med J August, 184(5). 244-248.
126. Vinod Singhal, Kevin Hendricks, The Financial Justification of TQM, Center for Quality of Management Journal, Vol(8), No(1), Spring 1999.
127. Vohl Frank: Total Quality, Principles and Practices. Coral Associates, 1992.
128. W. Donald Crump, "About Those Quality Control Programs", Planning for Higher Education, Vol. (22), No. (1), Fall 1993.
129. Waks, Shlomo, and Frank, Moti (1996): Application of the T.Q.M. Approach Principle and the ISO 9000 Standards in

Engineering Education, European Journal of Engineering Education, V(24), N(3), ERIC, ED: 607090.

130. Wayne, G. (2000). North Dakota Standards and Benchmarks Content Standards Physical Education: Bismarck, North Dakota.
131. Weaver, Tyler” Total Quality Management, Eric Digest, Number 73 – Eric Clearing House on Education 1992.
132. Webber, Chales et al: An Imagantion for Leadership Development Edition Geven Glass, Arizana State University, 10, December 1998.
133. Williams, P., “Total Quality Management: Some Thoughts”, Higher Education, Vol. 25 No. 3.

الفهرس



المقدمة ٧

❖ الفصل الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها وفلسفتها ١٣

❖ الفصل الثاني

أسس إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ٤٥

❖ الفصل الثالث

المعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ٩٣

❖ الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة في التعليم ما قبل الجامعي ١٢١

❖ الفصل الخامس

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ١٦٣

❖ الفصل السادس

تجارب عالمية وعربية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ٢٢٧

❖ الفصل السابع

تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ٢٥٧

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية ٢٧٧

ثانياً: المراجع الأجنبية ٢٩٧

الفهرس ٣١١



TQM and New International Administrative Trends

By

Fathi Barhan

Cairo on 25-1-2011

Abstract:

There are many challenges that face humanity in managing its future directions and our real and virtual reality. Since information super highway has turned the world into a global village, organizations and institutions have to compete with goods and services all over the world and satisfy a more educated and sophisticated customer. What is satisfactory to the customers today may not be regarded as such tomorrow, as their expectations are continuously changing. So, TQM comes as a must and a proper way in managing the future in assuring the quality of products and services in general, and that of the educational ones in particular, to achieve the complete customers satisfaction . So, many organizations and institutions have embraced the TQM concept as a way of survival.

TQM combined with effective leadership and new international administrative trends results in an institutions and organizations doing the right things right, first time.

The book comes in seven chapters as follows:

- 1- *The Concept, Philosophy and History of TQM*
- 2- *Bases and Principles of TQM*
- 3- *Criteria and Standards of TQM*
- 4- *TQM in Pre Higher Education Institutions*
- 5- *TQM in*
- 6- *International and Arabian Experiences in TQM in Higher Education Institutions*
- 7- *A future Proposal for Applying TQM in Arabian Higher Education Institutions*
