

## إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة

الدكتور قاسم نايف علوان المحياوي

كلية الاقتصاد - جامعة التحدي - ليبيا

ملخص "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدارة الجامعات العربية وفق معايير الجودة الشاملة ، بما تسهم من تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في مخرجات التعليم الجامعي .  
ولتحقيق ذلك الهدف ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كسبيل لجمع وتفسير المعلومات اللازمة لذلك للاستفادة منها في تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الجامعات العربية .  
وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والتي من اهمها :  
- تعد ادارة الجودة الشاملة منهجاً لتنسيق العمل الاداري والاكاديمي على مستوى الجامعة ككل ، وامكانية احداث تغيير شامل يساهم في تحسين جودة اداء التعليم الجامعي .  
- يساهم تطبيق معايير الجودة الشاملة الى تحقيق رضا جميع العاملين بالجامعة ، والى تحقيق متطلبات سوق العمل.

كما قدمت الدراسة بعض المقترحات التي كان من اهمها :

- اعادة النظر في المناهج الدراسية بالجامعات ، والعمل على تغييرها لتواكب عملية التطور في بيئة العمل .
- غرس روح العمل الجماعي من خلال فرق العمل وإبراز أهميتها في النجاح عملية رفع الاداء .
- الاخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعات ، بما يساهم في تحقيق كفاءة اداء الجامعات .

### Abstract

Universities Management in the Light of the Total Quality Criteria

This study aims at understanding Arab Universities management according to the Total Quality Criteria (TQC) that contribute in realizing high quality output of university study.

To realize the objective of the study, the researcher depends on analytical descriptive approach to collect and interpret Information required to be utilized in practical studies of total quality criteria (TQC) in managing Arab universities.

The study concluded to group of results; The most important ones are:

- TQM is considered a method of coordinating the managerial and academic works at the level of the university as a whole, and possibility of making a comprehensive change that contributes in developing the quality of the performance of the university education.
- Application of (TQC) contributes in realizing the satisfaction of all workers in the university, and realizing the work market needs.

The study put forward some suggestions; the most important ones are:

- University curriculum should be reviewed to escort development in work environment.
- The sprit of collective work should be cultivated through group work and its priority in sustaining high performance should be clarified.

- The method of (TQM) in university management has to be implemented to realize an effective performance of the universities.

## إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة

أولاً : الإطار العام للدراسة :

### 1. مقدمة :

تحتل الجامعات مكانة بارزة في المجتمع العربي لما تقوم به من مسؤولية كبيرة في إعداد الكوادر المؤهلة والمتخصصة وتحقيق التنمية الشاملة ، وتأمين الأرضية اللازمة لإرساء قواعد التقدم العلمي والتكنولوجي وتوجيه نتائج البحوث العلمية لصالح مؤسسات المجتمع وتطوره ، ومن هنا تبرز أهمية الجامعات وتحسين جودتها التعليمية وذلك نظراً لما يواجهه المجتمع العربي من مجموعة من التحديات ومن أهمها :

- ثورة المعلومات والاتصالات .
- التقدم العلمي والتكنولوجي .
- العولمة وخاصة في مجالات الإنتاج والتطوير والتجارة .
- الاستلاب الثقافي والهيمنة الأجنبية .
- زيادة النفوذ الدولي على القرار الوطني .

إضافة إلى ما يعانيه المجتمع العربي من تخلف في العديد من المجالات الثقافية والاقتصادية والصحية والاجتماعية ، وانخفاض معدلات الإنتاج وارتفاع معدلات الاستهلاك ، وتزايد التعقيدات الإدارية ، وسوء توزيع القوى العاملة ، وانخفاض الكفاءات المطلوبة وقصور وسائل الإصلاح في كثير من المؤسسات المجتمعية وسوء التخطيط والتنظيم وعدم الوضوح الفكري إلى آخر تلك القضايا التي يعاني منها المجتمع العربي باعتباره مجتمعاً نامياً ليشق طريقه بصعوبة في التنمية ، ( محمد ، 2001 ، 132 ) .

أمام كل هذه التحديات كان لزاماً على الجامعات العربية ومراكزها العلمية التصدي لها من خلال زيادة إعداد المستفيدين منها وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات وتطوير وتحديث تنظيماتها إدارياً وفنياً لتزويد من قدرتها على مواكبة ومواجهة تلك التغيرات بتطبيق التعليم المستمر والتعليم المفتوح والتعليم عن بعد وتطوير نظم القبول والاختبار وتطوير برامجها وتحديثها وزيادة فاعلية التدريس بها وتطوير قدراتها وإمكاناتها البحثية بالمشاركة مع مؤسسات أخرى كانت محلية أم أجنبية ، فضلاً عن تطوير عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم بما يحقق ترشيحاً واستخداماً

أمثل للموارد والإمكانات وجودة عالية في الأداء لكل مكونات الجامعة ، باعتبارها وسيلة المجتمعات لتحقيق التقدم ، والمنافسة ، والمشاركة في صنع الحضارة المعاصرة واستمرارها ، ( همام ، 2002 ) .

## 2. مشكلة الدراسة :

تواجه الجامعات العربية مشاكل ومعوقات أكاديمية وإدارية تحد من أدائها لرسالتها العلمية والمتمثلة بالآتي :

أ. تقليدية هياكل التعليم الجامعي ومؤسساته ، حيث لم يطرأ أي تغيير على هذه الهياكل وما يرتبط بها من نظم دراسية وبرامج وأساليب تدريس وتقييم .

ب. تقليدية إدارة الجامعات فما زالت تنظيماتها تميل إلى الهرمية وتنحو كل من السلطة فيها وآليات صنع القرار ، والتمويل إلى المركزية حتى القوانين والتعليمات أصبحت نمطية بإعتبارها نماذج متكررة .

ج. عدم ملاءمة مخرجات الجامعات مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة وبالتالي إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الخريجين غير القابلين للتسويق .

د. ضعف الموارد والمصادر التعليمية كالمكتبات والمعامل ومصادر وتقنيات التعليم وغيرها .

هـ . ضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي مع زيادة التدهور النوعي لأداء الجامعة .

و. ضمور البحث العلمي واقتصاره على تحقيق أهداف آنية ، حيث هناك تقصير من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية عن القيام بالبحوث العلمية التطبيقية وخدمة المجتمع ، واقتصار هذه البحوث لأغراض الترقية العلمية والتي ليس لها أية قيمة أو فائدة (أحمد، 2001) .

وكان من الطبيعي في ظل ما تعانيه الجامعات في الوطن العربي من مشاكل ، أن تتقاعس تلك الجامعات عن أداء أدوارها ووظائفها بالكفاءة المطلوبة ، وتندى مستويات خريجها في الوقت الذي تقف فيه عاجزة عن تلبية الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي ، حتى بدت وكأنها تفقد مكانتها ، وهبتها ومصداقيتها محلياً وعالمياً ، ويرجع ذلك إلى عدم رغبة أو قدرة الجامعات العربية على تقويم جودة أدائها نتيجة لغياب معايير هذه الجودة ومؤشراتها .

### 3. أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق الآتي :

- أ. الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الجامعات العربية .
- ب. تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في مخرجات التعليم الجامعي بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل .
- ج. بيان المعايير التي ينبغي توافرها في إدارة الجامعات العربية في ضوء الجودة الشاملة .

### 4. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة في تناول موضوع جديد ومهم في تطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي ، ألا وهو إدارة الجودة الشاملة الذي اكتسب اهتماماً متزايداً على كافة المستويات الإدارية والتربوية والتعليمية .

ووجدت في كثير من الدول مؤسسات ومراكز خاصة بالجودة تهدف إلى مساندة النظام التعليمي من خلال إصدار معايير الجودة وتطبيقاتها في الجامعات ومتابعة نتائجها .

وعُقد في عام 1989 المؤتمر القومي لاستخدام وتطوير مؤسسات الجودة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية في جامعة كاليفورنيا ، حيث تركزت موضوعات المؤتمر على تحديد معايير الجودة القومية في التعليم ( نجدة ، 2002 ) .

وفي المؤتمر الثامن لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي الذي عُقد في القاهرة عام 2001 تحت شعار " الجودة النوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي لمواجهة التحديات المستقبلية " اتخذ المؤتمر العديد من التوصيات ومن أهمها دعوة الدول العربية إلى وضع معايير عربية للجودة والامتياز الأكاديمي وإنشاء هيئات وطنية ومجلس لضبط وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودعوة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية إلى إنشاء نظام عربي لتقويم الأداء وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتحديد متطلبات تطبيقه ، ( المؤتمر الثامن للتعليم العالي ، 2001 ) .

وفي اجتماع خبراء تقييم واعتماد مؤسسات التعليم الذي نظّمته اليونيسكو بالتعاون مع وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان في 2001 ، أقرت العديد من التوصيات التي تتعلق بالنهوض بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

من هنا تبرز الحاجة إلى ضرورة تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية لكونها تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة تعتمد على مفهوم النظم وتنظر إلى الجامعة بشكل شامل لإحداث تغييرات إيجابية مرغوب فيها وإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين وتحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية بأساليب كفوءة وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة .

## 5. منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج العلمي المناسب حيث يتيح إمكانية الاستفادة من الأدبيات والدراسات المتعلقة بالفكر الإداري في هذا المجال ، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها للاستفادة منها في تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الجامعات العربية .

## 6. مصطلحات الدراسة :

نظراً إلى حداثة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الوطن العربي ، نعرض عدداً من المصطلحات لبيان المقصود والأساس الذي تعول عليه الدراسة الحالية التي تتحدد مصطلحاتها بالآتي :

## . الجودة Quality :

مع أنّ جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة السلع والخدمات إلا أنّه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة ، فهي مثل الحرية والعدل مفهوم يصعب تحديده تماماً ، كما أنّه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها ، وسبب ذلك هو أنّ الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها ، والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم .

ومع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم الجودة ، أصل الكلمة " جود " والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة أي صار جيداً ، وأحدث الشيء فجاد ، والتجويد مثله ، ( ابن منظور، 1984 ، 72) .

كما عرفت الجودة بأنّها " صفة أو درجة تميّز في شيء ما وتعني درجة امتياز لنوعية معينة من المنتج ( David, 1984 ,1161 ) .

والجودة حسب رأي فيشر (Fisher) تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتاز (Excellent) وكون خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون ، (Fisher,1996,5) وتعني كذلك المطابقة للاحتياجات ، وانخفاض معدل الفشل (David,1994,18) ويعرفها آخر بأنها " قدرة المنتج المطلوب تقديمه للزبون لإشباع متطلباته ورغباته ، (قاسم ، 2006 ، 20) .

لأغراض الدراسة الحالية فإنّ الجودة تعني التحسين المستمر في عملية تقديم الخدمة للطلبة في مؤسسات التعليم الجامعي ، بما يؤدي إلى تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وصولاً إلى تحقيق أهدافها التعليمية في تزويد المجتمع بخريجين ذوي جودة عالية .

### الجودة الشاملة Total Quality :

لقد ظهر مفهوم الجودة الشاملة بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية ، مما أصطر اليابانيون إلى إحداث الجودة بمساعدة العالم الأمريكي ديمينج (Deeming) عام 1950 ، والذي علّم المنتجين اليابانيين على كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية ، حيث تمّ بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية على السلع الأمريكية ، وعندما سأل ديمينج عن سبب نجاح الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات الأمريكية قال : إنّ الفرق هو بعملية التنفيذ أي تجسيد الجودة الشاملة وتطبيقها . وتعني الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف بالمنظمة يرى أنّ الهدف الأساسي لمنظّمته هو تحقيق رغبة الزبون من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف ، (Jablonski,1991,30).

وتعرف كذلك بأنها " ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل جميع العاملون في المنظمة بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك ، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية " ، (Seheucter,1992,27). وتعني الجودة الشاملة بأنها " تكامل الملامح والخصائص لمنتج ما بصورة تمكّن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً ، وتشمل كل فرد في المنظمة في حدود مجال عمله وصلاحياته بالإضافة إلى جميع مجالات العمل وعناصره ، (قاسم ، 2005) .

## الجودة الشاملة في التعليم :

تعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها " فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل " ( نعمان ، 2003 ، 96 ) .

بينما يرى رودز (Rhodes) بأنها " عملية إدارية تركز على عدّة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة (Rhodes,1997,75) .

والجودة الشاملة في التعليم الجامعي في الدراسة الحالية يقصد بها أسلوب التحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل ومرونة أعلى ، يشمل جميع الأقسام وفروع الجامعة ليحقق رضا أطراف العملية التعليمية بشكل أفضل وتحسين مستمر لأهداف الجامعة .

## ثانياً : الدراسات السابقة :

شهدت فترة التسعينات من القرن الماضي اهتماماً كبيراً بموضوع الجودة الشاملة في التعليم بوجه عام وفي التعليم الجامعي بوجه خاص في معظم دول العالم ، ومن الدراسات التي اهتمت بقضية الجودة في التعليم الجامعي بوجه خاص في الوطن العربي نعرض منها الآتي :

1. دراسة سعاد ( 1996 ) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي في مصر " :

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لتطوير التعليم الجامعي باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ولتحقيق هذا الهدف تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصّلت الدراسة إلى وضع تصوّر مقترح يوجّه التغيير والتطوير والتحسين وينمي الوعي الذاتي داخل الجامعات بثقافة الجودة ويتضمّن بعض الآليات لتطبيقها في الجامعة أو الكلية ، منها أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للجامعة ليتلاءم مع ثقافة الجودة الشاملة ، وإحداث تغيير في النظام الأكاديمي الذي يضم الطلبة والمنهج والمقررات والجداول الدراسية والأقسام العلمية المختلفة .

2. دراسة عبد العزيز وفوزية ( 1998 ) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " :

هدفت الدراسة إلى عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وتطبيقها في الجامعات الأجنبية ، وطرحت الدراسة إمكانية نقل التجربة وتطبيقها في البيئة الأردنية من خلال توضيحها لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية .

3. دراسة محمد ( 2000 ) بعنوان " تقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة في جامعة القاهرة " :

تناولت الدراسة عملية التقييم وفق مفاهيم الجودة وبرامجها ، تأكيداً على أنّ الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي وبشكل فعّال ليحقق أهدافه ورسائله المنوطة به من المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي .

وتمّ الاعتماد على معايير وضعت من ( وزارة التعليم العالي البريطانية ) وكذلك المعايير التي وضعت من ( المجلس الأعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة البكالوريوس في الجامعات الأمريكية ) عام 1995 لتقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة جامعة القاهرة ، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ توفير التمويل المناسب للبرامج الدراسية من موارد حقيقية هو أحد المصادر الأساسية لارتقاء جودة العملية التعليمية ، وضرورة وضع نظام فعّال وملزم لتقييم الأداء الجامعي من حيث عملية التدريس ومحتويات البرامج الدراسية ، والعمل على تخفيض عدد الطلبة ضماناً لارتقاء جودة أداء العملية التعليمية .

4. دراسة أحمد ( 2000 ) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية " :

تناولت الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي ارتكز عليها هذا المفهوم ، وإشكاليات التعليم الجامعي في الوطن العربي على إدارة الجامعات وتقديم عدد من النماذج النظرية التي يركز عليها نظام هذه الإدارة ، وتفيد هذه الدراسة في التعرف على بعض النماذج النظرية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة وتطبيقاتها في التعليم الجامعي .

5. دراسة علي ( 2000 ) بعنوان " تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية ، وتوصّلت الدراسة إلى ضرورة تشكيل فرق عمل تتعاون وتتسق مع بعضها لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين الجودة الشاملة في الجامعات .

6. دراسة محمد ورشدي ( 2002 ) بعنوان " تطوير كليات التربية بين معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة " :

سعت الدراسة إلى طرح عدد من القضايا ذات الصلة بتطوير كليات التربية سعياً إلى تحقيق الجودة الشاملة ، وقد تناولت هذه الدراسة مبررات التطوير ومحدداته ومؤشرات الجودة وعدد من المعايير ، وانتهت إلى عدد من التوصيات منها : دعم الصلة بين كليات التربية ومدارس التعليم ما قبل الجامعي ، وإنشاء هيئات للاعتماد الأكاديمي في كل بلد عربي ، للتأكد من استيفاء الكليات الحكومية معايير إنشاء كليات التربية قبل إصدار قرار حكومي بإفتتاحها ، والتقوم المستمر لكليات إعداد المعلمين بصفة دورية .

7. دراسة محمد ( 2003 ) بعنوان " أنظمة الجودة واعتماد المعايير بالنسبة للكليات الجامعية ولكليات التربية " :

تناولت الدراسة أهم معايير الجودة المعتمدة بالنسبة إلى الكليات الجامعية وكليات التربية ، حيث تناولت مصطلحات تتعلق بالجودة عامة ، والجودة في التعليم العالي خاصة ، ثم لمحة تاريخية عن تطوّر أنظمة الجودة ثم ذكر معايير الجودة في التعليم العالي على المستوى العربي والعالمي ، وقد توصلت إلى تحديد مجموعة معايير الجودة في كليات التربية وهي مشتقة من المعايير التي وصفها وكالة ضمان للجودة البريطانية (QAA) ، وقد قسمت الدراسة تلك المعايير تحت كل محور مجموعة من المعايير وهي :

- مواصفات التقديم ومعايره في الدراسات التربوية .

- بنية دليل تقويم الدراسات التربوية .

- طبيعة موضوع الدراسات التربوية .

- تحديد مبادئ الدراسات التربوية .

8. دراسة محمد ( 2004 ) بعنوان " التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي " :

هدفت الدراسة إلى توضيح أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي بالإضافة إلى عرض العلاقة بين جودة النوعية ، وجودة أعضاء الهيئة التدريسية ، مع التركيز على أهمية التطوير المهني ودوره في تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي ، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ أدوار عضو هيئة التدريس تنحصر بشكل عام في التدريس والتقويم ، والإرشاد والتوجيه ، والتأليف والترجمة والتطوير المهني وخدمة المجتمع والبحث العلمي .

9. دراسة أسامة ، وآخرون ( 2004 ) بعنوان " الجودة في الجامعات الفلسطينية ، الإجراءات والممارسة " :

هدفت الدراسة إلى قياس جودة إجراءات وممارسات الجامعات الفلسطينية في الجوانب المتعلقة ببرامج الدراسات العليا وتقييم الطلبة وقبولهم ، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر المناهج المستخدمة في هذا النوع من الدراسات لإمكانية استقصاء عينة عشوائية من عشرة جامعات فلسطينية لقياس مدى جودة الممارسات والإجراءات المبدئية في برنامج الدراسات العليا وتقديم الطلبة وقبولهم .

وقد تمّ وضع مجموعة مقترحات تتمحور حول أهمية تطبيق معايير الجودة في الجامعات الفلسطينية. 10. دراسة قاسم ( 2005 ) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي " :

هدفت الدراسة إلى قياس إمكانية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الكليات السبعة لجامعة التحدي ، ولتحقيق ذلك الهدف تمّ توزيع استبانة على عينة من الإداريين من أمناء أقسام وكليات في الجامعة ، حيث اشتملت الدراسة على ( 35 ) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة ، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ إمكانية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة غير ملائمة للتطبيق في بيئة كليات الجامعة ، لأنّ ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على تطبيق ذلك وإن تباينت في مجالات قياسها ، وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على تطبيق استراتيجية للتحسين المستمر لأداء جودة التعليم العالي ، وذلك من خلال تحليل وتقييم العمل بكليات الجامعة في ضوء أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي لها ومن ثم وضع خطة للارتقاء بها نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتأسيس ثقافة جديدة للجودة في كليات الجامعة تركز على مجموعة من القيم ( العمل الجماعي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، التطوير المستمر لمهارات العاملين ، التقييم الشامل والمستمر للأداء ) التي تحتم على جميع العاملين في الجامعة الالتزام بتحقيق التحسين المستمر في كل عمليات الجامعة ، واعتبار جودة التعليم في الجامعة مسؤولية الجميع .

نخلص من العرض السابق للدراسات المتوافرة حول موضوع إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي ، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين والمتخصصين بتعريف الجودة في التعليم ، وذلك بسبب الإشكالية التي توحى بها مصطلحات هذه الإدارة لكونها أتت من المجال الصناعي ، فتمّ تكييفها مع بيئة التعليم الجامعي .

ودعت كثير من الدراسات إلى ضرورة التغيير الثقافي والسعي إلى الأخذ بثقافة الجودة الشاملة التي يتمثل البعض منها في التعاون والترابط والتحسين المستمر والثقة وغيرها ، ودعت لبعض الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الجودة الشاملة ، لتصل بالنظام التعليمي إلى أهدافه وفاعلية عاليتين.

وتُعد هذه الدراسة بمنزلة الرؤية الجديدة والنظرة المستقبلية لمعايير الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها لإصلاح وتطوير إدارة الجامعات العربية كمدخل لتحسين الأداء الجامعي العربي ليوأكب التطورات العالمية .

ثالثاً : واقع التعليم الجامعي وانعكاساته على إدارة الجامعات

لقد واجه التعليم الجامعي في العديد من البلدان العربية ، تغيرات رئيسية بمعدل غير مسبوق في العقدين الأخيرين في القرن الماضي أثّرت على المستوى المهني ، والمؤسسي وعلى مستوى النظام ككل ، وقد واجهت مؤسساته ضغوطاً متزايدة وتحديات كبيرة ، ومن أهمها :

1. عدم قدرة الجامعات على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين في الالتحاق بهذه الجامعات ، نتيجة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي .

2. بطالة الخريجين حيث تتراكم أعدادهم في العديد من البلاد العربية ، والذي فاقم من هذه الأعداد أمران :

أولهما : غلبة العلوم النظرية والآداب والحقوق .

وثانيهما : عدم استعداد السوق لاستقبال هؤلاء الخريجين ، ( أحمد ، 1999 ، 21 ) .

3. اتسم التعليم الجامعي في الوطن العربي بصفة عامة بالتقليدية والتقليد وانحصرت وظيفته في تقديم المعرفة والتركيز على الاختصاصات النظرية مما تشكّل خلال العقود الماضية جانباً من عدم الموازنة بين خريجي الجامعات وسوق العمل وعلى الرغم من ارتفاع نسب الإنفاق العام على التعليم التي تقارب النسب السائدة في الدول المتقدمة حيث تتراوح بين 1.8% إلى 7.5% في الدخل القومي الإجمالي ، ( بو سنيّة ، 2001 ، 28 ) .

4. عدم توفّر الأساتذة المؤهلين في كثير من التخصصات والتنافس بين قطاع العمل الخاص وقطاع الجامعات العامة ، ( وليد ، 1999 ، 10 ) .

حيث أنّ التعليم الجامعي في الوطن العربي مهدد بالخطر ، إذ أنّنا نعيش عصر العولمة ، ونندرك جيداً تأثير العولمة على التعليم الجامعي ، فالعولمة تعني بالنسبة للتعليم الجامعي أمرين هامين ، هما: أ. مستقبل التعليم الجامعي الذي يأتي من خارج حدود الدولة أوفي الدول المتقدمة خصوصاً في إدارة الاتصالات ، إذ أنّ هذه الأداة هي كقطار يمر بعدة محطات ، ومن تفوته أية محطة فإنّه لا شك سيتأخّر عن الركب المتقدم ، هذا هو المستقبل بالنسبة للتعليم .

ب. التأثير الذي يلحق بالتعليم في إطار قوانين وبنود معاهدة الجات التي تحرر التجارة بالخدمات والموارد ، والبند رقم ( 12 ) يعتبر التعليم أداة خدمة قابلة للبيع ، وهذا يعني بأنّ الجامعات الأجنبية تنافس الجامعات الوطنية في حالة التوقيع على المعاهدة ، ولذلك فإنّ التعليم الجامعي في

الوطن العربي يمر بمنعطف سلبي من جراء العولمة والجات ، ما لم تدرك الجامعات ذلك وتطبق قوانين من شأنها أن تدعم مستوى التعليم المقدم .

5. عدم ملاءمة مدخلات التعليم الجامعي ( الثانوية العامة ) من ناحية طرائق التعليم والتفكير التحليلي النقدي .

6. إنَّ محتوى البرامج الدراسية المطروحة تكاد تكون متطابقة ويندر أن تتمايز الجامعات فيما بينها في هذا الأمر ، وعلى الرغم من أنَّ هناك تغيرات ملحوظة في الخطط الدراسية عبر السنوات ، فإنَّ هذه التغيرات لا تتبع من التغير من حاجات المجتمع ولم تواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية السريعة في بعض ميادين المعرفة كالإدارة والهندسة مثلاً .

7. وعلى الرغم من تزايد عدد الجامعات ، حيث كان ( 11 ) جامعة في الخمسينيات ( باسل ، 1991 ، 12 ) ، إلى ( 69 ) جامعة في عام 1985 ، وقد زاد هذا العدد مع حلول عام 2004 إلى ( 200 ) جامعة تقريباً ( أيمن ، 2004 ) .

فقد حافظت الجامعات على أنظمتها التقليدية وأنَّ أغلبيتها ينحصر اهتمامها في عملية التدريس ولا يتجاوز ذلك نحو تأسيس مراكز البحوث التي تمثل في جوهرها امتداد للنشاط البحثي الأكاديمي نحو المجالات التطبيقية أو التخصصية .

وقد كان لهذه التحديات العديد من الانعكاسات على الإدارة الجامعية العاملة في معظم الجامعات العربية ومنها :

1. عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية ، وعليه تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها الشفافية وتحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملاً بميثاق الغاية تبرر الوسيلة ، ومن هنا تأتي شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء .

2. تعدد وتداخل الجهات الرقابية ونفاذ بعض نشاطاتها إلى عمق المؤسسات الجامعية ، وبذلك أصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي ، وكلنا يعلم أنَّ الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة .

3. انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية ، وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي ، الذي غالباً ما يبدأ من القاعدة والمقررين .

4 . الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل الجامعي والقائمين على تنفيذ وإدارته .

5. عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة .

6. تطرّف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية والعامّة وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء مما تسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار .

#### رابعاً : مدخل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

الجودة قديمة قدم الحضارة الإنسانية فنجدها مثلاً في آثار الحضارة اليمنية القديمة كسد مأرب وعرش بلقيس ، وفي الحضارة المصرية كالأهرامات ، وفي الحضارة الصينية كسور الصين ، وفي الحضارة الإسلامية كالمساجد والقصور .

ومع قدم الجودة لكن مفهومها آثار جدلاً كبيراً نظراً لعدم وجود اتفاق ، فالجودة أنت تعرف ما هي ، ومع ذلك فأنت لا تعرف ما هي ، فإذا لم يعرف أحد ماهيتها ، فإنّها ولأغراض عملية لا توجد ، ( جيفري ، 1999 ، 8 ) .

ومفهوم الجودة يعني الدقة والإتقان ، هذا المفهوم تطور بمرور الزمن ، وأرسيّت جميع الأفكار الإدارية التي تدعو إليها النظريات الإدارية المعاصرة مدخل إدارة الجودة وتجويد العمل وبما يتفق تماماً مع كل القيم الإسلامية فلنقرأ قول الله تعالى عز وجل " صنع الله الذي أتقن كل شيء إنّه خبير بما تفعلون " ( سورة النمل ، آية 88 ) ، وقوله تعالى " الذي أحسن كل شيء خلقه ، وبدأ خلق الإنسان من طين " ( سورة السجدة آية 7 ) ، وقوله سبحانه وقوله سبحانه " إنّ الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنّنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " ( سورة الكهف آية 23 ) ، كما أشارت الأحاديث النبوية التي تحث على تجويد العمل كقوله ( ص ) " إنّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " ، أما حسن المعاملة مع المستفيد ( الزبون ) فقد حسّد حديث الرسول ( ص ) حيث قال: " رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى " ، كما اهتم الإسلام بالرقابة على أداء العمال سواء كانت تلك الرقابة ذاتية أم خارجية وذلك للتأكد من أنّ الأعمال تسير وفق ضوابط ومعايير تجنباً لحدوث أخطاء ومشاكل أثناء تأدية العمل .

هذه بعض الشواهد على اهتمام الإسلام بالجودة في العمل وحسن معاملة الزبون ، ثم بدأت تظهر وتتطور خلال النبتة الأمريكية وترعرعت في التربة اليابانية ، وأصبحت الجودة في ظل تنافس الدول والشركات على تسويق منتجاتها معياراً للحكم على دقة العمل وإتقانه وقياساً لرضا الزبون ، ( محمد ، 2003 ، 3 ) .

وتطور مفهوم الجودة ليصبح مدخلاً جديداً في التفكير والنظر إلى المنظمة ، وفي الوقت ذاته تعد أسلوباً جديداً في رؤيته للمنظمة وكيفية التعامل معها وآليات تنظيم عملها ، كما أنّها تركز على تحقيق رغبات المستفيدين إلى جانب أهداف المنظمة ذاتها بأقل تكلفة ممكنة .

هذا الاتجاه الجديد سمي إدارة الجودة الشاملة ، حيث يتكون هذا المصطلح من :  
- الإدارة : وتعني القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف ويشمل جميع المستويات المختلفة للمنظمة .

- الجودة : تعني الوفاء لمتطلبات المستفيد وتجاوزها .

- الشاملة : تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ، ابتداءً من تحديد احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم رضا المستفيد من المنتجات المقدمة له .

وإدارة الجودة الشاملة تعني تأسيس ثقافة مميزة في الأداء بحيث يعمل ويناضل المديرون والموظفون على نحو مستمر لا يعرف الكلل لتحقيق توقعات المستفيد وتأدية العمل الصحيح على نحو صحيح منذ البداية لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر (Sehucter,1992,27) وهي فلسفة إدارية أو منهج للإدارة يسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف في المؤسسة يرى أنّ الهدف الأساسي لمؤسسته هو خدمة المستفيد من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف ( نعمان ، 2003 ، 96 ) .

والجودة الشاملة في التعليم الجامعي تعني أسلوب متكامل يطبق على المنظمة التعليمية ومستوياتها كافة ليوثّر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم ( فريد ، 2000 ، 73 ) .

ومن هنا يمكن القول أنّ الجودة الشاملة تركز على أن ترضي الجامعة بشكل مستمر توقعات المستفيدين من أساتذة وإداريين وطلبة وأولياء أمورهم وسوق العمل وغيرهم كما يمكن أن تنجز الجودة الشاملة بتكلفة منخفضة من خلال اشتراك كل الأشخاص في العملية التعليمية ، والتحسينات المستمرة لكل من المستفيدين بشكل نشط .

#### خامساً : إدارة الجامعات والجودة الشاملة :

أدت التغيرات المتسارعة في وسائل الاتصال وتقنياته وما أفرزته العولمة من تحديات وظهور ما يعرف باقتصاديات المعرفة إلى نشوء مطالب ملحة أمام الجامعات بتقديمها تجويد عمليتي التعليم والتعلم وما يتصل بها من إجراءات تحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستوى أدائهم الأكاديمي وإحداث التغييرات في طرائق التدريس والتطوير المستمر للمناهج وأساليب التقويم والقياس والتدريب ، وإيجاد المدخل لإحداث التطوير في مجال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة والتقييم وغيرها من الإجراءات التي تضمن للجامعات التميز ، مثلما واجهت منظمات

الأعمال من تحديات ، فإنّ مؤسسات التعليم الجامعي تواجه العديد من التحديات المتشابكة التي تستدعي اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة .  
ويقف وراء الاهتمام المتزايد لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات عدة مبررات للاهتمام بها في التعليم الجامعي وهي ، ( ماهر ، 2004 ، 184 ) :

1. التعليم الجامعي بوصفه نتاج قوة إنسانية عالية الجودة :  
وفق هذه الرؤية ينظر للتعليم الجامعي على أنّها عملية إشباع احتياجات سوق العمل بقوى بشرية يتوقع أن تكون منتجة ، وذات قيمة نفعية في الاقتصاد والتنمية ، وتصبح الجودة هنا بمثابة قدرة مخرجات الجامعة على الإيفاء بمتطلبات خطط التنمية الاقتصادية .
2. التعليم الجامعي بوصفه تدريباً على البحث العلمي :  
تتشكل مهام التعليم الجامعي عن طريق المجتمع الأكاديمي الذي يتم إعداده إعداداً عالياً وإكسابه مهارات البحث العلمي ، وفق هذه الرؤية يتم قياس الجودة اعتماداً على جودة الأبحاث التي ينجزها الطلبة ، وعلى القدرة في الاكتشاف والتحليل للوقائع العملية ، والقدرة على معالجة المشاكل وإيجاد الحلول لها .
3. التعليم الجامعي بوصفه مسألة توسيع فرص الحياة :  
يعتبر التعليم الجامعي وفق هذا التصور وسيلة للتطور الاجتماعي له القدرة على عرض الفرص للجميع لكي يساهموا في بناء المؤسسات الاجتماعية المختلفة ، ويتمتعوا بمزايا المجتمع المتصور .  
ويمكن القول وأياً تكن المبررات ، فإنّ العقدين الأخيرين من القرن العشرين شهد حركة حثيثة للجامعات لتجويد فعاليتها اعتماداً على معايير الجودة الشاملة ، ولما تحقّقه من فوائد عدة من جراء تطبيقها في مؤسسات التعلم الجامعي ومنها ، ( خضير ، 2002 ، 35 ) ، ( قاسم ، 2006 ، 80 ) :
1. ضبط النظام الإداري في الجامعة وتطويرها نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات للجميع .
2. ضبط شكاوى الطلبة وأولياء أمورهم ، والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها .
3. تهيئة جو مناسب من المفاهيم والتعاون الإنساني السليم بين جميع العاملين بالجامعة .
4. تطبيق الجودة الشاملة بمنح الجامعة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .
5. التأكيد على أهمية الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، وهذا يوفر وقتاً وجهداً ومالاً للجامعة والعاملين فيها ، وبالتالي يقلل تكاليف العملية التعليمية للطلبة .

6. تمكين الإدارة الجامعية من تحليل المشاكل بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً .
7. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والأساتذة في الجامعة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق وإشراكهم في تقديم الاقتراحات وحل المشاكل .
8. الاستخدام الأمثل للطاقت البشرية ، وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الأداء .
9. ربط التعليم الجامعي ومخرجاته بسوق العمل .
10. تحسين أداء العاملين في الجامعة ، من خلال رفع الروح المعنوية لهم ، وخلق الإحساس عندهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحسّن العمل وتطوره .

#### سادساً : معايير الجودة الشاملة :

ترتيباً على ما سبق يمكن القول أنّ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تؤسس على جودة عدّة عناصر أو معايير وهي :

#### 1. جودة الطالب :

- أحد العناصر الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هو العميل الجامعي ، ويمكن قياس جودته وفق المعايير التالية :
- قدرة الطالب على الخلق والإبداع والابتكار .
  - التفوق وامتلاك العقل الناقد .
  - القدرة على المشاركة في النقاش النقدي الذاتي .
  - استقلال الطالب بذاته وبتكامله .
  - البناء المتكامل لشخصية الطالب التي تمكنه من حسن اختيار مجال الدراسة .
  - القدرة على إدراك ما وراء حدود العقل المعرفي .
  - سلامة الجسم من العاهات والعيوب وسلامة العقل والاتزان .

#### 2. جودة الأستاذ الجامعي :

- ويمكن قياس صورة الأستاذ الجامعي وفق المعايير التالية :
- غزارة المستوى العلمي .

- القدرة على التطوير الذاتي .
- الأداء الأكاديمي المتميز .
- الأداء المهني المتميز .
- معرفة تقنيات التدريس الحديثة والقدرة على استخدامها .
- مستوى التدريب الأكاديمي والإعداد الجيد .
- مدى الإسهام والمشاركة المجتمعية .

### 3. جودة المناهج الدراسية :

- يمكن قياس جودة المناهج الدراسية وفق المعايير التالية :
- المرونة والتجدد لمسايرة التغيير المعرفي .
  - قدرة المناهج في ربط الطالب بواقعه .
  - ملائمة المناهج لحاجات الطالب وسوق العمل والمجتمع .
  - القدرة على جذب الطالب وتعزيز دافعيتهم .
  - تكامل الأهداف والمحتوى والأساليب والتقييم .
  - تكامل الجانبين النظري والعملي .
  - جودة الفصول الدراسية والإمكانات .

### 4. جودة البحوث العلمية :

- يمكن قياس جودة البحوث العلمية وفق المعايير التالية :
- أصالة مشكلة البحث العلمي .
  - حداثة موضوع البحث العلمي .
  - عمق التحليلات وأساليب المعالجة .
  - مدى الاستفادة من نتائج البحوث العلمية .
  - إجراءات التوصيات وانسجامها مع موضوع البحث العلمي .
  - مدى الاستجابة لخطط التنمية الاقتصادية .
  - جودة الأدوات المستخدمة في البحث العلمي .

## 5. جودة الأنشطة الجامعية :

وأهم معايير قياسها يتمثل بالآتي :

- عدد الجهات المسؤولة عن النشاط الطلابي .
- عدد الطلبة المشاركين في الأنشطة الجامعية .
- درجة الصلات بخريجي الجامعة والاستفادة منهم .
- مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بإنجاح منا شط الجامعة .
- إقامة علاقات جيدة بالبيئة المحلية والإسهام في تطويرها .
- الإعلام الجيد عن الأنشطة الجامعية وبرامجها المختلفة .
- نوع الأنشطة التي يتم مزاولتها في الجامعة .

## 6. جودة الإنفاق والتمويل :

بهدف تحسين جودة التعليم الجامعي لا بد من تنوع مصادر التمويل والتي يمكن قياسها وفق

المعايير الآتية :

- مدى حرص الجامعة على الاستخدام الأمثل لمصادرهما المالية والبشرية .
- مدى تكافؤ ميزانية الجامعة مع البحث العلمي .
- زيادة الإنفاق على البحث العلمي .
- دعم بحوث الطلبة والأساتذة .
- مدى توفر نظام فعال للتقارير المالية والمحاسبية .
- دعم المبدعين والمتميزين من خلال وضع نظام للمكافأة والاعتراف بالأداء المتميز .
- تحليل كلفة البرامج التعليمية .

## 7. جودة الإدارة الجامعية :

وهي تمثل جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة ، ويمكن

قياسها وفق المعايير الآتية :

- وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية .
- السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات .

- وضوح الإجراءات وقواعد العمل .
- تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة .
- وضوح الرقابة واسترجاع المعلومات .
- وضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة .
- التفاعل مع أفراد المجتمع والاستفادة من إمكانياته .

#### سابعاً : بعض المعايير العالمية للجودة الشاملة :

لقد حفز النجاح المتواصل لتطبيق معايير الجودة الشاملة كثير من مؤسسات التعليم الجامعي على تبني هذا المفهوم من خلال العمل على تطبيقه وعلى نطاق واسع ( Schargel, 1996, 213 ) استجابة للعديد من الأسباب منها سرعة التغيير في كافة الجوانب ، وزيادة درجة المنافسة ، والتنامي الشديد للشعور بالجودة وغيرها (Light and Cox, 2001, 4) ومن هنا ظهرت نماذج عالمية لتساعد مؤسسات التعليم الجامعي وغيرها من إمكانية تطبيق الجودة الشاملة ومن أهم هذه النماذج هي :

#### 1- جائزة ديمينج : Deming Prize

تعد جائزة ديمينج أقدم جوائز الجودة ، ويرجع تأريخ إنشائها إلى عام 1951 ، في هذا التاريخ تلقى العالم الأمريكي ديمينج دعوة من إتحاد العلماء والمهندسين في اليابان (JUSE Union of Japanese Scientists and Engineers) لإلقاء محاضرات عن الجودة والضبط الإحصائي ، ونظراً لما حملته تلك المحاضرات من قيمة علمية كبيرة ، إقترح رئيس الإتحاد تأسيس جائزة بذكرى الإسهام الفعال الذي قدمه ديمينج للصناعة اليابانية ، وقد وافق أعضاء الإتحاد بالإجماع وصد قرار تأسيس جائزة ديمينج ، والتي تمنح للشركات والمؤسسات التي تحقق مؤشرات عالمية في حقل الجودة (عبد الستار ، 2000 ، 517 ) .

وتمنح جائزة ديمينج لخمس فئات هي :

- أ - جائزة ديمينج للأفراد .
- ب- جائزة تطبيقات ديمينج .
- ج- جائزة تطبيقات ديمينج للمنظمات الصغيرة .
- د- جائزة تطبيقات ديمينج للأقسام .
- هـ جائزة ضبط الجودة للمصانع .

ومعايير الجائزة المعتمدة في تقييم أداء الشركات الصناعية والخدمية ، خضعت هي الأخرى لعمليات تطوير خلال الفترات السابقة ، وفي عام 2004 ، أعتد الإتحاد الياباني ( JUSE,2004 ) معايير للتقييم تتكون من ثلاثة أجزاء هي :

1-المتطلبات الأساسية Basic Requirement

2-الأنشطة الفريدة أو الاستثنائية : Activities of Exception

3-دور الإدارة العليا : Role of Administration

ويمكن تناولها بشيء من التفصيل ، (خالد ، 2004 ، 787-793 ) كما يلي :

**أ- المتطلبات الأساسية: Basic Requirements:**

تتكون من ست فئات والمجموع الكلي لنقاط الفئات يبلغ (100 نقطة ) وهي :

المتطلب الأول : صياغة ونشر سياسات إدارة الجودة

المتطلب الثاني : تطوير المنتج ( سلعة او خدمة )

المتطلب الثالث : المحافظة على جودة المنتج والعمل على تحسينها بشكل مستمر

المتطلب الرابع : نظام الإدارة

المتطلب الخامس : جمع المعلومات وتحليلها

المتطلب السادس : تطوير الموارد البشرية

**ب- الأنشطة الفريدة أو الاستثنائية: Activities of Exception:**

يقصد بالأنشطة الفريدة أو الاستثنائية هي الجهود التي تقوم بها المنظمة ( الجامعة ) للوصول إلى التطوير المستهدف بما يتعلق بالجودة ، والأنشطة الفريدة لم تتضمنها عملية تقييم المتطلبات الست السابقة الذكر، وهي غير محددة في جائزة ديمينج ، تترك حسب خصوصية نشاط المنظمة .

إن عملية تقييم الأنشطة الفريدة ، يتم من خلال ثلاثة معايير يمكن تناولها كما يلي :

1-الفاعلية : تتمثل في مدى ارتباط هذه الأنشطة (الفريدة) في تحسين أداء المنظمة ( الجامعة ) وتطويرها.

2-القدرة في التوسع : وهي قدرة إدارة المنظمة على استخدام الطرق الجيدة المبنية وفق منظور نظامي ، بحيث يمكن استخدامها في عمليات جديدة وتعطي النتائج المتوقعة .

3-الإبداع : أن تتصف هذه الأنشطة الفريدة بعمليات الإبداع ، وأن تكون نتائجها في تحسين الأداء متوقعا .

#### 4- دور الإدارة العليا : Role of Administration

يعتبر دور الإدارة العليا مهماً في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، لأن دعمها لإجراء التطوير والتحسين وعلى الأمد الطويل مهماً في نجاح تطبيق ( TQM )، ومن أهم ممارسات الإدارة العليا في هذا الجانب هو :

1 - فهم وإدراك إدارة الجودة الشاملة مقروناً بالالتزام الكامل بتبنيها في جميع أنشطة وأقسام المنظمة .

2- وضع ونشر السياسات والاستراتيجيات التي ترتبط بإدارة الجودة .

3- خلق وتكوين قدرات تنظيمية تساهم في تنفيذ الجودة .

4- تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية المختلفة في المنظمة .

5 - تشجيع الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة .

#### 2- جائزة مالكولم بالدريج : Malcolm Baldrige Prize

تأسست جائزة وطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987، جائزة مالكولم بالدريج وزير التجارة الأمريكي ، وأصبحت أهم وأرقى جائزة في وزارة التجارة الأمريكية ، حيث أن هذه الجائزة بدأت في عام 1988 في ذكرى تأيئة يقصد منها تكريم وتشجيع الشركات التي أظهرت التزاماً كبيراً في تحسين الجودة والإنتاجية ، والعمل على نشر تجاربها الناجحة و أن يعلم بها الجميع كقصة نجاح حتى يمكن الاستفادة منها ، (أديجي، 1997، 14-15).

يتولى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا (NIST) مسؤوليات إدارة الجائزة في أمريكا، وكذلك إلى وضع المعايير ، علماً أن هذه المعايير تتغير وتتطور باستمرار خلال السنوات السابقة ، ( NIST,2004,9 ) . وتهدف هذه الجائزة إلى تحقيق الآتي ، ( Tummala and Tang , 1996 , 26 ):

أ- تعميق الاهتمام البالغ بالجودة باعتبارها إحدى عناصر المنافسة .

ب - فهم المتطلبات التي تؤدي إلى الأداء المتميز .

ج - المشاركة في المعلومات والخبرات التي تحققت من الأداء الناجح للمنظمات التي طبقت تلك المعايير .

#### ابعاد جائزة مالكولم بالدريج

معايير جائزة مالكولم بالدريج :

تعتمد هذه الجائزة على تحقيق عدد من الأبعاد ، وقد بنيت الجائزة على سبعة أبعاد يمكن تناولها على النحو التالي ، ( قاسم ، 2006 ) ، ( عبد الستار ، 2000 ):

**البعد الأول : القيادة :**

يعتبر هذا البعد مهماً في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، حيث يعتبر إلتزام الإدارة العليا ودعمها لإجراء التطور والتحسين وعلى الأمد الطويل من أهم متطلبات بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

#### **البعد الثاني : التخطيط الاستراتيجي :**

يهدف هذا البعد عن آليات بناء وتطوير الأهداف الاستراتيجية على الأمد الطويل ، وترجمة تلك الأهداف إلى خطط تشغيلية في الأمد القصير ، وتحديد أساليب نشرها بين أوساط الجهات ذات العلاقة ، وكذلك تحديد طرق قياس الأهداف ونموها وتقديمها

**البعد الثالث : التركيز على الزبون و الممول وسوق العمل :**

يهدف هذا البعد إلى الكشف عن الآلية التي يتم بموجبها تحديد المتطلبات والتوقعات لكل من الزبون والممولين وسوق العمل ، وكيفية وضع أسس بناء العلاقات بين هذه الأطراف.

**البعد الرابع : إدارة المعلومات و القياس و التحليل :**

يسعى هذا البعد إلى الكشف عن الأساليب والطرق التي يتم بها جمع وتحليل البيانات والمعلومات . ويركز هذا البعد على إدارة نظام المعلومات لأنه شرط أساسي لعمل الشركة ، من حيث تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة مثل العصف الذهني (Brainstorming) ، أسلوب الاستقصاء والإتجاهات ، وخرائط تدفق المعلومات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها .

#### **البعد الخامس : إدارة الموارد البشرية :**

يقصد بهذا البعد البرامج المعدة والهادفة إلى اشتراك العاملين في الشركة في برامج الجودة وتحسينها ، وكذلك برامج تعليم الجودة ومفاهيمها مع تحديد جهود العاملين في تحقيق أهداف الجودة مع التحقق من وجود الرغبة لدى العاملين في تحقيق الأهداف .

### البعد السادس : إدارة العمليات :

يسعى هذا البعد إلى الكشف عن الجوانب المهمة ذات الصلة بإدارة العمليات ، وخاصة تلك التي تنصب على عملية التعلم ، كما يهدف هذا البعد إلى الكشف عن الطرق المتبعة في دعم العمليات

### البعد السابع : نتائج الأداء المؤسي :

ينصب هذا البعد على اختيار أداء الشركة من خلال قياس التحسين الذي حدث في المجالات المهمة في الشركة ، ويحدد هذا البعد مدى ارتباط أداء الشركة بالشركات المنافسة في سوق العمل .

## 3-الجائزة الأوروبية للجودة : European Quality Award

أنشئت المجموعة الأوروبية بالتعاون مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation For Quality Management ، ما يسمى بالجائزة الأوروبية للجودة ، إستناداً على الأبعاد والعناصر الأساسية التي جاءت بها كل من جائزة ديمينج في اليابان عام 1951 ، وجائزة بالدريج في الولايات الأمريكية عام 1987 ، وقد منحت هذه الجائزة عام 1992 .

وقد تم صياغة نموذج هذه الجائزة بالتعاون مع ثلاث جهات أوروبية ساهمت في ذلك وهي ( فريد ، 1996 ، 70-72 ) :  
أ-ممثل المجموعة الأوروبية .  
ب-المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة .  
ج-المنظمة الأوروبية للجودة .

تمنح هذه الجائزة لجميع منظمات الأعمال الأوروبية التي تخضع لعمليات التقييم وفقاً للمعايير المحددة وهي تسعة أبعاد (معايير) ، أساسية تتفاعل مع بعضها البعض ، وقسمت هذه الأبعاد إلى مجموعتين الأولى منها تمثل المقومات ( المساعدة ) ، ( Enabler Criteria ) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتشمل هذه المجموعة على خمسة أبعاد ، و المجموعة الثانية هي مجموعة النتائج ( Results Criterie ) المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة . تتم المجموعة

الأولى من المعايير في بيئة المنظمة وهي تسهل عملية بناء ثقافة للجودة الشاملة . بينما المجموعة الثانية تمثل الأبعاد التي تبين كيفية قياس المنظمة لأدائها ، ( 30 ، 1992 ، EFQM )  
**معايير الجائزة الأوروبية للجودة :**

تتضمن الجائزة الأوروبية للجودة تسعة معايير أساسية تتفاعل مع بعضها البعض ، ويمكن تناولها كما يأتي :

**أولاً : المعايير المقومة : Enabler Criteria**

تتضمن هذه المجموعة المعايير التي يمكن من خلالها المساهمة الفعلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهي تعكس بيئة عمل وموارد المنظمة

**ثانياً : معايير النتائج : Results Criteria**

وتمثل هذه المجموعة المعايير التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المتحققة أو المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتستخدم هذه المعايير لقياس درجة نجاح المنظمة في استخدام مجموعة المعايير المقومة ( الخمسة ) لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة .

#### **4- جائزة الحسين للإبداع والتفوق :**

أسست جائزة الحسين للإبداع والتفوق من قبل صندوق الحسين للإبداع والتفوق في عمان ، الأردن عام 2000، حيث تم تنفيذ مشروع تقييم الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي . ويهدف هذا المشروع وبالتعاون مع الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة إلى أحداث نقلة نوعية في مستوى برامج التعليم العالي ( عبد السلام وعيسى ، 2005 ) .  
تمنح الجائزة لأفضل برنامج تعليمي في ثلاثة تخصصات هي :

1- علم الحاسوب .

2- إدارة الأعمال .

3- تخصص الحقوق .

**معايير جائزة الحسين :**

تتضمن جائزة الحسين للإبداع والتفوق على ثلاثة معايير رئيسية وأخرى فرعية ، يتم التأكد من تنفيذها في القسم المتقدم لنيل الجائزة من قبل فريق متخصص استشاري من الوكالة البريطانية لضمان الجودة ( Quality Assessment Agency ) ويرمز لها بالرمز (QAA) وهي وكالة بريطانية مستقلة مهمتها وضع معايير تضمن الجودة فقط في التعليم العالي

واسند لها هذه المهمة منذ عام 1997، وتم الاستعانة بها من قبل صندوق الحسين للإبداع والتفوق للقيام بهذه المهمة . ( احمد ، 2005، 54 )، (قاسم و ابراهيم ، 2005)، ومعايير جائزة الحسين هي :

### أ- المعايير الأكاديمية **Criteria of Academic**

تهدف هذه المعايير على وضع مؤشرات لتأمين مستوى الجودة بجانب التعليم يعكس مؤشرات السيطرة الكمية الواردة فيها من حيث عدد الساعات لكل مادة ، عدد الاساتذة لكل تخصص وعدد العناوين من الكتب لكل مادة ، وغيرها ، وتتضمن هذه المعايير أربعة عناصر هي :

1- **مخرجات التعليم** : يتضمن هذا العنصر عدد الساعات لنيل الدرجة الجامعية ، المدة القصوى للطالب في الجامعة ، متطلبات سوق العمل .

2- **المناهج** : أنواع المجالات المعرفية النظرية والعلمية :

3- **طرف تقييم الطالب** : اعتماد الأمتحان المشترك و الأسئلة الموحدة للفصول الدراسية المعتمدة على مادة واحدة ، اعتماد التصحيح المشترك ، اعتماد نظام تقديم الأسئلة الامتحانية والحلول النموذجية ، تدقيق عينات من الإمتحانية .

4- **تحصيل الطالب** : ويتضمن عدد الساعات الدراسية في كل فصل ، عدد المواد .

ب - **جودة فرصة التعلم** : ويتضمن هذا المعيار عدد من العناصر هي :

1 - **التدريس و التعلم** : عدد أعضاء هيئة التدريس ، عدد الطلبة لكل عضو هيئة التدريس ، أنواع الحواسيب والبرمجيات لكل تخصص .

2- **تقدم الطلبة** : وتهدف معايير الملاحظة وقياس الأداء للطلبة أثناء الفصل الدراسي .

3- **موارد التعلم** واستخدامها في العملية التعليمية بما يساهم في تحقيق الأهداف .

### ج - ضمان وتحسين الجودة : **Quality Assurance and Improvement**

تهدف هذه المعايير إلى وضع آلية لاختيار أعضاء هيئة التدريس والكادر الوظيفي، والتقويم المستمر لأعضاء هيئة التدريس ، اجراء مشاريع التحسين والتطوير في مرافق الجامعة .وتوثيق آلية لإجراءات لمختلف جوانب العملية التعليمية .

إن قياس الفاعلية في كل مجموعة من المعايير السابقة يقتضي من القسم أن يوفر معلومات ومؤشرات كمية وأدلة موثقة تستدل بها اللجنة ، اضافة الى مشاهدتها الميدانية لأغراض

المراجعة . وأن المعايير التي يعتمدها فريق المراجعة في عملية التقييم هي معايير (QAA) في مجال التعليم العالي في بريطانيا.

## ثامناً : الاستنتاجات والمقترحات :

### 1. الاستنتاجات :

- يمكن تثبيت أهم الاستنتاجات حول إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة بالآتي :
- أ. تعد إدارة الجودة الشاملة إطاراً مناسباً لتنسيق جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى الجامعة ككل وبالتالي تساعد على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع كفاءة أداء خدمة التعليم الجامعي .
  - ب. تهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا الطلبة والأساتذة وجميع العاملين في العملية التعليمية ، كما تهدف إلى إرضاء جهات العمل التي توظف الخريجين .
  - ج. إن تطبيق الجودة الشاملة في إدارة التعليم الجامعي يمثل تحولاً جذرياً في الممارسات الإدارية التقليدية لمختلف أوجه أنشطة مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي ، كما يتضمن تغييراً في دور الأساتذة ودور القيادات العاملة في إدارات التعليم الجامعي من خلال :
    1. تأهيل كل كلية من كليات الجامعة للاعتماد الأكاديمي لبرامجها كافة من قبل الهيئات الدولية .
    2. تطور الخطط الدراسية لمعظم الكليات واعتماد مناهج جديدة تتفق واحتياجات المجتمع العربي وخطط التنمية ومطابقة لمعايير الجودة الشاملة .
    3. استحداث منصب نائب رئيس جامعة لشؤون الجودة والتطوير الأكاديمي لتفعيل تطبيق الجودة الشاملة في قطاعات الجامعة ومتابعة التطوير عن كتب .
    4. انطلاق عمليات التطوير في كليات الجامعة من خلال لجان وفرق عمل الجودة ليشمل المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية كافة .

### 2. المقترحات :

- بناءً على ما تقدم فإنّه يمكن وضع إطار عام لتطوير التعليم الجامعي كأحد روافد التنمية البشرية في الوطن العربي وتلخص محاوره بالآتي :
- أ. إعادة النظر في المناهج الدراسية الحالية بالجامعات والعمل على تغييرها أو تعديلها لتواكب التنمية .

- ب. توفير فرص النمو المهني للأساتذة والإداريين ليتم الارتقاء بمستوى أعمالهم في الجامعة .
- ج. تشجيع الإداريين والأساتذة على تقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي بالعمل الإداري والأكاديمي بالجامعة وتطبيق ما يمكن تطبيقه منها بعد إخضاعه للنقاش ، لمعرفة إمكانية تطبيقه وآليات التطبيق في الواقع العملي .
- د. اشتراك الجميع في تحقيق الجودة ابتداءً من عمال النظافة وانتهاءً برئيس الجامعة وذلك بالسعي الدؤوب كل في مجال عمله لتحقيق الجودة في كل أعماله وتصرفاته .
- هـ. الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعات ، ومن ثم تحقيق رفع كفاءة الأداء بهذه الجامعات والقيام بوظائفها ( إعداد خريجين ، والبحث العلمي ، والتنشيط الثقافي والفكري العام ) بصورة مرضية .
- و. أن يشمل التحسين كل عمل وكل فرد مؤسسات الجامعات العربية .
- ز. السعي الدائم لتحسين مدخلات مؤسسات التعليم الجامعي العربي من الطلبة بحسن الاختيار من المتقدمين .
- ح. غرس روح العمل الجماعي من خلال فرق العمل ، غرس قيمة العمل الجماعي وأهميته في إنجاح العمل ، وأن أي تغيير يتم فإنه مثار اعتراز لكل فرد ينتمي للجامعة .

## المصادر

### أ- المصادر العربية

- 1- ابن عبدالله محمود ، ( 2004 ) ، حول مسيرة التعليم العالي العربي ، مجلة العربي ، العدد 550 ، الكويت .
- 2- احمد محمد برقان ، ( 2001 ) ، تصور مقترح لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى كلية التربية بجامعة آسيوط ، مصر .
- 3- احمد الشافعي ، ومحمد ناسي ، ( 2000 ) ، ثقافة الجودة في الفكر الاداري التربوي الياباني وامكانية الاستفادة منها في مصر ، مجلة التربية المقارنة ، المجلد 2 ، العدد الاول ، القاهرة .
- 4- احمد الخطيب ، ( 2000 ) ، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الادارة الجامعية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد المتخصص 3 ، عمان .
- 5- ابن منظور ، ( 1984 ) ، لسان العرب ، الجزء الثاني ، دار المعارف ، القاهرة .
- 6- اسامة التميمي واخرون ، ( 2004 ) ، الجودة في الجامعات الفلسطينية " الاجراءات والممارسات " مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين .
- 7- أدجي باديرو ، ( 1997 ) ، الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر .

- أحمد سيد خليل ، (2005) ، إدارة الجودة الشاملة : نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي ، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي ، جامعة البحرين ، البحرين
- 8- بوسنينة المنجي ، ( 2001 ) ، رؤية في ضبط جودة النوعية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي ، المجلة العربية للتربية ، المجلد 2 ، العدد 2 ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .
- 9- همام بدرأوي زيدان ، ( 2002 ) ، جودة أداء إدارة مؤسسات التعليم العالي ، ماهيتها ، معاييرها ، مؤشراتها ، مؤتمر الجودة ، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، الكويت .
- 10- وليد المعاني ، ( 1999 ) ، رؤية مستقبلية للتعليم العالي ، المجلة الثقافية ، العدد 47 ، وكالة التوزيع الاردنية ، عمان .
- 11- حيفري دوهيري ، ( 1999 ) ، تطوير نظم الجودة في التربية ، ترجمة عدنان الاحمد وخرن ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف ، دمشق .
- 12- ماهر فاضل القيسي ، ( 2004 ) ، إدارة الجودة الشاملة : الاهمية وامكانية التطبيق لرقمي الدراسات العليا بالجامعات العربية ، الندوة العلمية حول الدراسات العليا في الجامعات العربية ، جامعة عدن ، اليمن .
- 13- محمد عبدالفتاح شاهين ، ( 2004 ) ، التطوير المهني لاعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي ، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة فلسطين .
- 14- محمد خير احمد ، ( 2003 ) ، انظمة الجودة واعتماد المعايير بالنسبة للكليات الجامعية وكليات التربية ، الاجتماع الخامس لكليات التربية في الجامعات العربية ، جامعة دمشق ، دمشق .
- 15- محمد قاسم عبدالله ، ( 2003 ) ، أزمة التعليم العالي في الوطن العربي والتحديات المعاصرة ( واقع وبدائل ) ، مجلة شؤون عربية ، العدد 113 ، جامعة الدول العربية .
- 16- محمد احمد سكران ، ( 2001 ) ، وظائف الجامعة المصرية على ضوء الاتجاهات التقليدية والمعاصرة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 17- محمد علي شهاب ، ( 2000 ) ، تقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة في جامعة القاهرة ، مؤتمر مركز تطوير التعليم الجامعي ، القاهرة .
- 18- محمد سليمان ، ورشدي احمد ، ( 2002 ) ، تطوير كليات التربية بين معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة ، وزارة التعليم العالي ، سلطنة عمان .
- 19- محمد شحات الخطيب ، ( 2003 ) ، الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي في التعليم ، دار الخريجين للنشر والتوزيع ، الرياض .
- 20- نعمان محمد الموسوي ، ( 2003 ) ، تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة التربوية ، المجلد 17 ، العدد 67 ، جامعة الكويت ، الكويت .
- 21- نجدة ابراهيم سليمان ، ( 1998 ) ، رؤية مستقبلية لتقوم وضمان الجودة في التعليم العالي في مصر في ضوء بعض التجارب العالمية ، المؤتمر السنوي الخامس ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، القاهرة .

- 22- سعاد بسيوني عبدالنبي ، ( 1996 ) ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي في مصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
- 23- علي محمد عبدالله ، ( 2000 ) ، تطوير مدى فاعلية استخدام نظام ادارة الجودة الشاملة في تطوير اداء الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشور، مقدمة الى كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- 24-عبد الستار محمد العلي ، (2000) ، إدارة الأنتاج والعمليات : مدخل كمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 25-عبدالسلام غيث وعيسى يوسف ، 2005 ، الاعتماد وضمان الجودة : تجربة جامعة الزرقاء المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي ، جامعة البحرين .
- 26- فريد النجار ، ( 2000 ) ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، ايترك للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 27-فريد زين الدين ، (1996) ، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الفكر للنشر والطباعة ، القاهرة .
- 28- قاسم نايف علوان ، ( 2006 ) ، إدارة الجودة في منظمات الخدمة : مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 29- قاسم نايف المهيوي ، ( 2005 ) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو : 2000 دار الثقافة للنشر ، عمان.
- 30- قاسم نايف ، وإبراهيم محمد ، (2005) ، الاعتماد الاكاديمي ودور في تجويد الاداء الجامعي، الندوة العلمية للتوجهات المستقبلية للتعليم العالي ، اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي في ليبيا ، طرابلس للفترة من 19-20 / 2005/6 .
- 31- خضير كاظم حمود ، ( 2002 ) ، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 32- خالد سعد الجفعي ، (2004) ، جوائز الجودة : دراسة مقارنة من المنظور التربوي ، مجلة الادارة العامة ، الرياض ، المجلد الرابع والاربعون ، العدد الرابع

ب - المصادر الأجنبية :

- 1-David , Cralnik , ( 1984 ) , Webster New Work Dictionary , 2<sup>nd</sup> . ed., Webster inc., New York .
- 2- David , Kearness , ( 1994 ) , Using Quality To Redesign School System, Jossey Bass Publishers , San Francico.
- 3- EFQM , (2004) , EFQM Levels of Excellenec , The European Quality Award , Information Brochure .
- 4- European Foundation for Quality Management (1992) , The European Model for Self - Appraisal , findhoven , Netherlands .
- 5-Fisher , J., ( 1996) , Higher Education and Total Quality Management , Total Quality Management Review , Vol. 9, No.8.

- 6-Jabolonski, Joseph , ( 1991) , Implementers Total Quality Management , on Overview , Without Publisher , Santiago, USA .
- 7- JUSE , (2004) , The Deming Prize Committee , What is the Deming prize? Japan .
- 8-Light , Gregy and Cox , Roy , ( 2001 ) , Understanding Total Quality Management, Paul Chapman Publishing , London .
- 9- NIST , (2004) , The Technology Administration , Baldrige National Quality Program , Criteria for Performance Excellence , USA.
- 10-Rhodes , L.A., ( 1997 ) , On the Road to Quality , Congress Library , U.S.A.
- 11- Schargel Franklin , ( 1996 ) , Why we Need Total Quality Management Education ? Total Quality Management Review , Vol. 7, No.2.
- 12- Sehucter , J.R., ( 1992 ) , Linking Employee and Organizational Performance Leington Books , New York .
- 13- Tummala V. and Yang ,C. , (1996) , Strategic Quality Management , Malcolm Baldrige European Quality Awards and ISO9000 Certification : Core concepts and Compartive Analysis , International journal of Quality , vol .13 , No .4.