الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول.

د.بودلال علي أستاذ محاضر (أ).
مسعودي عبد الكريم أستاذ مساعد (ب).
مخبر مجموعة البحث في اقتصاديات المالية العامة
- (GREFIP) - جامعة تلمسان

الملخص:

ان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يتمثل في مدى تبني مؤسسات التعليم العالي بالجزائر لمعايير ضمان الجودة بمتطلبات معايير الجودة الشاملة الدولية ،فقد تم تبني معايير ضمان الجودة الشاملة من خلال التقويم والاعتماد في ساحتين تحتويان وبدون ريب أهم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في العالم قاطبة وهما الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وذلك لرصد جملة المفاهيم والإجراءات المتبعة والتى كان من شأنها أن تحتل هاتان الدولتان معظم التراتيب في قائمة أفضل خمسمائة جامعة في العالم، ونحن في الجزائر في الوقت الذى نحرص كل الحرص على تقدم جامعاتنا لا نهدر أي فرصة تتيح لنا الاستفادة من تجارب الغير خصوصاً تلك التى ثبت نجاحها وريادتها.تم من خلال هذه الدراسة استعراض أهمية ومزايا تبني معايير الجودة الشاملة الدولية كما تم استعراض أهم المراحل التي ترقي الى الجودة الشاملة ،وأهم الدراسات التي تعرضت لاتباع معايير ضمان الجودة في التعليم العالي.وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها وجود هيئة بحث رقابية مستقلة للتاكد من مدى التزام المؤسسات الجامعية الجزائرية بمتطلبات اليات تحسين معايير ضمان الجودة الدولية وتوعية الجامعات باهمية اتباع وتطبيق معايير الجودة الشاملة العالمية في التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية:الجودة الشاملة،التعليم العالي ، الفعالية،معايير الجودة،اليات تحسين الجودة في التعليم العالي،الجزائر.

Titre: qualité dans les institutions d'enseignement supérieur entre la réalité et les attentes.

Résumé:

L'objectif principal de cette étude est la mesure de l'adoption des établissements d'enseignement supérieur en Algérie à la qualité exigences des normes d'assurance de normes de qualité globale internationale, a été l'adoption de normes pour assurer la qualité globale de l'évaluation et de l'accréditation dans les places contenir et sans doute les plus grandes universités et institutions d'enseignement supérieur à travers le monde, les Etats-Unis Amérique et le Royaume-Uni pour surveiller les concepts et les procédures inter, ce qui aurait occupe deux états les plus formalités dans les cinq cents plus grandes universités dans le monde, et nous sommes en Algérie au moment où nous prenons grand soin de fournir à nos universités ne gaspillent pas la moindre occasion nous permet de bénéficier de l'expérience des autres, en particulier ceux qui ont fait le succès et le leadership. Vous connaissez à Travers cette étude pour examiner l'importance et les avantages de l'adoption des normes internationales ont également passé en revue les étapes les plus importantes de cette quantité à la qualité globale et les études les plus importantes qui devaient suivre les normes d'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur. L'étude se termine par une série de recommandations notamment la présence de Recherche organe indépendant de contrôle pour évaluer l'ampleur de l'engagement des institutions académiques des mécanismes algériennes à améliorer les exigences des normes internationales d'assurance de la qualité et de la sensibilisation à l'importance des universités pour suivre et mettre en œuvre les normes générales de qualité dans l'enseignement supérieur.

Mots-clés: qualité globale, l'enseignement supérieur, l'efficacité, les normes de qualité, les mécanismes d'amélioration de la qualité dans l'enseignement supérieur, l'Algérie.

Codejel: 1121, 1124.

مقدمة:

ان جودة الخدمة في التعليم الجامعي لم تعط الأهتمام الكافي،ومن هنا لابد من الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي،كون التعليم لاينظر له على انه نظام خدمات لامقابل لها،بل أصبح ينظر اليه كنظام إنتاج يقيّم في ضوء تكلفته والعائد منه،ولم يعد النظام التعليمي يعمل بمعزل عن النظم الآخرى ، حيث تتوقع تلك النظم من النظام التعليمي أن يوفرلها مخرجات في مستوى جودة تتناسب مع احتياجاته،وان أي نقص أو تقصير في هذه المخرجات يكلف النظم الأخرى تكاليف كثيرة في إعداد برامج تأهيل وتدريب، والنظام التعليمي لابد أن يطور أهدافه ،وعملياته،ومخرجاته،حتى تتلائم مع التغيرات المتسارعة التنافسية التي يمر بها العالم الآن.،وقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير منذ عام 1987مجموعة من المعايير والمواصفات مثل مجموعة ISO-9000 للأعوام (1987، 1994، 2000).وهذه المعايير تركز على تحقيق ضمان الجودة وتكريسه،حيث يؤدي تطبيق هذه المعايير الى فوائد متعددة في التعليم الجامعي ،اذأنها تحسن الأداء الجامعي،وتحقق رضا الطلبة وسوق العمل والمجتمع عن خدمات التعليم الجامعي.، ويواجه التعليم الجامعي في الدول العربية عامة والجامعات الجزائرية خاصة العديد من التحديات والمشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافه ومن أبرز هذه المعوقات والمشكلات هي:

-التزايد الكمي في الجامعات على حساب المستوى الكيفي مما أدى الى تدني جودة التعليم الجامعي.

-تعقيد الأنظمة والقوانين والتعليمات مم يؤدي الى عرقلة الأمور الأدارية والتعليمية.

-فرص العمل للخريجين محدودة.

-مركزية اتخاذ القرارات وانعدام مشاركة من تهمه العملية التعليمية في اتخاذ القرارات بالجامعة.

-عدم تغيير الإدارات بصورة مستمرة لإفساح المجال للطاقات المختلفة لإثبات قدراتها والتخلص من البيروقراطية والفساد الأداري.

مشكلة الدراسة :

ان التعليم الجامعي في الجزائر يعيش بحالة من عدم الأستقرار تحتاج الى حالة من التوقف والتحليل للواقع لتحسين القدرات التنافسية في ظل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات،الأمر الذي يدعو الى تطبيق رؤى ونظريات جديدة في النظام التعليمي من أجل التطور والأرتقاء واستقطاب المزيد من الطلبة،وتوفير تخصصات جديدة ومتنوعة استجابة للطلب والأقبال المتزايد على التعليم الجامعي.فلذلك أصبح من الضروري الأهتمام بالمرتكزات الأساسية في التعليم الجامعي المتمثلة بالتدريس والخدمات والأنظمة والأدارة والرعاية المتوازنة التي تكفل ألا يكون الأرتقاء كميا على حساب النوعية الجديدة.لأن التحدي الكبير للتعليم الجامعي في الوقت الراهن ليس فقط تقديم المعلومات والمعارف لكل المواطنين،بل أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في التوصل الى قائمة من المعايير تصلح للتطبيق لضمان جودة التعليم الجامعي بعد التعرف على مفاهيم الجودةوادارة الجودة الشاملة ،وأهم المعوقات الي تعيق تطبيق مباديء الجودة الشاملة ،ويمكن تحديد السوؤال الجوهري للدراسة كالاتي:

ماهي متطلبات ومعوقات تطبيق معاييرادارة الجودة الشاملة لضمان جودة التعليم الجامعي؟

أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة بحثية لموضوع يتسم بالحداثة نسبيا أخذ يطبق في مؤسسات التعليم العالي بشكل واسع على الصعيد العربي والعالمي والجزائري بشكل خاص،ألا وهو نظام ادارة الجودةالشاملة،حيث أهتمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بأدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في النظام التعليمي، مباديء وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالي ،ونحن في بداية القرن الحادي والعشرين الذي شعاره التطوير والتحديث والجودة في جميع المجالات.

وكذلك تبرز أهميتها من كونها محاولة لتسليط الضوء على الموضوع وتطبيقاته للوصول الى نتائج تسهم في تطوير أداء المؤسسة التعليمية وتحسينه وتجويده سعيا الى النمو النوعي في أداء المؤسسة الجامعية ومخرجاتها.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى تحقيق مايأتي:

1ـ التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

2ـ تقديم نموذج مقترح للتطبيقات الأجرائية لضمان جودة التعليم الجامعي.

أولا :1- مفهوم الجودة :

ان مصطلح الجودة(Quality)مشتق من (Qualities) ويعني بها الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه،وهي لاتعني الأفضل أو الأحسن دوما،وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء أكان الزبون، أم المصمم ،أم المجتمع ،أم المنظمة.والجودة قد تعني صفه او درجة تفوق يمتلكها شخص ما أو شيء ما،كما تعني درجة الامتياز.أو تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.، فالجودة كمفهوم لغوي يعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد،وتعني بشكل عام بعض الدرجات أوالمؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته.وتتضمن الجودة الشاملة في العادة مجموعة مركبة من النوعيات الفرعية،ويتضمن عادة رتبه عالية من الامتياز والنقاء.. وعلى الرغم من أن فكرة الجودة ظهرت في أمريكا الا أن تطبيقها تم في اليابان بعد خروجها منهزمة في الحرب العالمية الثانية،ويرى العديد من المهتمين بالفكر التربوي أن عالم الأحصاء الأمريكي " ديمنج"كان سباقا الى تحليل وعرض مقترح برنامج شامل لمفهوم الجودة وادارتها في الأربعينات من القرن الماضي ،وقد ظلت المبادئ التي اقترحها أساسا يستند اليها العديد من الباحثين في موضوع الجودة وإدارتها،كما أصبحت تلك المبادئ تدرج خلال تصميم أي برنامج مقترح لأدارة الجودة الشاملة. وعندما سئل "ديمنج " عن سبب نجاح ادارة الجودة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة. قال:ان الفرق هوبعملية التنفيذ أي تجسيد مفهوم ادارة الجودة الشاملة

وتطبيقها. وقد قام اليابانيون بأحداث جائزة بأسم "ديمنج" عام 1951م قدمت لأول مرة في اليابان للشركات التي نجحت في برامجها لتحسين الجودة.[1]

ويعد مفهوم الجودة من المفاهيم المعقدة والشائكة مثل مفاهيم الحرية أو الديمقراطية، لذا فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المصطلح ومنها:

فالجودة حسب رأي Bank أنها الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة. ويرى Fisher أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين،وإنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك او المنظمة.

وقد عرفها David بأنها صفة أو درجة تمييز في شيء ما وتعني درجة امتياز لنوعية معينة من المنتج.

ويرى Deming أن الجودة يجب أن ترضي حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية.

وتعرف المنظمة الدولية للمعايير ISO الجودة بأنها الخصائص الكلية لكيان(نشاط أو عملية أو منتوج أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.

وفي مجال التعليم فأنه يصعب وضع تعريف محدد للجودة أوالنظر الى الجودة من جانب واحد،فالنظرة يجب أن تكون شاملة،وتلبي متطلبات المستفيدين وهم صانعو القرار والآباء وادارة الجامعة والمدرسين والطلبة ومؤسسات المجتمع المختلفة.

وأكد (بيربنوم) على وجود ثلاثة أبعاد للجودة في التعليم العالي يجب الأهتمام بكل واحد منها وهي:

أ**ـ البعد الأكاديمي**:وهو التمسك بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية الأكاديمية.

1 غازي ، عامر احمد (2007): الدليل الارشادي لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل ، المواصفة الاساسية لتطبيق معايير الجودة تمهيدا للاعتماد الاكاديمي ، بابل ، العراق.ص ص 31-36.

ب ـ **البعد الفردي** :وهو اهتمام المؤسسة التعليمية بالنمو الشخصي للطلبة من خلال التركيز على حاجاتهم المتنوعة في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية.

ج ـ **البعد الاجتماعي**:وهو تمسك المؤسسة بأرضاء حاجات القطاعات الهامة المكونة للمجتمع الذي توجد فيه وتخدمه. مما سبق يمكننا القول أن الجودة في التعليم الجامعي :هي عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال اختيار وانتقاء المدخلات الجيدة وتطبيق العمليات المختلفة لأشباع حاجات الطلبة ورفع قدراتهم المتنوعة التي تفي بمتطلبات السوق وحاجات المجتمع.

2.1-معايير الجودة في التعليم العالي:[1]

ان التعليم الجامعي هو مرحلة متقدمة في التعليم ويتمثل بالجهود والبرامج التعليمية المتطورة التي تحدث تغييرا في سلوكيات الطلبة لتأهيلهم لخدمة المجتمع.وان فلسفة الجودة في التعليم الجامعي تستند على مايكتسبه الطلبة من معارف ومعارات متنوعة ومتعدده تعمل على تنميتهم في مختلف جوانب شخصياتهم.

وهناك إجماعا في الوقت الحاضر على تحديد ثلاثة أبعاد للعمل الجامعي هي:

1ـ بناءالعقل المفكر والمنتج.

2ـ صناعة أو انتاج المعرفة .

3ـ خدمة المجتمع والوطن.

ان هذه الأبعاد الثلاثة تفرض على الجامعة من توفير البيئة الصالحة لبناء العقل المفكر المبدع القادر على اكتشاف المعرفة لخدمة المجتمع والوطن وتنميته.وبالأمكان أن يكون التعليم الجامعي متصفا بالجودة اذا استطاع من تأدية الوظائف الآتية:

- استخدام التكنلوجيا الحديثة والمتطورة في عملياته وبرامجه المختلفة.
- الأهتمام بالنشاط التعليمي والتعلم الذاتي .
- الأهتمام بالمؤتمرات والندوات العلمية المنتجة التي تؤدي الى الحراك العلمي بين

1 د.أحمد حبر دريب (2011):»الجودة في التعليم العالي والتدريب»مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد 04 ص ص 31-59.

العقول العلمية.

- إقامة العلاقات الجيدة مع الجامعات الآخرى داخل وخارج الوطن.
- انفتاح الجامعة على المجتمع ومؤسساته من خلال المشاركة في مختلف الأنشطة والفعاليات.

3.1-نظرة حول تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر:[1]

أشارت الدراسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة الى أن تطبيق هذا النظام يراعي التفكير والتخطيط ووضع الأهداف المتوسطة والبعيدة وإشراك جميع من لهم علاقة بالمؤسسة في العمليات الإنتاجية والخدمية وإعطائهم الأهمية والمكانة والاحترام بالإضافة الى ضرورة تدريب العاملين وإكسابهم مهارات جديدة ليؤدوا عملهم على أحسن وجه وضمن المستويات والمعايير المنشودة.

هذه النشرة توضح بعض المفاهيم الرئيسية والآليات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

1.3.1- مفهوم ضبط النوعية (Quality Control):

هي مجموعة من الإجراءات التى تقيس مدى مطابقة منتج المجموعة من المعايير المحددة مسبقاً. وقد تؤدي عن الضرورة الى تعديل في عمليات الإنتاج ليصبح المنتج أكثر اتفاقاًمع المواصفات المرسومة.

2.3.1- مفهوم ضمان النوعية (Quality assurance):

ضمان النوعية هو عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن النوعية المرغوبة ستحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية. إذن عملية ضمان النوعية تحتاج إلى:

1. توفر إجراءات عمل واضحة للتنفيذ للحصول على الخدمة / المنتج لتجنب الوقوع في الخطأ، وتحقيق معايير الخدمة / المنتج.

1 الوادي،محمود، رعد الطائي (2007) :التكامل بين أدارة الجودة الشاملة والأدارة الأستراتيجية في الجامعات العربية. مجلة اتحاد الجامعات العربية ،ع4،أبريل.ص ص 51-55.

2. توفر ثقة لدى المنتفع بالخدمة.

3.3.1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

هي منحنى تنظيمي للإدارة والمراقبة يقوم على قيادة الإدارة العليا للمؤسسة للنشاطات المختلفة المتعلقة بالتحسين المستمر للنوعية (الجودة) كما يقوم على إشراك جميع العاملين في المؤسسة في تلك النشاطات.

4.3.1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (The Concept of TQM in High Education):

هي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات " الدارسين " خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر.

5.3.1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Management Total Quality):

1.5.3.1- مباديء إدارة الجودة الشاملة :

1. الجانب الإنساني : الاهتمام بالإنسان كأساس.
2. التطوير الشامل المستمر.
3. النظام والتفكير النظامي.
4. التركيز على العمليات.
5. القيادة والإدارة.
6. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
7. مشاركة الجميع وإرجاع الأمر "التغذية الراجعة".

2.5.3.1- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

من أجل المحافظة أولاً على استمرار مؤسسات التعليم العالي والاطمئنان على تطويرها وقدرتها على مواجهة التحديات إن كانت عالمية أو إقليمية أو داخلية.-**عالمياً**

: وجود اهتمام شمولي، عولمة، انفتاح، ثورة معلومات، انتشار التعليم عن بعد، المنافسة.

-**إقليمياً** : وجود تنافس بين الجامعات العربية والتعليم عن بعد.

3.5.3.1- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي : [1]

1. **دعم الإدارة العليا:** إن دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. **التمهيد قبل التطبيق:** زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
3. **توحيد العمليات:** إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.
4. **شمولية واستمرارية المتابعة:** من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.
5. **سياسة إشراك العاملين:** إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصةً في اتخاذ القرارات وحل المشاكل .
6. تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.
7. **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية:** المحافظة على قضايا البيئة من خلال تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة.

---

1 الصرايرة،خالد أحمد،(2009): ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،بترا للمؤتمرات،ورقة عمل في المؤتمر التدريبي «ملامح وآفاق الجودة الشاملة في التعليم العالي،16-21 آيار2009،عمان الأردن. ص ص 78-80

4.1- خصائص الجامعة الجيدة:[1]

تسهم الجامعات في مختلف أنحاء العالم في تطور وتنمية بلدانها ومجتمعاتها، وان نظام الجامعة يتأثر بمجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها لترتقي الى مستوى مرموق من الجودة في أدائها ومنها:

1ـ الأهتمام بالنوعية الممتازة في التدريس والتدريب الذي يمكن الطلبة من اكتساب مختلف المعلومات والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع مختلف المهن والأنشطة .

2ـ توافر الكفاءة العالية لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة وتوفر الرغبة والدافعية في العمل لتطوير برامج الجامعة مع الأخذ بعين الأعتبار مبدأ تكافؤ الفرص.

3ـ أن تكون الجامعة مجتمعا يسعى أعضاؤه الى البحث عن الحقيقة من خلال البحث والدراسة للظواهر المختلفة ،وحماية حقوق الأنسان والديمقراطية والعدالة الأجتماعية والتسامح ونبذ العنف ونشر ثقافة السلام بين الشعوب.

4ـ التركيز على أن تكون الجامعة ذات توجه عالمي ،وان تكييف لمسايرة الحياة المعاصرة والخصوصية الثقافية للمجتمعات والشعوب.

5ـ أن تشارك الجامعة ومؤسساتها في تحديد السياسات الأقتصادية والسياسية والأجتماعية للبلد ،وتكون نقطة أشعاع ثقافي يقضي على الخرافات والجهل الثقافي والعلمي.

6ـ الأهتمام والمساهمة بالتنمية الأقتصادية للمجتمع، وأن يتم التعاون بينها وبين المؤسسات الأقتصادية المختلفة ومنظمات المجتمع لتحديد البرامج العلمية والأبحاث التي تلبي احتياجاتهم وتحل مشكلاتـهم.

1 British Accreditation council for independent further and higher Education, (2007-2008), Quality Assurance and Accreditation hand book, UK.pp22-28.

2- مفهوم ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)[1]

لايوجد تعريف محدد لمفهوم ادارةالجودة الشاملة ،وهذاالأختلاف حول عدم الاتفاق على تعريف محدد لها يعود الى عدم تطابق المفاهيم والأغراض بين شخص وآخر.وهذا مابينه Dming عندما سئل لتقديم تعريف لمفهوم ادارة الجودة وقد أشار الى أن هذا المفهوم أصبح يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين،وان لكل واحد منهم مفهومه الخاص للمصطلح. **إلا أن هناك بعض التعريفات التي أظهرت تصورا عاما لمفهوم ادارةالجودة الشاملة،منها:**

فقد أشار (Jablonski)الى أن الجودة الشاملة تعني بأنها فلسفة أدارية تسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظفي المنظمة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمته هو ارضاء المستفيد من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف. وتعّرف كذلك على أنها ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل جميع العاملين في المنظمة بشكل مستمر لتحقيق

توقعات المستهلك ،وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية.

وعرفها (شميت)بأنها أسلوب جديد للتفكير والنظر الى المؤسسة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول الى جودة المنتج .

وعرفت ادارة الجودة الشاملة من قبل (Baharat Wakhlu) على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت. ،ويلاحظ من التعريفات السابقة أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب مايأتي:

1ـ خلو الخدمة المقدمة من أية عيوب.

2ـ رضا المستفيدين من المنتج أو الخدمة.

1 الصرايرة،خالد أحمد،(2009): ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،بترا للمؤتمرات،ورقة عمل في المؤتمر التدريبي «ملامح وآفاق الجودة الشاملة في التعليم العالي،16ـ21 آيار2009،عمان الأردن. ص ص 78-80.

3ـ قدرة الأدارة على تحقيق الأهداف بما يخص المستفيد والموظفين والعاملين.

4ـ التحسين المستمر في العمل وتطويره لتحقيق النتائج المطلوبة.

وهكذا يتبين أن ادارة الجودة الشاملة يتم التركيز فيها بوجه خاص على المستهلك أو المستفيد وإشباع حاجاته وتلبية رغباته وتحقيق الجودة من وجهة نظره هو لا من وجهة النظر المثالية للمؤسسة أو المنظمة.

1.2- مفهوم ادارة الجودة في التعليم الجامعي : [1]

هناك عدة تعريفات تناولت مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ،وفيما يأتي عرض لبعض هذه التعريفات :

لقد عرفت بأنها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوبا في الممارسة الأدارية بهدف الوصول الى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يتضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل . بينما يرى (الكيومي) بأنها القيام بكافة الأنشطة والفعاليات الأدارية والأكاديمية والمالية لأشباع حاجات الطلبة ومتطلبات سوق العمل عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية للحصول على خريجين ذوي كفاءة ومهارات عالية يحتاجها سوق العمل. وعرفها رودز(Rhodes) بأنها عملية أدارية ترتكز على عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن الأشارة الى الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :ـ

1. **التميز (Excellence)** وهذا يعني أن المؤسسات التعليمية عليها أن تهتم برغبات واحتياجات المجتمع ومؤسساته وتوقعاتهم من خلال المعلومات المرتدة وذلك من اجل تقديم مخرجات تناسب هذه الرغبات والأحتياجات بحيث تصمم خططها

1 الجلبي ،سوسن شاكر،(2007): معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية،مجلة اتحاد الجامعات العربية،ع 4،ابريل .ص11

واستراتيجياتها التعليمية التي تتوافق مع هذا الأمر.

2. **التركيز على الجودة** بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها في المخرجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية والتي تلاقي القبول في سوق العمل ومنظمات المجتمع المختلفة.

3. التحسينات المستمرة Continous Improvements وهذا يتطلب ابتعاد المؤسسة التعليمية عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات وفي المجالات المختلفة الأدارية والأكاديمية والخدمية...الخ.

4. التركيز على العمل الجماعي التعاوني وإفساح المجال للطاقات البشرية في المؤسسة التعليمية من إبراز ماتمتلكه من مواهب وقدرات لأغراض التطوير.

5. **تكون عملية اتخاذ القرارات في ضوء البيانات والمعطيات المسجلة والموثقة** بدقة لغرض تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر في المؤسسة التعليمية.

6. أعطاء الصلاحيات لرؤساء الوحدات الأدارية والعلمية والأبتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.

7. إيجاد نظام للحوافزوالمكافئات الذي يضمن المزيد من العطاء والأبداع من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.

8. وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الحسنة بالنسبة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالعمل الميداني أكثر من رفع الشعارات.

9. توفير التقنيات الحديثة للأتصال والمعلوماتية التي توثق الأنشطة والفعاليات التعليمية والأدارية.

10. الأهتمام بكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتعزيز والإجراءات والتي تؤكد على وجود ثلاثة أبعاد في المؤسسة التعليمية وهي :

أ-البعد الأكاديمي: وهو التزام المؤسسة التعليمية بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية والمعرفية.

ب ـ **البعد الفردي**:وهو التزام المؤسسة التعليمية بالنمو الشخصي للتدريسيين والعاملين والطلبة من خلال الاهتمام بحاجاتهم المختلفة

ج ـ **البعد الاجتماعي**: وهو ألتزام المؤسسة التعليمية بإرضاء وإشباع حاجات القطاعات المهمة التي تخدم المجتمع.

2.2-مفهوم ضمان الجودة (Quality Assurance):[1]

يعرف مفهوم ضمان الجودة بأنه :هي القوة الموجهة والمرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي،وهذا يتطلب أن تندمج آليتها مع جميع نشاطات المؤسسة التعليمية.

ويرى روبنسن(Robinson) ،بأنها : مجموعة النشاطات التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان معايير محددة وضعت مسبقا لمنتج ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول اليها بأنتظام ،وهدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات.

إن الوصول الى الجودة المطلوبة في المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة فيجب على المؤسسة أن تتخذ آجراءات متعددة تضمن اتصاف المنتج أو الخدمة بالجودة النوعية،وهذه الإجراءات الهادفة لتحقيق الجودة الجيدة تسمى ضمان الجودة (Quality Assurance)

وعرفها الزيات(2007) بأنها مجموعة النشاطات والأجراءآت التي تتخذها المؤسسة وفقا لمعايير محددة مسبقا للمنتج أو الخدمة يتم بالفعل الوصول اليها بأنتظام ،وهي القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي. وتهدف دائما الى التقليل من الوقوع في أخطاء تؤدي الى الفشل ومن أمثلتها تطوير المقررات الدراسية وإجراء مراجعات مستمرة للبرامج الأكاديمية،ووضع الحوافز،وتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسة.

وقد ميز **(Harvey&Gree)** بين مفهومي ضمان الجودة وضبط ، بقولهما ان عملية ضبط الجودة هي عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت المناسب للتأكد من ان

1 Schargel Franklin, (1996),Why we Need Total Quality Management In Education?Total Quality Management Review,Vol.7,No.2.p04.

الجودة المرغوب فيها ستحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه الجودة. أما عملية ضمان الجودة فهي مجموعة من الأجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج لمجموعة من المعايير المحددة مسبقا .وقد تؤدي عند الضرورة الى تعديل في عمليات الإنتاج ليصبح المنتج أو الخدمة أكثر اتفاقا مع المواصفات المقررة مسبقا.

وقد أوضح القزاز (2009) ان ضبط الجودة هو جزء من ادارة الجودة يركز على الإيفاء بمتطلبات الجودة. أما ضمان الجودة فهو جزء من ادارة الجودة يركز على إثبات أن متطلبات الجودة سوف يتم الإيفاء بها.

ومن الناحية التطبيقية فيجب أن تتلازم العمليتان مع بعضهما لأن عملية ضبط الجودة تتبع عملية ضمان الجودة وتؤثر فيها.

ولأهمية ضمان الجودة في الوقت الحاضر فقد بذلت جهود كثيرة في هذا الصدد على المستويين العالمي والأقليمي،فعلى المستوى العالمي فقد نظمت اليونسكو مؤتمرا عالميا حول ضمان الجودة في التعليم العالي يوم التاسع من تشرين أول 1998 تم فيه التركيز على ضمان الجودة ،وأكدت المادة 11 من الأعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة الوظائف والأنشطة في التعليم العالي، وتأسيس هيئات وطنية مستقلة ،ومعايير ومستويات دولية لضمان الجودة مع مراعاة الخصوصيات الوطنية والأقليمية عند وضع المعايير. وعلى الصعيد الإقليمي فقد نظمت اليونسكو المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، وأكد هذا المؤتمر على أهمية ضمان الجودة في التعليم العالي،وإنشاء آلية لتقييم نوعية التعليم العالي على كافة المستويات:التنظيمية ،والمؤسسية ،والبرامج،والعاملون،والمخرجات.وفي كانون الأول عام 2003، أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر عقد في دمشق، وقد أكـــد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات لضمان الجودة ونشر ثقافة التقويم والاعتماد في الجامعـــات العربية.

ثانيا :2- متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

ان تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليس شعارات ترفع وليس نظريات دون تطبيق فعلي على أرض الواقع ،أنه دراسة وتحليل لواقع التعليم الجامعي وتهيئة هذا الواقع لتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مفاصل العمل الجامعي.ولكي نستطيع تحقيق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة قابلة للتطبيق الفعلي لابد من توفر متطلبات تطبيقها منها:

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين من طلبة وأساتذة ودراسات عليا وموظفين.
- تحديث المناهج الدراسية بما يتلائم مع مقتضيات العصر الحالي، وتزايد الأقبال على التعليم الجامعي.
- تطوير نظام للمعلومات والاتصال لجمع الحقائق من أجل اتخاذ القرارات السليمة بخصوص حل أي مشكلة.
- العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- الأهتمام بممارسة التقويم الذاتي داخل المؤسسة الجامعية،وتهيئة وتدريب فرق التقويم لأداء أعمال المتابعة والتقويم بصورة مستمرة.
- وضع تصميم لبرنامج الجودة الشاملة يحدد خطوات العمل وفقا لمباديء الجودة،ويشمل جميع جوانب العملية التعليمية في الجامعة.
- التعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين واختصاصاتهم العلمية بصورة مستمرة.

1.2-الحاجة الى ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:[1]

نظراً لتعاظم أهمية ضمان الجودة في عالم اليوم فقد بذلت جهود كثيرة في هذه الصدد على المستويين الدولي والإقليمي، فعلى المستوى الدولي نظمت اليونسكـــو (منظمة الأمم

1 القزاز،إسماعيل إبراهيم،(2009) :تطبيقات نظام ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي،بترا للمؤتمرات، ورقة عمل في المؤتمر التدريبي»ملامح وآفاق الجودة الشاملة في التعليم العالي، عمان،الأردن،16-21 آيار.ص ص 66-69.

المتحدة للتربية والعلوم والثقافة) مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي عقد في باريس يوم التاسع من أكتوبر 1998، وتم فيه التركيز على ضمان الجودة ولقد أكدت المادة الحادية عشر من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم العالي، واعتبرت المادة المشار إليها الدراسة الذاتية والتقييم الخارجي في مجال التعليم العالي في العالم على تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة، كما أكد الإعلان على أهمية مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير والمستويات.

يحدد المكتب التنفيذي لضمان الجودة والاعتماد مستويات جودة اداء المؤسسات والبرامج كما هو موضح في الجدول (1) .

جدول (1): مستويات جودة اداء المؤسسة الجامعية وبرامجها الاكاديمية وحدود النسب لها[1]

مستوى جودة اداء المؤسسة	حدود النسبة
متميز (مرضي جدا)	90% فاكثر
جيد جدا (مرضي)	80% لاقل من 90%
جيد (مقبول ونسبة جوانب القوة مقبولة)	70% لاقل من 80%
مقبول الى حدما (نسبة جوانب الضعف بارزة وبحاجة الى تعديل)	60% لاقل من 70%
ضعيف (غير مقبول)	50% لاقل من 60 %
ضعيف جدا (غير مقبول اطلاقا)	اقل من 50%

2.2-المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة:[2]

ان تطبيق مباديء الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لتحقيق مستوى جيد من النوعية في التعليم العالي،قد تعترض سبيله بعض المعوقات منها:1.التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.

2 .عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3 .تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة الجامعية.

1 الموسوي،نعمان محمد،(2003): تطوير أداة لقياس ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المجلة التربوية، المجلد 17، جامعة الكويت، الكويت.ص 29.

2 عابدين،محمد عبد القادر،رياض محمد خلاف،(2007): معوقات تطبيق مباديء ادارةالجودة الشاملة،في جامعتي الخليل وبيت لحم الفلسطينيتين،مجلة اتحاد الجامعات العربية،ع4،ابريل.ص ص 19-21.

4. عدم وجود تخصيصات كافية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة .

5. عدم اقتناع الإدارات بفلسفة الجودة الشاملة وعدم تبنيها لها لضعف قناعتها بجدوى التغيير.

6.جمود الأنظمة والقوانين وبروز الروتين والفساد الإداري في السياسات الأدارية.

7.المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في الجامعة.

ثالثا:3- التطبيقات الاجرائية لضمان معايير الجودة في التعليم العالي : [1]

- صياغة أهداف ورسالة الجامعة بصورة واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق ويمكن قياسها.

- إشراك الأساتذة والموظفين والطلبة في رسم سياسة الجامعة.

- توعية وتثقيف جميع العاملين(أساتذة وطلبة وموظفين وعاملين) بأدارة الجودة الشاملة وبصورة مستمرة.

- تجديد وتحديث المناهج الدراسية في ضوء التقدم المعرفي والتكنولوجي العالمي.

- الأهتمام الواسع بالحوافز والمكافآت التشجيعية (للعاملين والطلبة)المتميزين في أدائهم في الجامعة .

- التقليل من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة.

- توفر مكتبات غنية في الكتب والمصادر المختلفة في أقسام وكليات الجامعة بالأضافة الى المكتبة المركزية.

- توفر قاعدة بيانات متكاملة تغطي مجالات الأنشطة والفعاليات المختلفة في الجامعة.

- استخدام أنظمة حديثة في نقل المعلومات وتبادلها في مؤسسات الجامعة.

- المتابعة المستمرة لتحصيل الطلبة وتحليل النتائج طوال العام الدراسي.

- توفير السكن الملائم للعاملين والطلبة الوافدين.

1 الجلبي ،سوسن شاكر،(2007): معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية،مجلة اتحاد الجامعات العربية،ع 4،ابريل .ص11

- التقويم الدوري لأعمال الجامعة ومؤسساتها لتشخيص المعوقات ووضع العلاجات المناسبة.

- دعم نشاطات أعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس والبحث العلمي ماديا ومعنويا.

1.3-الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: [1]

1. رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
2. خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.
3. معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية....إلخ)
4. إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
5. توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
6. حل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.

الخاتمة:

1- تتمثل الفجوة الرئيسية بين التعليم العام والتعليم الجامعي الجزائري في نوعية المناهج وحجمها فأول ما يواجهه الطالب عند انتقاله إلى المرحلة الجامعية هو التحول المفاجئ في أساليب التعليم والتعلم. فالأسلوب التعليمي / ألتعلمي في مرحلة التعليم العام يكاد يعتمد على الإلقاء والمناقشة المباشرة (Dialougue) والشرح المبسط ثم حل التمارين الفصلية في وقت لا يتجاوز الأربعين دقيقة أما أسلوب التعلم الجامعي الذي يعتمد على نظام التحاضر (Lecturing) فإنه يختلف في استراتيجياته بالنسبة للعلاقة بين

1 جيمس،ايفان،جيمس دين،(2009): الجودة الشاملة،الأدارةوالتنظيم والأستراتيجية،ترجمة سرور علي إبراهيم،دار المريخ الرياض.ص ص 56-60.

الطالب والمعلم الجامعي وبين التعليم والتعلم (Teaching Learning) وبين المحتوى والخبرة (Experience).

2- افتقار المكتبة الجامعية البحثية المصادر الحديثة والمميزة وما حصل للمكتبات والمراجع العلمية.

3- تخلف المختبرات وأجهزتها وافتقارها للأدوات المناسبة للتطبيقات الحديثة لتوضيح وتحسين وتواصل المعلم مع المتعلم.

4- قصور برامج ومناهج التعليم العالي والفني ومواكبتها لحاجات المجتمع والتطورات المعاصرة، التوازن بين التخصصات العلمية والتطبيقية والنظرية، والتدريب المستمر وخدمة المجتمع.

5- هيمنة وزارة التعليم العالي على الجامعات.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة ،يوصي الباحث بمايلي:

1- تشكيل لجنة تنفيذية للجودة بالتعليم العالي من أجل وضع معايير لمراقبة جودة مؤسسات التعليم العالي.

2ـ الأهتمام بمبادئ ومعايير ادارة الجودة الشاملة كأطارا مناسبا،وتطبيقها على جميع جوانب العمل على مستوى الجامعة .

3ـ وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعة في المجالات، التعليمية،والخدمية والأدارية ،والمالية.

4ـ العمل على تفعيل إنشاء وحدة الجودة الشاملة في الكليات والأقسام العلمية في ضوء المعايير العالمية.

المصادر والمراجع:

1- غازي ، عامر احمد (2007): الدليل الارشادي لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل ، المواصفة الاساسية لتطبيق معايير الجودة تمهيدا للاعتماد الاكاديمي ، بابل ، العراق.ص ص 36-31.

2- مجيد ، سوسن شاكر ، الزيادات ، محمد (2007) :الجودة والاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي ، دار صفاء للتوزيع والنشر ، عمان ، الاردن .ص ص 81-76.

3-د.أحمد حبر دريب (2011):"الجودة في التعليم العالي والتدريب"مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد 04 ص ص 59-31.

4- الجلبي ،سوسن شاكر،(2007): معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية،مجلة اتحاد الجامعات العربية،ع 4،ابريل .ص11.

5ـ جيمس،ايفان،جيمس دين،(2009): الجودة الشاملة،الأدارةوالتنظيم والأستراتيجية،ترجمة سرور علي إبراهيم،دار المريخ الرياض.ص ص 60-56.

6ـ زياد، مسعود،(2007): ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية،

http://www.diwanalarab.com\spp2article9024

7ـ الزيات، محمد عواد، (2007): أطار مقترح لضمان الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع4، ابريل.ص ص 12-11.

8ـ الصرايرة،خالد أحمد،(2009): ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،بترا للمؤتمرات،ورقة عمل في المؤتمر التدريبي "ملامح وآفاق الجودة الشاملة في التعليم العالي،16ـ21 آيار2009،عمان الأردن. ص ص 80-78.

9ـ الصوفي ،حمدان،(2004):مفهوم الجودة ومقوماتها في الأسلام،الجودة في التعليم العالي،ع1،الجامعة الأسلامية ،غزة.ص 39.

10ـ عابدين،محمد عبد القادر،رياض محمد خلاف،(2007): معوقات تطبيق مباديء ادارةالجودة الشاملة،في جامعتي الخليل وبيت لحم الفلسطينيتين،مجلة اتحاد الجامعات العربية،ع4،ابريل.ص ص 21-19.

11ـ فريوان،عبد السلام مهنا،(2007): الجودة في التعليم العالي بالوطن العربي،مجلة اتحاد الجامعات العربية،ع4،ابريل.ص13.

12ـالقزاز،إسماعيل إبراهيم،(2009) :تطبيقات نظام ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي،بترا للمؤتمرات،

ورقة عمل في المؤتمر التدريبي"ملامح وآفاق الجودة الشاملة في التعليم العالي، عمان،الأردن،16ـ21 آيار.ص ص 69-66.

13ـ المحياوي،قاسم نليف، (2007): ادارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة،مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع4، ابريل.ص 44.

14ـ الموسوي،نعمان محمد،(2003): تطوير أداة لقياس ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المجلة التربوية، المجلد 17، جامعة الكويت، الكويت.ص 29.

15ـالوادي،محمود، رعد الطائي (2007) :التكامل بين أدارة الجودة الشاملة والأدارة الأستراتيجية في الجامعات العربية.مجلة اتحاد الجامعات العربية، أبريل.ص ص 55-51.

16- British Accreditation council for independent further and higher Education, (2007-2008), Quality Assurance and Accreditation hand book, UK.pp22-28.

17-Blankmur, D.(2004).Issues in Higher Education Quality Assurance Journal of Public Adminstration.pp,105-116.

18- Fisher, Bary (1996), Developing an ISO 9000 Quality System, U.K. Lough broraygh University. Pp17-23.

19-Schargel Franklin, (1996), Why we Need Total Quality Management In Education?Total Quality Management Review,Vol.7,No.2.p04.