

7. ديدان ، مولود ، مباحث في القانون الدستوري والنظم السياسية ، طبعة 2010 ، الدار البيضاء :

دار بلقيس للنشر ، عام :2010 .

ثانيا : دساتير :

❖ ج ح د ش ، السلطة التشريعية ، دستور 10 سبتمبر 1963.

❖ ج ح د ش ، السلطة التشريعية ، دستور 22 نوفمبر 1976.

❖ ج ح د ش ، السلطة التشريعية ، دستور 23 فيفري 1989.

❖ ج ح د ش ، السلطة التشريعية ، دستور 28 نوفمبر 1996.

ثالثا : قوانين :

القانون المدني الجزائري

رابعا : مقالات :

❖ بلعور، مصطفى ، طبيعة العلاقة بين السلطتين التنفيذية والتشريعية – دراسة في الدستور الجزائري ،

دفاتر السياسة والقانون ، العدد 05 جوان 2011 .

❖ صبحي ، صالح موسى ، في صناعة التشريع .

الجودة الشاملة في التعليم العالي بين الأطر النظرية وواقع التطبيق

أ.الكر محمد

جامعة الجلفة

مقدمة

يمر التعليم العالي اليوم في العالم باختلاف أشكاله بمرحلة هامة وحاسمة في ظل التغيرات والتجاذبات العالمية وما يعيشه العالم اليوم من أزمات وصراعات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية وعلى كل الأصعدة والمجالات .

إن الإنسان والموارد البشري أعلى ثروة تمتلكها الأمم ، فكم من أمة محدودة في مواردها وطبيعتها وعدد سكانها استطاعت أن تتبوأ مكانة راقية بين الأمم بفضل عقول رجالها وإبداعاتهم وقدراتهم وقيمهم ، هذا الخيال والإبداع تعد التربية والتعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص حاضنته وومأواه في شحذه وتوليده وتأصيله وتوجيهه ، وما نماذج الدول في العالم من أمثلة ، اليابان ، سنغافورة ، ماليزيا ، وغيرها ظاهرة للعيان . إن مكانة التعليم العالي تزداد يوما بعد يوم لذا حذت كل الدول إلى تطويره وتحسينه وتجويده ، وما تشهده اليوم مؤسسات التعليم العالي في العالم من البحث عن الاعتماد وتبني لنظام إدارة الجودة الشاملة خير دليل على البحث عن الرقى وتحقيق التنمية وتحسين مخرجات التعليم .

إن مسيرة التربية والتعليم في الأمم قد تجاوزت مسألة الكم وأن الأوان للتركيز على الكيف والنوعية والتميز وهذا لن يتم إلا من خلال بناء ثقافة الاقتدار ، وإيجاد أنظمة تعليمية مرنة هدفها الإبداع والتميز، فتطوير جودة التعليم يستدعي إعادة النظر في كل جزئية من جزئيات منظومة التعليم وتجويدها ، سواء المناهج أو الإدارة أو معايير التقييم أو مجموع العاملين أو مواردها وغير ذلك من أمور كل هذا يستلزم جهدا ومالا وعقولا ومفكرة قادرة على صياغة الرؤى والأفكار التجويدية هذا التحديث والتغير لا ينبغي أن يبنى على الحدس والظن والتخمين ويبقى حبيس أطره النظرية أو التجريب العشوائي المكلف ، بل ينبغي على البحث العلمي الذي لا تطوير بدونه وعلى التطبيق والتجربة البناء والهادفة...

كل هذا يحيلنا إلى العديد من الإشكالات والتساؤلات الهامة التي يعيشها واقع التعليم العالي من أطره النظرية واليات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ولذا كانت الإشكالية المطروحة:

- ما هي الأطر النظرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وما متطلبات تطبيقها ؟
- وهل هناك نماذج وتجارب عالمية استطاعت أن تنجح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات حاولنا تناول الموضوع من خلال جملة المحاور التالية :

المحور الأول : الإطار النظري للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: ماهية الجودة الشاملة التعليمية

ثانياً : فلسفة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ثالثاً: الأصول التاريخية للجودة في التعليم الجامعي

رابعاً : مؤشرات الجودة في المؤسسات التعليمية

المحور الثاني: الأطر التطبيقية للجودة الشاملة التعليمية

أولاً : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

ثانياً :مراحل وإجراءات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية

ثالثاً :بعض التجارب العربية والعالمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات

رابعاً : معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

المحور الأول: الإطار النظري للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تنسب الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة إلى عصور بالغة القدم في التاريخ وفي العصر الحديث شهد موضوع الجودة اهتماماً وتطوراً واسعاً منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، لقد حفز على مثل ذلك التطور عوامل عديدة لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الغربية ثم الدولية فكان اتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة الشديدة والحادة بالاتجاه للتمييز من خلال الجودة وهو ما أدى إلى تطور مفاهيم ومناهج الجودة.

إن إدارة الجودة الشاملة من احدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال وينسب بروز هذا المنهج إلى فترة الثمانينات من القرن العشرين ونجد اليوم تطبيقات له واسعة الانتشار خصوصاً في منظمات الأعمال الدولية ومنظمات الأعمال في البلدان المتقدمة في كل من مجالي السلع والخدمات، كما نجد تراكمًا معرفيًا كبيرًا في الأدب النظري، مما جعل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي حقلاً معرفيًا قائماً بذاته يدرس في الجامعات المختلفة.

أولاً: ماهية الجودة الشاملة التعليمية

إن دراسة الجودة الشاملة التعليمية والغور في ثناياها يتطلب أولاً التعريف بماهية الموضوع الذي تنصب فيه وتتمحور حوله، هذا الموضوع هو الجودة. إن لمصطلح الجودة العديد من الاستعمالات والمدلولات في الحياة اليومية فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز ويراهما البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر، وغائبة عما هو رخيص، وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها وهكذا يشار إلى أن الجودة تعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين

وهنا تظهر تساؤلات عديدة في تحديد ماهية الجودة وفي مجالاتها خاصة إذا ما كنا بصدد دراستها على

مستوى التعليم العالي فكيف تظهر؟

فالاهتمام بالجودة هنا لا ينصرف إلى استعمال الأفراد لها في الحياة اليومية بل إلى معناها ومدلولها

العلمي في حقل المعرفة الإدارية أو الأدب الإداري¹

فالجودة لغة من أجاد، أي أتى بالجيد من قول أو عمل وأجاد الشئ: صيره جيداً² والجيد نقيض الرديء،

وجاد الشئ جودة بمعنى صار جيداً³

وأما معنى الجودة في المعاجم الانكليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل فقد أشار البعض بأنها تعني

الامتياز، وأحياناً تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشئ أو فهم بنيته⁴

¹ رعد عبد الله، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 28

² مصطفى، إبراهيم مصطفى وزملاءه، المعجم الوسيط. تركيا: دار الدعوة، دون تاريخ، ص 145

³ ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثانية. بيروت: دار إحياء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي، 1992، ص 411

⁴ مصطفى، إبراهيم مصطفى وزملاءه، مرجع سابق، ص 3

والجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد منها ما يلي طبيعة الشئ والشخص ودرجة صلاحه فهي تعني إمداد المستهلك بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده وبسعر مقبول يلائمه¹ وترتبط الجودة في بعض الأحيان حدسيا بما هو جيد وذو قيمة عالية وتفهم عادة بدلالة التميز (Excellence) والاتساق (consistency) والحصول على معايير ومستويات محددة مسبقا، ورضا الزبائن وملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي صنع أو وضع له²

بينما يعرفها قاموس Websber (1985) : أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أي صفة أو خاصية منفردة أو شاملة ، ويعرفها قاموس oxford : أنها درجة التميز أو الأفضلية ويرى Crosby (1979) : أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات ويرى bank (2000) أنها :الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية في حين ترى بعض المنظمات الدولية ما يلي :

أ. تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية

ب. تعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO): أنها الخصائص الكلية لكيان نشاط أو عملية أو سلعة أو خدمة، أو منظمة ، أو نظام أو فرد أو مزيج منها ، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية³

بينما حين ننظر إلى مفهوم الجودة من منظور إسلامي نجد أن الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة تشير إلى أهمية الجودة وإتقان العمل، ومن ذلك قوله تعالى :

صنع الله الذي أتقن كل شئ سورة النحل 88

وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون التوبة 105

وفي الحديث الشريف: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه أي يحكمه ويجيده كما هناك العديد من الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة التي تحث على تجويد الأداء والإتقان في العمل .

اما فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة فيصعب إعطاء مفهوم شامل له بل هناك العديد من التعاريف والتي من بينها .

يرى روبرت بنهرد خلق ثقافة متميزة في الأداء ، تتظاهر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء ، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة واقتصر وقتاً

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على انها: مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 25

² سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ،

2007 ، ص 15

³ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، مرجع سابق ، ص 29

الاساليب الاحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة ، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل¹ كما انها اسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى ادمج فلسفتها ببنية المنظمة ، وأن نجاحها يتوقف على أفراد المنظمة بمبادئها وان مبادئها تضيف قيمة وجودة فعلية للمنظمة ، وقد أثبتت مبادئها نجاحا مستمرا لأنها تسعى وبشكل مستمر إلى تحقيق رضا العمل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يقود إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة ، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها²

ان ادارة الجودة الشاملة بدأت كمفهوم وتطبيق في المنظمات الخاصة والمنشآت الصناعية ثم تعدى هذا المفهوم ليشمل مجال الخدمات بشكل عام وعلى رأسها الخدمات التعليمية والتعليم العلي بشكل خاص³ وأصبحت نزعة زيادة جودة التعليم العالي من النزعات الرئيسية لتطور التعليم في العالم الأمر الذي وضع مشكلة محتوى التعليم وفلسفة ادارته وتكوين المعايير الأكاديمية (التعليمية) المقررة لذلك على جدول أعمال القادة السياسيين والمنظمات الدولية المعنية ومنظمات التعليم العالي نفسها⁴

لقد برزت قضية جودة البرامج التعليمية وغدت الحاجة إلى تطبيق معايير ومفاهيم الجودة الشاملة وأصبح الحصول على شهادات الاعتراف الأكاديمي أو الايزو مؤشرا لتمييز المؤسسات التعليمية⁵ ان عدد الجامعات لم يتعدى المائتين وعشرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية حتى عام 1993 ، منها جامعة كولومبيا ،كارولينا الشمالية ، حتى جامعة ولاية بنسلفانيا ، جامعة بورديو وغيرها ، ومن المؤكد ان عددها اليوم قد تضاعف بشكل كبير.

ان ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي ترجمة لاحتياجات وتوقعات مستخدمي (العمالة) خريجي الجامعة كمخرجات لنظام في كل كلية إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج تكون اساسا لتصميم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها .

كما انها تعبر : عن جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي بما يتناسب مع متطلبات المجتمع وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تظافر جهود كل العاملين في مجال التعليم⁶

ويمكن الاشارة إلى مفهوم الجودة الشاملة في التعليم على انه :

الالتزام بتحقيق مستويات تعليمية عالية الجودة في المصادر لكل من التدريس والبحث العالمي ، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة ، وغيرها من العناصر المختلفة لمنظومة التعليم العالي من مدخلات وعمليات ومخرجات

¹ محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، الطبعة الثانية . عمان : دار المسيرة ، 2009 ، ص 31

² رافدة عمر الحريري ، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص ص (16.15)

³ محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان ، مرجع سابق ، ص 57

⁴ جواد كاظم لفته ، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 570

⁵ نبيل عادل فخري ، تحديث وتطوير التعليم العالي والبحث العلمي في كردستان العراق . أعمال المؤتمر العلمي للتعليم العالي في

العراق ، المجلد الأول ، أربيل ، 2007 ، ص 33

⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سابق ص ص (186. 185)

بأسلوب متكامل على جميع المستويات وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية بمشاركة جميع العامل في مجال التعليم من أجل تحقيق جودة المنتج التعليمي بصورة أفضل وبيفاعلية أعلى¹

وعليه يمكن تحديد المفاهيم الأساسية والمهمة في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فيما يلي:

1. النظام: مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق الجامعة

2. الهيكل الجامعي: البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.

3. الأساليب: مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها الضرورية لأداء الوظيفة التعليمية²

لقد جاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ليضفي مزيداً من الرصانة والجدية والوضوح وفي هذا الإطار لا نغفل على أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم تقوم على الإيمان العميق بالتشاركية والتخطيط العلمي الذي يحقق الأهداف ويصل إلى تحقيق أفضل النتائج التي تقنع وترضي الزبائن.

ثانياً: فلسفة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لقد تعددت التعريفات إلى تناولت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ولكن الكثير منها أكد على أنها فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيد حيث تسيير فلسفة الجودة الشاملة التعليمية إلى جملة من العناصر نورد بعض منها .

1. تحديد أهداف المؤسسات التعليمية وفلسفتها

2. تفهم فلسفة الجودة الشاملة وعدم التخوف من التغيير بل قبوله باعتباره حقيقة تفرضه هذه الفلسفة لتحقيقها.

3. خلق نظام فعال لتدريب على العمل وفق نظام إدارة الجودة الشاملة.

4. الاقتناع بأهمية المناخ الإداري واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها .

5. تبني أسلوب قيادي فعال على جميع المستويات عملية الالتزام.

6. القضاء على المعوقات التنظيمية بين العاملين في المؤسسات التعليمية والاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهدافها ورفض الأنماط. الثانية في التنظيم الإداري.

7. التركيز على أن يكون الطالب هو المعيار الأساسي للعملية التعليمية والتربوية³

8. أنها تركز على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمالية للمؤسسات التعليمية بهدف إشباع احتياجات العمال، وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك في إطار من التوافق بين المتطلبات المجتمع وسوق العمل.

9. أنها ستهتم في حل المشكلات التي تعرقل مسيرة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية .

10. قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة حتمية حضارية ونشر ثقافة الجودة واقتناع المسؤولين بها.

11. السعي الدائم لتحقيق سبق والتميز في الأداء .

12. التركيز على الجودة في المنتج والأداء الذي يؤدي إلى هذا المنتج

¹ على السيد الشخبي، أفق جديدة في التعليم الجامعي العربي. القاهرة: دار الفكر العربي، 2012، ص ص (82 . 83)

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 186

³ رافد عمر الحريري، مرجع سابق، ص ص (34 . 35)

13. تطبيق نظم العمل الجماعي والرؤية المشتركة بين جميع العاملين في الكلية أو الجامعة والقيادة الفعالة.

14. توفير قاعدة بيانات متكاملة وشاملة لجميع عناصر المنظومة التعليمية

15. التركيز على المستفيد أو الزبون داخل الكلية أو الجامعة¹

ثالثا: الأصول التاريخية للجودة في التعليم الجامعي

ان الجودة ليست ابتكارا من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب بل كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق ، وخير شاهد على ذلك ما ورد في مسلة حمورابي من انظمة وقوانين تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة ، ضف إلى ذلك الاهرامات في مصر وكان ذلك قبل القرن الخامس عشر قبل الميلاد .

كما ان المفهوم الاسلامي للجودة يظهر جليا من خلال الدلالات والتأكيدات في القرن والسنة

النبوية

كما ان أول مدرسة (جامعة) طبقت معايير الجودة ،مدارسين وطلبة ومنهج دراسة هي المدرسة المستنصرية الخليفة العباسي المنتصر بالله في العام 625 هـ بعد ان استمر بناؤها 6 سنوات ويكلفه سبعمائة الف دينار²

ان مفهوم الجودة في تطوره بشكله الأكاديمي ينظر اليه من زاويتين الأول حسب المجال الذي ظهر فيه والثاني حسب تطور المصطلحات المستخدمة ، فمن حيث المجال بدأ هذا المفهوم خلال الحرب العالمية الثانية في المجال العسكري لضبط العمليات الإحصائية المستخدمة في مصانع الذخيرة، ومن ثم طبق في المجال الصناعي والتجاري حيث تم تطويره والعمل به في اليابان بفضل عدد من العلماء الأمريكيين واليابانيين كان من أشهرهم الأمريكي ادوارد ديمنج الذي اطلق عليه اليابانيين لقب : "ابو الجودة" ومنهم ايضا ارماند فيجينيلوم ، وكادو ايشيكاوا ، جوزيف جوران ، جينيشي تاوجوشي ، مالكوم بالدريج وغيرهم الكثير . وجاء تطور الجودة من خلال المراحل التالية :

1. الرقابة على الجودة

2. فحص الجودة

3. ضمان الجودة

4. ادارة الجودة الاستراتيجية

5. إدارة الجودة الشاملة³ هذا بصفة عامة .

اما الجودة في التعليم الجامعي فعرفت ثلاث مراحل متميزة تعبر كل واحدة منها على التوجه الفلسفي للجامعة فالجودة باعتبارها مرادفا Excellence كان المفهوم التقليدي السائد في مؤسسات التعليم الجامعي ، على اساس ان الجامعة مؤسسة لها ما يميزها وذات طبيعة خاصة أو مستوى عالي ولقد ارتبطت هذه المرحلة لمفهوم الجودة بفلسفة النموذج الجامعي الانجليزي الذي يرى ان الجودة متأصلة في ذات الجامعة ، ومكوناتها الطبيعية ، وأنها لا تحتاج للبرهنة على ذلك ، فالجامعة مؤسسة علمية متفردة يقوم عليها صفوة

¹ على السيد الشخبي ، مرجع سابق ، ص ص (96 . 97)

² سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 43

³ سعيد بن حمد الربيعي ، التعليم العالي في عصر المعرفة والتغيرات والتحديات وأفاق المستقبل . عمان : دار الشروق ، 2007 ، ص ص (

المتعلمين يوجههم في ذلك نظامها الداخلي وتقاليدھا الجامعية التي يحددها القائمون عليها دون أدنى تدخل من سلطة خارجية وعلى ذلك فان عملية تقييم الاداء الجامعي لابد ان تتبع من معايير الجامعة ويقوم بها اعضاؤها ولا تفرض عليها معايير من هيئات خارجية أي انها لا تحتاج إلى رقابة خارجية لجودتها .

وفي المرحلة ثانية لذلك استخدم مفهوم الامتياز بطريقة تبادلية مع مفهوم الجودة والذي يعني اما المعايير العالية أو الأخطاء الصفرية Zero defects فهو يعني الامتياز والتفوق في المدخلات والمخرجات بمعنى انه لو كانت المخرجات تتمتع بشيء من الامتياز .

اما المرحلة الثالثة لتطور مفهوم الجودة الجامعية فإنها قامت على رفض فكرة الامتياز ، واستبدالها بالتركيز مباشرة على مستوى جودة المنتج الذي تقدمه الجامعة ، والذي يمكن تجويده من خلال المرور بمجموعة من عمليات التحكم والرقابة العلمية للجودة استنادا على مجموعة من المعايير المحددة أو الجدولة التي تستخدمها المؤسسات والهيئات الخارجية لتقييم جودة المؤسسات الجامعية وتحديد مستويات احرازها للجودة ، هذه المعايير يجب ان تكون متطورة باستمرار لضمان استمرارية الارتقاء في مستوى الجودة .

وامتداد لهذه المرحلة فان المتخصصين قد اتخذوا مدخلا اكثر عملية وذلك بتعريفهم للجودة على انها الملاءمة للاستخدام أو للأهداف الموضوعية ، وبهذا تصبح جودة مؤسسات التعليم الجامعي رهينة بمدى قدرته على تحقيق الفعالية المؤسسية بناء على اهدافها وأغراض المجتمع المحيط بها .

لقد ارتبط هذا المفهوم بالنموذج الجامعي الفرنسي الذي يربط بين الجودة واهداف المجتمع ومطالبه حيث تصبح الجودة هي جودة خارجية يتحدد مستواها بناء على مستوى قدرة الجامعة على الوفاء بمتطلبات المجتمع الخارجي والتي يجب ان تعكسها اهداف الجامعة وعلى هذا تخول عمليات تقسيم الجودة إلى سلطات وهيئات من خارج الجامعة هذه المراحل السابقة وان كانت قد ظهرت ضمنا في اعمال وأنشطة المؤسسة الجامعية إلا ان الجودة لم تنشأ صريحة في التعليم الجامعي إلا في فترة الثمانينات ، حيث ظهرت بعض المراجع والمؤلفات التي تتحدث عن الجودة الكلية في المملكة المتحدة .

وعلى مستوى الجهود الرسمية اصبح تطبيق اليات الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما اعلن رونالد بروان عام 1993 ان جائزة مالكوم بالدريج في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات العملاقة في الولايات المتحدة الأمريكية .

وفي المملكة المتحدة بدا الاهتمام بالجودة في التعليم مع تقرير الاصلاح التعليمي سنة 1988 والذي وجه الاهتمام إلى ضرورة رقابة العمل التعليمي من خلال مؤشرات اداء محددة ، غير ان التطبيق الفعلي لهذا المفهوم لهذا البلد لم يبدأ . إلا مع بداية التسعينات حينما قامت لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديري المدارس بإنشاء وحدة فحص اكايمي Academic quality audit unit لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية.

والجدير بالذكر ان بداية الاهتمام بالجودة في المؤسسات الجامعية الأمريكية والبريطانية على السواء كان وليد الشعور العام بضعف الاداء التعليمي والشكوى المستمرة من اداء المؤسسات التعليمية ويظهر ذلك التقرير الامريكي المؤثر حول شروط التفوق (الامتياز) الذي نشر عام 1984 والذي يؤكد على ان الاهتمام بالجودة في الكليات الجامعية يرجع إلى عدة اسباب منها : معدلات الرسوب العالية الانحدار في مستوى اداء الطلبة ، التزايد والإفراط في المقررات المهنية يقابله النقص والانحدار في التعليم النظري والعقلي ، والانخفاض في مستوى دافعية المعلمين للحصول على التميز في اداء طلابهم فضلا عن استهلاك التجهيزات والمباني التعليمية علاوة على محاولة الكليات الجامعية التحكم في مستوى مدخلاتها ، مثل خصائص الطلاب الملتحقين

وبصفة عامة يمكن القول ان عقد التسعينات يمثل عقد الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في الدول المتقدمة ، ومنها انتقل المفهوم والياته إلى الدول الاخرى ، ومن الملاحظ ان الصورة القائمة الان في بداية الالفية الثالثة لنموذج ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي خاصة قد تبلورت نتيجة لجهود الرواد الأوائل كديمنج ،جوران كروسي وغيرهم من المفكرين الذين اسهموا في وضع اللبنة الأولى لمبادئ نظرية ادارية شاملة قائمة على الجودة يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات¹

رابعا: مؤشرات الجودة في المؤسسات التعليمية

نتيجة للتطور المعرفي والتنظيمي الكبير والمتنامي في العقود الثلاثة الاخيرة ، تعقدت الحياة وأنماطها وانعكس هذا التعقيد على اساليب الممارسة الحياتية وأنماط العلاقات المؤسسية والاجتماعية وبخاصة في المؤسسات والأنظمة التعليمية التي تعقدت بنيتها التنظيمية وعلاقتها الداخلية والخارجية ، حيث اصبحت المعلومات وكثرتها مشكلة في تحليلها وتحديدها ولتبسيط النظرة إلى النظم المعقدة برز مفهوم المؤشر حيث يؤكد Bollen اننا نتعامل مع كينونة مؤسسية شديدة التعقيد جعلت هناك حاجة ملحة الى وضع وبناء معايير ومؤشرات نستطيع من خلالها الحكم على مدى فعالية المؤسسات التعليمية ، حيث يمكن من خلال مقارنة هذه المعايير والمؤشرات بواقع المؤسسات التعليمية الحكم على مدى فعالية هذه المؤسسات .

حيث يعرف المؤشر حسب قاموس اكسفورد بأنه :

الذي يؤشر أو يلفت النظر إلى شيء ما بدقة معينة²

ويعرفه قاموس ويبستر بأنه الذي يؤشر أو يشير إلى درجة تزيد أو تنقص من الدقة²

بينما رآه اخرون بان مؤشرات الجودة : هي البيانات التي يمكن قياسها ايجابيا ويعتمد عليها كقياس للجودة أو الانجاز (مثلا نسبة عدد اعضاء هيئة التدريس الذين يحملون شهادة الدكتوراه ، يمكن الاستناد اليها كمؤشر لجودة اعضاء الهيئة التدريسية ، وتؤخذ المؤشرات عادة من البيانات المنشورة وعادة ما تكون دليلا غير مباشرة على جودة الموضوع الذي تعنى به ونتيجة لذلك فان الامر يتطلب عادة وضع العديد من المؤشرات لتقييم الانجاز وقد تتطلب المعلومات الناتجة عن بعض التفسيرات في ظل الظروف السائدة³

كما نجد انه القياس الخاص بعينة من المعلومات المفيدة والمهمة عن اداء برنامج ما عبر عنه كنسبة مئوية ، دلالة ، معدل أو أي اساليب اخرى ، تلك التي تمت مراقبتها على فترات منفصلة ومنتظمة وتمت مقارنتها على معيار واحد أو اكثر .

والمؤشر هو تمثيل رمزي لما حدث أو يحدث في الواقع ، كما انه احصاء فردي أو مركب ذلك الذي يرتبط بالتكوين الاساسي للنظام التعليمي والذي يكون ذات اهمية في محيط السياسات التعليمية ، كما انه قياس للمظاهر الاساسية أو العناصر المفتاحية للأنظمة التعليمية .

فالمؤشرات اذا هي ما تشير إلى المعلومات التي تحدد الحالة الاجتماعية للشيء الذي يتم اختباره بدرجة معينة من الدقة⁴

¹ أشرف السعيد أحمد محمد ، **الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي** . القاهرة : دار الجامعة الجديدة ، 2007 ، ص ص (112 . 109)

² أشرف السعيد أحمد محمد ، نفس المرجع الأنف الذكر ، ص ص (163 . 165)

³ حسن حسين البيلأوي وآخرون ، **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات** . عمان : دار المسير لل نشر والتوزيع والطباعة ، 2008 ، ص 20

⁴ رافدة عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص ص (35 . 36)

بينما المعايير هي : بيان بدرجة المستوى المتوقع للممارسات والإجراءات والعمليات التي تتبعها المؤسسة أو يراد الوصول اليها لتحقيق قدر منشود من ضمان الجودة والتميز¹ ورغم العلاقة الوطيدة بين المعايير والمؤشرات إلا ان هناك الكثير من التصنيفات التي برزت في المراجع والجامعات والهيئات الدولية وفي هذه الاطار سنحاول ذكر بعض منها أو المتفق عليها.

فحسب على السيد الشخبي : يصنف المؤشرات إلى ما يلي :

أ. مؤشرات اداء ذات علاقة بالمدخلات منها :

- معدل الثانوية العامة للطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم الجامعي

- عدد الطلبة

- دوافع وأسباب اقبال الطلبة

- جودة خدمة القبول والتسجيل بالمؤسسة

ب. مؤشرات اداء ذات علاقة بالعمليات منها :

- الاداء التدريسي والبحث لأعضاء هيئة التدريس

- رضا اعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة

- جودة الخدمات المقدمة للطلبة بالمؤسسة

- جودة الخدمات والإجراءات الادارية

ج. مؤشرات اداء ذات علاقة بالمرجات ومنها :

- المعدل التراكمي للطلبة الخريجين

- معدلات التسرب بين الطلبة²

بينما يراها اشرف سعيد ويصنف المؤشرات إلى ما يلي:

1. التشريعات واللوائح الجامعية

2. الموارد المالية

3. الموارد البشرية

4. الموارد المادية

5. الادارة التعليمية

6. البرامج الدراسية

7. البرامج البحثية

8. الخدمات المدعمة للتعليم والبحث

9. بيئة التعليم والتعلم

10. المخرجات المؤسسية³

بينما تراها رافدة عمر الحريري بما يلي :

1. الادارة الاستراتيجية

¹ أشرف محمود أحمد ، محمد جاد حسن ، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية . القاهرة :

عالم الكتاب . 2009 . ص 31

² على السيد الشخبي ، مرجع سابق ، ص 226

³ أشرف السعيد أحمد محمد ، مرجع سابق ص 195

2. نوعية ادارة الجودة الشاملة
3. التسويق ورعاية الزبون (العميل)
4. تطوير الموارد البشرية
5. تكافؤ الفرص
6. الصحة والسلامة
7. الاتصال والإدارة
8. خدمات الارشاد
9. تصميم البرنامج وتنفيذه
10. التقييم لمنح الشهادات¹

هذه من بين بعض المؤشرات المعتمدة في الجودة مؤسسات التعليم العالي حيث انه يوجد العديد من المؤشرات الاخرى التي تختلف باختلاف الدول والهيئات الوطنية الدولية وهذا ما اشار اليه الباحثان جون برينان ، تارالا شاه في دراستهما المترجمة تحت عنوان ادارة الجودة في التعليم العالي منظور دولي عن التقويم المؤسسي والتغيير لسنة 2000²

وعليه ومما تقدم فانه يحب النظر إلى معايير الجودة ككل من منطلق تطلعات المجتمع ومدى جودة خدمة نظام التعليم لهذه التطلعات عندئذ تعتبر الجودة في نظام التعليم تعبيراً عن تطلعات اجتماعية يجرى قياسها كل عام وفقاً لمقاييس محددة كما ان وضع معايير قياس متفق عليها تتماشى مع المعايير الدولية لمنتج التعليم هو امر هام وجاد وحيوي وعلينا عند القياس وصياغة المعايير ان نضع في اعتبارنا المدخلات والوسائل والمخرجات لمنتج العملية التعليمية هذا فضلاً عن ان المعايير الموضوعية لقياس منتج التعليم ومخرجاته لا بد أن تكون معروفة للجميع وتم تدريب المعنيين عليها سواء على المستوى المهني في ادارات التعليم أو على المستوى الشعبي بوعلى مؤسسات التعليم في هذا الاطار ان تضع نفسها في مقارنة اقليمية وعالمية والعمل على توحيد سبل القياس حتى يمكننا تعديل المسارات كلما دعت الحاجة إلى ذلك ومواجهة التحديات مع اهمية اشتراك المفكرين والعلماء مع الوزارة في المسؤولية بتحديد الأولويات التي يجب قياسها لمنتج التعليم في كل مرحلة عمرية وعلى مستوى الكلية والجامعة والمجتمع المحلي والدولة³

المحور الثاني: الاطر التطبيقية للجودة الشاملة التعليمية

إن جودة التعليم لا تحدث من تلقاء نفسها بل لا بد ان يكون هناك اساس في السياسة التعليمية ، ذلك لأنها تحتاج إلى تحديد الاهداف وتبني معايير تقود إلى تخطيط لمواكبة التطور العلمي والتقني والثورة المعلوماتية والاتصالية ، وتبني ادوات واليات للعمل مع تحديد وظائف فرق العمل ، والحلول العملية لتحسين جودة التعليم الجامعي ليست صعبة التطبيق رغم ما تواجهه من معوقات لان هناك مقومات عديدة تساعد على تطبيقها كما انها تفرض متطلبات للجودة لا بد من الاخذ بها مع مراعاة طبيعة العصر وحاجات المجتمع والأفراد .

أولاً : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

¹ أشرف عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص ص (36 . 38)

² جون برينان تالاشاه ، إدارة الجودة في التعليم العالي منظور دولي عن التقويم المؤسسي والتغيير ، (ترجمة . دلال بنت منزل النصير) .

الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1428 هـ

³ أشرف محمود أحمد ، محمد جاد حسن ، مرجع سابق ، ص 52

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة بحاجة إلى احداث متطلبات اساسية لدى المؤسسات حتى تستطيع تقبل المفاهيم بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ومن بين هذه المتطلبات نجد ما يلي :

1. دعم وتأييد الادارة العليا لنظام ادارة الجودة الشاملة
2. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة حيث ان تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين افراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية.
3. تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني اساليب التقويم المتطورة، وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
4. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجين هم عناصر المجتمع المحلي وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الاداء والجودة¹
5. قياس الاداء للجودة
6. الادارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية
7. التعليم والتدريب المستمر لكافة الافراد
8. تبني الانماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة
9. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الاداء
10. تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة وتطوير هذا النظام لجمع الحقائق من اجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة
11. استخدام اساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية
12. تنمية الموارد البشرية كالهيئة التدريسية وتطوير وتحديث المناهج وتبني اساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب
13. تعويد المؤسسة الجامعية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء
14. تعويض الصلاحيات والعمل الجماعي بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات²
15. استخدام المدخل المنظومي في إدارة الجودة الشاملة بمعنى ان تشمل كل مكونات المؤسسة التعليمية في تفاعلها مع بعضها البعض
16. اجراء التحليل المستمر للعمليات من جانب العاملين بهدف تحسين ادائهم لأعمالهم
17. توفير مناخ تنظيمي يشجع بشكل مستمر على الجودة المنتجات ، مع ايجاد قيادة قوية وفعالية وديمقراطية³

ثانيا :مراحل وإجراءات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية

اختلف الباحثين والكتاب وكذا المؤسسات في تحديد وضبط مراحل التطبيق ، ومع ذلك يوجد اتفاق ولو كان ضمنيا حول طبيعة المراحل وان اختلفت عملية ترتيبها ولكن قبل البدء في معرفة مراحل التطبيق

¹ سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد ، الزيادات ، مرجع سابق ، ص (216 . 217)

² يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، ص (84 . 85)

³ على السيد الشخبي ، مرجع سابق ، ص (107 ، 108)

يتطلب الامر تحديد الاطر النظرية للمؤسسة التعليمية سواء كانت جامعة أو كلية والتي تركز على ثلاثة اطر توضح ملامح المؤسسة وهي :

1. الاطار الاداري : ويعنى باللوائح والنظم والقوانين المنظمة لسير العمل في الجامعة أو الكلية
2. الاطار الفني : وهو عبارة عن مجموعة من الاساليب والوسائل والأنشطة التي تدعم تنفيذ فلسفة الجودة
3. الاطار الاجتماعي : ويقصد به مجموعة التفاعلات بين الاقسام والأشخاص داخل المؤسسة ، وهذا التفاعل تنظمه القوانين التي تسير على اساسها المؤسسة وتأسيسا على هذه الاطر يتم وضع الاطار العام للتنفيذ والذي عادة ما يرسم على اربعة مستويات هي :

1. وضع استراتيجية عامة واضحة المعالم
2. تحديد العمليات التي يتوجب اتباعها
3. تحديد الاجراءات والخطوات التي ترسم لكل قسم من الاقسام
4. تحديد المهام المنوطة بالأقسام والأفراد¹

وبعد وضوح الاطار النظري من جميع جوانبه يتم الاتفاق على مراحل تنفيذ الجودة وإجمالاً يمكن حصرها فيما يلي :

أولاً: التمهيد للتحديد أو ما يعرف بمرحلة قبول وتبني ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسة : أي يكون هناك نشر لفلسفة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية ، وتهيئة افراد المجتمع من خلال بناء وعي فردي وجماعي لمعرفة الاهداف وذلك كي تتضح الرؤية ويتوفر المناخ الملائم كما تتضح رسالة المؤسسة في الربط بين الهيئة التدريسية والطلاب باعتبارهم محور الاهتمام بالدرجة الأولى²

ثانياً : اختيار انسب المعايير والمؤشرات :

هناك الكثير من المؤشرات المستخدمة في المؤسسات التعليمية اضمن الجودة ، وتتفق بعضها حول هذه المؤشرات وتختلف حسب امكانيات واهداف المؤسسة³

ثالثاً : التخطيط للجودة :

في هذه المرحلة يجب وضع خطة رئيسية لتطوير النظام بعناصره الثلاثة المدخلات ، العمليات والمخرجات مع ضرورة وجود رؤية استراتيجية قوية لنجاحها ، ويجب ان تشمل الخطة على اهداف محددة للتطوير

رابعاً : التنظيم للجودة

الشاملة داخل الجامعات بوحدة الفاعلية ووحدة التوجيه الراسي الذي يعني ان كل عضو بالجامعة أو الكلية يحتاج إلى فهم استراتيجية واتجاهات ورسالة الكلية ، وإلى التوجيه الالقي الذي يعني تقليل المنافسة بين الاقسام وإدراك الاهداف ، كذلك وجود قيادة فردية لكل عملية⁴

خامساً : توفير الموارد اللازمة للتطبيق

وتتضمن الموارد البشرية والمالية

¹ سعيد بن حمد الربيعي ، مرجع سابق ، ص 391

² رافدة عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص 201

³ سعيد بن محمد الربيعي ، مرجع سابق ، ص 392

⁴ رافدة عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص 201

أ. توفير الموارد البشرية : ونعني بها اعداد وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على تبني الفكرة وتطبيقها في المؤسسة

ب. توفير الموارد المالية، وتشمل اللوازم الضرورية الواجب توافرها في بيئة العمل والتي تساعد على تطبيق الجودة ومنها: المعدات والأجهزة والأدوات والسيولة المالية¹

سادسا : التنفيذ

يرتكز تنفيذ متطلبات نظام الجودة الشاملة على مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة ، ويتراوح عدد اعضائها 5- 12 عضوا يتم اختيارهم على اساس التشابه في الخبرات ويجتمعون اسبوعيا لحل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل وتقوم دوائر الجودة بوضع جدول زمني لخطة العمل ويحدد في ذلك الجدول النشاط الواجب تنفيذه

سابعا : التقويم

تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من ان جميع الاعمال الأكاديمية والإدارية التي تؤثر في جودة النظام الجامعي تؤدي بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة وإعادة النظر في السياسات التعليمية والإدارية ، وتصحيح الاخطاء للوصول إلى التطوير والتحسين المستمر² وفي هذه الاطار فان التقويم يكون اما ذاتيا ، داخليا أو من طرف فرق خارجية (خارجي) قصد شفافية واستقلالية عملية التقييم والمتابعة .

ثالثا: بعض التجارب العربية والعالمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات :

على نحو تقليدي مستمر اظهرت وحققت الجامعات نجاحا في تطبيق النواحي غير الرسمية والنواحي التي تستهدف اغراضا معينة ، وفي انظمة التعليم العالي الصغيرة الراقية كانت الحصرية كافية بشكل عام لتبرير الطلبات للجودة لبقية المجتمع ومع التغيرات التي تواجه التعليم العالي جاءت ضغوط على المؤسسات لتحمل مزيدا من المسؤوليات بصورة رسمية وترتب على هذه الضغوط مزيد من التسديد على ايجاد اليات نظامية واضحة لإدارة وتقويم الجودة في المؤسسات ان الانظمة بدأت تصبح رسمية ونظامية بشكل اكبر خاصة بعد ان اصبحت المراجعة المستمرة عنصرا قويا .

وأصبحت ادارة الجودة المؤسسية تهتم بالتحسين بالقدر نفسه من اهتماما بالمسؤولية³

ان المراجعة المستمرة للخبرات والنظم العالمية في مجال جودة مؤسسات التعليم الجامعي والعلي اصبحت ضرورة فرضتها المتغيرات العالمية المعاصرة ، وبخاصة تلك المتعلقة بالبعد الدولي لهذه المؤسسات وما يتضمنه هذا البعد من منافسة عالمية متنامية ، وحرآك دولي للطلاب والباحثين وأعضاء هيئات التدريس ، وما تفرضه تلك المتغيرات من ضرورات التحسين والمتابعة المستمرة لأحدث النظم والتجارب العالمية في ميدان التعليم العالي ذات قيمة كبيرة لصناعة إصلاحات جوهرية على مستوى القومي وبخاصة لمواجهة التطورات المستقبلية ، ولما كان هناك العديد من النظم والخبرات المتعلقة بصيانة وتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي داخل الدولة الواحدة وبين الدول المختلفة⁴

¹ سعيد بن محمود الربيعي ، مرجع سابق ، ص 393

² محمد إبراهيم عبد الرزاق ، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة . عمان : دار الفكر ، 2007 ، ص 204 نقلا عن :

رافدة عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص 202

³ جون برينان ، تارلاشاه ، مرجع سابق ، ص (106 . 107)

⁴ أشرف السعيد أحمد محمد ، مرجع سابق ، ص 215

لذلك حاولنا التطرق لبعض نظم وإجراءات الجودة في العمل الجامعي لتجارب عالمية وعربية .

الولايات المتحدة الأمريكية :

تعتبر الو.م.أ. من أولى الدول التي طبقت برامج واليات الجودة في المؤسسات الجامعية خاصة والتعليمية عامة ، حيث ترجع بداية الاهتمام بالجودة في هذا البلد إلى كتابات **وليام جلاسير** والتي استفاد فيها من مبادئ ديمينج في الجودة الصناعية حيث بلور جلاسير افكاره في كتابه مدارس بلا فشل والذي نشر عام 1969 ولقد اخذت حركة الجودة في الانتشار بالولايات المتحدة بخطى سريعة ، حيث أخذت بها كليات المجتمع منذ السبعينات من خلال مدخل تحسين الجودة الشاملة كما ان العديد من الجامعات الأمريكية طبقت مدخل متنوعة للجودة الشاملة في عملها¹

حيث يؤكد **آن لوييس** أن أهم حدث في تاريخ جهود الإصلاح للتعليم في النصف الثاني من القرن العشرين ، هو ظهور حركة المعايير في الولايات المتحدة الأمريكية ويؤكد الباحثان **لين وجلاسر** أن المنافسات التي دارت حول المعايير في الو.م.أ. في العقد الأخير من العقد العشرين كانت بمثابة قوة دافعة جديدة نحو الإصلاح² وكانت جامعة نورث ويست ميتسوري ستايت هي من أوائل الذين طبقوا آليات الجودة .

جامعة نورث ويست ميسوري ستايت :

بدأت هذه الجامعة التي تعد رائدة في مجال TQM تجربتها سنة 1986 وذلك بعد عامين من تولي (Dr.Deam Hubbard) رئاسة الجامعة إذ في عام 1991 قامت الجامعة بتطوير ثقافتها النوعية ، وفي سنة 1994 تقدمت الجامعة بطلب للحصول على جائزة ميسوري للجودة ، وعندما تبنت هذه الجامعة ثقافة الجودة أسهمت هيئة التدريس والموظفين في إنجاز نجاحات .

جامعة أوريغون

قامت جامعة أوريغون بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وقد لعب الباحث **إدوين كون** والذي كان يشغل منصب رئيس الجامعة للشؤون المالية والإدارية ، الدور القيادي في تطبيق هذا النظام في الجامعة³ حيث توصل الباحث إلى الاستنتاج أن النهج الأفضل لتطبيق نظام الجودة الشاملة هو نهج التخطيط الإستراتيجي ، اقتداء المعايير جائزة مالكوم بالدريج العالمية - كما أن هناك الكثير من الجامعات والكليات التي تبنت إدارة الجودة في الو.م.أ. كجامعة WISCONSIN . MADISON ، كلية FOX VALLEY TECHNICAL . وكلية BABSON وغيرها من الجامعات

يتم الاعتماد الجامعي للمؤسسة كاملة في الو.م.أ. بمعرفة لجان أو روابط إقليمية ووطنية تتألف من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الكليات والجامعات الأخرى ، التي تشترك سنويا لتقويم نفسها والكليات والجامعات الأخرى والأعضاء في لجان الاعتماد ، وتهتم هذه اللجان بتقويم جميع الخصائص ومقومات المؤسسة التعليمية ومن أشهر هذه الهيئات :

- المجلس القومي لاعتماد المعلمين (NCATE)
- الرابطة الأمريكية لكليات إعداد المعلم (AACTE)
- المجلس القومي لمعايير التدريس المهني (NBPTS)
- مجلس اعتماد تربية الطفولة (ACCE)

¹ نفس المرجع الأنف الذكر، ص 237

² حسن الحسين البيلاوي ، مرجع سابق ، ص 216

³ محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان ، مرجع سابق ، ص 87

- مجلس منتسوري للاعتماد المهني (MACTE)

وقد نجحت الحكومة الأمريكية إلى حد كبير في تطبيق الجودة ونظم الاعتماد في معظم مؤسسات التعليم الجامعي التي بلغ مجموعها 65 مؤسسة عام 2006 .

وتنفق على التعليم حوالي 400 بليون دولار سنويا وتتميز الو.و.أ بأن مسؤولية ضمان الجودة والاعتماد تقع على عاتق رابطات وهيئات غير حكومية ماعدا عنصر التمويل الذي يمكن أن تتدخل فيه الحكومة الأمريكية¹ كما أقام الكونجرس الأمريكي برنامج جائزة مالكوم بالدريج في عام 1987 للتعرف على المنظمات الأمريكية ذات الإنجازات المتميزة بالجودة والأداء الاقتصادي بالإضافة إلى تنمية الوعي بالجودة وأهمية الأداء المتميز كحد للمنافسة ، وتقدم هذه الجائزة سنويا من خلال المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا للمنظمات المتميزة في ثلاثة مجالات هي : التصنيع ، الخدمات ، منظمات الأعمال وأخيرا في عام 1999 بدأ منح جائزة في مجالات التعليم والتعليم الجامعي والعالي²

بريطانيا :

اتجهت بريطانيا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منتصف التسعينيات وجاء ذلك على إثر صدور الكتاب الأبيض المعنون بـ **التعليم العالي** : في إطار عمل جديد عام 1992 تم تطوير إجراءات جديدة تتعلق بضمان الجودة وشملت التعليم الجامعي ووحدة رقابة الجودة .

وبعد إعلان بولونيا لسنة 1997 في إطار المبادرة الأوروبية ، أنشئت عام 1997 **هيئة ضمان الجودة في التعليم العالي** وحلت محل **مجلس جودة التعليم العالي** وهي هيئة مستقلة والتي وضعت أربعة معايير للجودة والاعتماد تمثلت في :

- الإطار العام لمؤهلات التعليم العالي .
- مواصفات البرامج .
- المعالم المقترحة لاختصاصات التعليم العالي .
- مدونة الممارسات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.³

وقد حصلت كلية ساند ويل على شهادة الاعتماد العالمية الإيزو 9002 في عام ونصف العام من تطبيقها لنظام إ.ح.ش ويرجع تبني الكلية لمعايير الجودة الشاملة إلى :

- المراجعة المستمرة للمناهج التربوية والتعليمية وتطويرها
- بتقديم الخدمات الجيدة للمستفيد الداخلي والخارجي
- إعطاء الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتطوير والتحسين المستمرين
- الحصول على سمعة علمية متميزة عن طريق جودة التعليم والتدريب
- التأكيد على جودة أسلوب القيادة والاتصال والرؤية السلمية⁴ .

والى جانب هذه الوكالة هنالك مؤسسات تمنح الاعتماد مثل OUVS و BAC وغيرها وابتداء من عام 2004 أصبحت جميع مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا ملزمة بإعطاء معلومات عن :

- أنظمة الجامعة .

¹ على السيد الشخبي ، مرجع سابق ، ص ص (150 . 152)

² أشرف السعيد أحمد محمد ، مرجع سابق ، ص 241

³ على السيد الشخبي ، مرجع سابق ، ص 155

⁴ رافدة عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص 212

- قبول الطلاب واستمرارهم وتخرجهم.
- أنظمة ضمان الجودة في المؤسسة¹.

تجربة الجامعات اليابانية :

أما اليابان فقد تأثرت كثيرا بالأفكار الأمريكية منها والأوروبية وجعلوها أكثر ملائمة للقيم اليابانية أضفوا عليها العناصر الوطنية مما أدى إلى ظهور نظام ياباني فريد من نوعه ، يوجد في اليابان أضخم نظام للتعليم العالي في العالم حيث توجد في اليابان أكثر من (47000) مؤسسة تعليم عالي ذات مستوى متميز ، وكل الجامعات الوطنية تعمل من خلال ما يسمى بهيئة اعتماد الجامعات اليابانية (JUA) .

بدأ نظام الاعتماد الأول في اليابان عام 1947 من خلال تأسيس جهاز خاص بالاعتماد ، يسمى هيئة اعتماد الجامعات اليابانية وهي هيئة مستقلة عن الحكومة وغير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي من خلال التطوير الذاتي .

في عام 1991 أصدرت الحكومة اليابانية بعض المعايير لتأسيس الجامعات المعتمدة على أساس التنافس بين المؤسسات والاستقلالية المؤسسات وأوصى كل من (مجلس تأسيس الجامعة) و(اللجنة الاستشارية) في وزارة التربية بضرورة تطبيق عمليات الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي كي يتم حماية وتطوير الجودة في التعليم الجامعي .

وفي عام 1998 أوصى المجلس تأسيس الجامعة واللجنة الاستشارية بضرورة العمل بنظام تقويم الفريق الثالث أو التقييم الخارجي، وأكد مجلس التأسيس الجامعة على أن إصلاح الجامعات يعتمد على ترسيخ المفاهيم الأساسية الأربعة:

- التعزيز النوعي للتعليم والبحث العلمي .
- تحسين البنية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، كتسهيل عملية صياغة القرارات وتنفيذها.
- جعل أنظمة التعليم والبحث العلمي أكثر مرونة لضمان استقلالية الجامعة .
- تنوع الجامعات والتطوير المستمر للتعليم والبحث العلمي، عن طريق تأسيس نظام تقويم متعدد الأشكال.

وفي عام 2000 أصدرت وزارة التربية نظاما لتقويم البرامج التربوية والبحثية في الجامعات اليابانية وطلبت من الجامعات الوطنية أن تقيم نفسها بواسطة المؤسسة الوطنية لدرجات الأكاديمية وتقويم الجامعات (NIAD. UE) وهذا البرنامج شبيه بالنظم المعمول بها في بريطانيا وهولندا ودول شمال أوروبا ويسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين هما :

- التقييم هبر الفريق الثالث (تقويم خارجي) .
- ضمان التطوير والمسألة²

كما تبنت اليابان فكرة حلقات الجودة التي أدخلت إلى حقل التعليم عام 1982 ، وحلقات الجودة هي بمثابة وحدات تجميعية من العاملين في مؤسسة ما ، تعليمية كانت أم إنتاجية ، تجمع كل وحدة مابين (4 - 10) أفراد أعطيت لهم الصلاحيات الواسعة لمناقشة مشكلات العمل المكلفين به واقتراح الحلول المناسبة لها³.

¹ سعيد بن حمد الربيعي ، مرجع سابق ، ص 434

² سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص ص (95 . 96)

³ أشرف السعيد أحمد محمد ، مرجع سابق ، ص 232

التجربة المصرية :

تقع الجهود التي شرعت في مصر لضمان الجودة والاعتماد تحت مظلة مشروع تطوير التعليم العالي (HEEP) الذي أطلق في العام 2002 بدعم من البنك الدولي والذي انبثق من المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي الذي عقد في فبراير عام 2000 للخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي والتي ترجمت إلى 25 مشروعاً يتم تنفيذها على ثلاث مراحل تنفق كل مرحلة مع الخطة الخماسية للدول اعتباراً من 2002 إلى 2007 وبناءً على ذلك تم الاتفاق على التركيز في سنة مشروعات لها الأولوية خلال المرحلة الأولى ، ويتم إصدار قرارات وزارية بتشكيل لجائها ومديرها التنفيذيين ، وهذه المشروعات البنية هي :

- مشروع تطوير كليات التربية FOEP .
- مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP .
- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية المصرية ETCP .
- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP .
- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP .
- مشروع صندوق تطوير التعليم العالي HGEPF .

ولتنفيذ هذه المشروعات الستة تم تدبير مصادر التمويل من الحكومة المصرية وهيئة المعونة الأمريكية والبريطانية ، والصندوق العربي الخليجي والإتحاد الأوروبي ، ومؤسسة فورد الأمريكية ، وتم إجراء دراسة ذاتية لمجموعة تجريبية من الكليات بجامعة القاهرة ، أسبوط المنوفية وإجراء عدد من الدراسات وإنشاء اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد عام 2001 وإجراء خطة تنفيذية وأنشطة تضم الآتي :

- الدراسات الذاتية وتقييمها .
- التحضير لإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد .
- حملة نوعية قومية لتهيئة المجتمع والمؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة والاعتماد .
- مساعدة القطاعات على إعداد وتعميم المعايير التطويرية المقارنة على أن تكون متوافقة مع المعايير الدولية .
- مساعدة الكليات والقطاعات على بناء القدرة المؤسسية لها .
- مساعدة الكليات والقطاعات للتقدم لمشروعات صندوق تمويل برامج التعليم العالي .
- توثيق العلاقات مع مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد الدولية ¹ .

وفي هذا الإطار تم إنشاء الهيئة القومية حيث صدر القانون رقم 82 لسنة 2006 بإنشائها وهي هيئة ذات شخصية اعتبارية تابعة لرئيس الوزراء حيث تقوم بقياس جودة وفعالية وهيكل ونظم البرامج المؤسسات التعليمية وتمنح شهادة الاعتماد لتلك المؤسسات التي استوفت المعايير القومية وتساعد على دعم قدرات هذه المؤسسات في ضوء نتائج التقييم ، ويساعد ذلك على تحسين عمليات التعليم والتعلم والارتقاء بمستوى نواتج التعلم ، مما يدعم جودة العملية والتعليمية وتحقيق الأهداف الرئيسية لنظام التعليم في مصر ² .

التجربة الأردنية:

شهد الأردن توسعاً كبيراً أو ازدياداً في عدد الجامعات الرسمية والخاصة فلقد تأسست أول جامعة أردنية "الجامعة الأردنية" في عام 1962 ، وتوالى إنشاء الجامعات الرسمية حتى وصل عددها إلى (8) ثماني

¹ على السيد الشخبي ، مرجع سابق ، ص ص (173 ، 174)

² سلامة عبد العظيم حسين ، الجودة الشاملة والاعتماد التربوي . القاهرة: دار الجامعة الجديدة، ص 415

جامعات ، بالإضافة لدخول التعليم الأهلي عام 1990 شريكا للتعليم الرسمي ، حيث بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي الأهلية 14 جامعة وكلية تستوعب 40 % من مجموع طلبة الجامعات الملتحقين في الجامعات الرسمية والأهلية داخل المملكة¹ ، وحفاظا على نوعية وتحسين التعليم العالي وحتى لا تطفئ نزعمة الرغبة في الريح على تحقيق النوعية في التعليم فقد وضعت معايير الترخيص والاعتماد للجامعات الأهلية وأصدرت بقانون مؤقت رقم 19 لسنة 1989 ، ثم صدرت قوانين أخرى كقانون الجامعات الخاصة لعام 1997 ، ثم تلاها تطوير قانون التعليم العالي لسنة 2001 والجامعات الأردنية الرسمية لسنة 2001 لتنص صراحة على الاعتماد للجامعات الرسمية والخاصة ، كما صدرت تعليمات تحدد معايير الاعتماد للكليات الجامعية المتوسطة وللجامعات الخاصة وللدراسات العليا كما نص القانون (قانون التعليم العالي والبحث العلمي لسنة 2001) على تشكيل مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي ويهدف مجلس الاعتماد إلى رفع مستوى التعليم العالي وكفاءته ويتولى المهام والصلاحيات التالية :

- وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتعديلها وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي واتخاذ القرارات باعتمادها واعتماد برامجها طبقا لهذه الأسس والمعايير.
- مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي والتزامها بالأسس والمعايير المعتمدة.
- تشكيل اللجان المتخصصة للقيام بأي مهام يقتضيها عمله وتقديم توصياتها بهذا الشأن .
- التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييم برامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة .
- اقتراح مشروعات الأنظمة والتعليمات الخاصة بمهامه ورفعها إلى الوزير لاستكمال الإجراءات القانونية اللازمة بشأنها .
- نشر القرارات الصادرة عن المجلس ذات العلاقة بالاعتماد على وسائل الإعلام المختلفة.
- النهوض بمستوى حقول التخصص بما يتناسب وحاجات سوق العمل والمجتمع .
- تمكين الجامعات الأهلية من الارتقاء بقدراتها على التقويم والتطوير الذاتيين لتحسين برامجها الدراسية ولتطويرها².

هذه بعض النماذج للتجارب الغربية الأجنبية أو العربية منها لأن المجال لا يسع إلى ذكر الكثير منها ولكن ما يلاحظ أن محور تجويد التعليم في العالم العربي بدأ بأخذ حيزا من الاهتمام وإن كان لا يتماشى مع وصل إليه غيرها إلا أن بعض المؤتمرات والندوات وتبادل الخبرات تلعب دورا في تحفيز الحكومات والمؤسسات التعليمية على تبني مثل هذا النمط لمسايرة الأحداث ، والاستفادة من تجارب الآخرين ، ولذلك لما تمتلكه بعض الدول العربية من إمكانيات وكفاءات بشرية .

رابعا: معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

مما لا شك فيه أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تواجه العديد من الصعوبات والمعوقات التي تشكل حاجزا يحول دون ذلك ، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي :

1. مقاومة ورفض التغيير عند بعض الفئات .
2. القصور في وضوح الأهداف والغايات من التطبيق .
3. حضور الفهم في جدوى تطبيق النظام على المؤسسة التعليمية

¹ سعيد بن حمد الربيعي، مرجع سابق، ص ص (421، 422)

² على السيد الشخبي ، مرجع سابق ، ص ص (190، 191)

4. الميل للعمل الفردي دون العمل الجماعي .
5. عدم وضوح آلية العمل وطرقه وأساليبه .
6. قصور البيانات والمعلومات .
7. بطء استجابة مؤسسات التعليم العالي للتغيرات في نظم المعلومات والتقنيات والمهن السريعة .
8. مركزية القرارات ، وضعف اشتراك مكونات النظام من الأطر الأكاديمية والإدارية والطلاب في رسم خطط التغيير والتطوير .¹
9. ضعف التمويل والمعلومات ، وتعارض مطالب المستفيدين .
10. النقل والاقتراب من النظم والتجارب من الدول الأخرى دون مراعاة لظروف المجتمع والمؤسسة وإمكاناتها .²
11. تغليب النظام على أعمال الفكر .
12. هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي .
13. ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية .
14. التعليم المعتمد على التلقين والإستظهار بدلا من التحليل والابتكار .
15. انحصار البحث العلمي لغرض الترقية والتأليف لغرض الكسب المادي .
16. ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارات الجامعة وضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس .³
17. تردي مستوى مدخلات منظومة التعليم العالي لضعف قطاع التعليم ما قبل الجامعة .
18. إن الجودة التعليمية والأكاديمية نسبية غير محدودة المعايير فمفهوم الجودة من أكثر المفاهيم التي يختلف إدراك ما تعنيه من سياق إلى سياق .
19. تحديد عملاء الجودة في التعليم الجامعي حيث هنالك إشكالية في تحديده باختلاف المؤسسات مثل الطالب ، المجتمع ، مؤسسات الإنتاج ، العاملين ، أعضاء هيئة التدريس .
20. منتج التعليم الجامعي هل يعني الطالب أم البرامج الأكاديمية .⁴

الخاتمة :

إن جودة التعليم العالي في بلد ما وتقييم هذه الجودة ، ورصدها ليست فقط عوامل أساسية لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للبلد المعني ، بل هي أيضا عناصر أساسية في تحديد مكانة هذا النظام على المستوى الدولي

لقد أصبح إنشاء نظم لضمان الجودة ضرورة لازمة ليس فقط برصد جودة التعليم العالي المقدم داخل بلد ما ، وإنما للانخراط أيضا في توفير التعليم العالي على المستوى الدولي ، ونتيجة لذلك رأينا في الكثير من دول العالم أن هذين العقدين الماضيين شهدا زيادة مذهلة في عدد الوكالات والمؤسسات المعنية بضمان الجودة والإقرار بالمستوى العلمي في التعليم العالي ،

¹ سعيد بن حمد الربيعي ، مرجع سابق ، ص 388

² على السيد الشخبي ، مرجع سابق ، ص 106

³ سعيد بن علي العضاض ، *معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية* ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 9 ، المجلد الخامس ، 2012 ، ص ص (78 . 79)

⁴ رافدة عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص 75

- فالانتقال من الأطر النظرية إلى الأطر التطبيقية كما شهدنا يتطلب توفير الكثير من المقومات الإدارية والمالية والتشريعية وذلك قصد مواجهة الصعوبات والعقبات.
- وبعد استعراضنا لعدد من التجارب على المستوى العربي والعالمي يمكن تحديد بعض أوجه الاستفادة في تطبيق نظم الجودة والاعتماد في تعليمنا الجامعي ومنها :
- أن الجودة والاعتماد أحد المداخل الرئيسية في تطوير التعليم الجامعي لتحقيق أهدافه التي تتفق مع متغيرات العصر .
 - أن الجودة والاعتماد عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة زمنية محددة.
 - أن التقويم الذاتي أو الداخلي هو الأساس الذي يعتمد عليه التقويم الخارجي ومن ثم اعتماد المؤسسة الجامعية .
 - أن نظام الاعتماد الأكاديمي يعتمد أساسا على سلسلة من الخطوات تعتمد كل خطوة منها على ما قبلها وتؤدي إلى ما بعدها .
 - أن جودة أداء المؤسسة الجامعية تعتمد على التعاون والتفاعل بين جميع العناصر البشرية داخل المؤسسة
 - أن المسؤولية المشتركة والإحساس بالضمير الجماعي ، والثواب قبل العقاب واتخاذ القرار الجماعي هي الطرق الصحيحة التي تؤدي إلى جودة أداء المؤسسة الجامعية.
 - أن معايير الأداء التي يمكن اعتمادها لتقويم أداء المؤسسة الجامعية يجب أن تشمل جميع عناصر المنظومة التعليمية للمؤسسة الجامعية.
 - إن نجاح نظام الاعتماد الأكاديمي يعتمد أساسا على تحقيق التوازن بين استقلالية الجامعة وتطبيق سياسة المحاسبة التعليمية.
 - إن وضع الإستراتيجية واستخدام أسلوب التخطيط الإستراتيجي هو الأسلوب الأفضل للمؤسسة الجامعية لتحقيق رسالتها وأهدافها .¹

قائمة المراجع :

1. ابن منظور ، محمد بن مكرم ، لسان العرب ، الطبعة الثانية . بيروت : دار إحياء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي ، 1992 .
2. أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي . القاهرة : دار الجامعة الجديدة ، 2007 .
3. أشرف محمود أحمد ، محمد جاد حسن ، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية . القاهرة : عالم الكتاب . 2009 .
4. جواد كاظم لفتة ، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011 .
5. جون برينان تالاشاه ، إدارة الجودة في التعليم العالي منظور دولي عن التقويم المؤسسي والتغيير ، ترجمة . دلال بنت منزل النصير) . الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1428 هـ .

¹ على السيد الشخبي ، مرجع سابق ، ص 195

6. يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي . عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2007.
7. رعد عبد الله ، عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ، 2008.
8. مصطفى ، إبراهيم مصطفى وزملاءه ، المعجم الوسيط . تركيا : دار الدعوة ، دون تاريخ .
9. سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2007.
10. محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، الطبعة الثانية . عمان : دار المسيرة ، 2009.
11. رافدة عمر الحريري ، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2010 .
12. نبيل عادل فخري ، تحديث وتطوير التعليم العالي والبحث العلمي في كردستان العراق . أعمال المؤتمر العلمي للتعليم العالي في العراق ، المجلد الأول ، أربيل ، 2007 .
13. على السيد الشخبي ، أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي . القاهرة : دار الفكر العربي ، 2012 .
14. سعيد بن حمد الربيعي ، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل . عمان : دار الشروق ، 2007 .
15. حسن حسين البيلاوي وآخرون ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2008 .
16. محمد إبراهيم عبد الرزاق ، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة . عمان : دار الفكر ، 2007 .
17. سعيد بن علي العضااض ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 9 ، المجلد الخامس ، 2012 .
18. سلامة عبد العظيم حسين ، الجودة الشاملة والاعتماد التربوي . القاهرة : دار الجامعة الجديدة ، 2008 .