تطوير مهنة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال

د. علي لطفي علي قشمر
جامعة الاستقلال؛ فلسطين.
البريد : alilutfe@gmail.com

الملخص: تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الفعالية في التعليم الجامعي بفلسطين، ذلك أنّ الالتزام الاستراتيجي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين فرصة المنظومة على التكيّف الإيجابي مع تحديات المناخ العالمي الجديد.

وقد هدف البحث التعرف إلى أهمية تطوير مهنة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال.

لذلك كان لزاماً وضع فلسفة جديدة لتطوير التعليم تهدف الي إدخال مفهوم الجودة الشاملة وإعادة النظر في النظام التعليمي برمته وتكييفه ليتوافق مع عصر المعلومات وذلك لعدة أسباب لعل من أهمها (التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم، والحاجة إلي توظيف الموارد المتاحة وتحقيق التنمية المستدامة والتغير في نمط الحياة) ومن هنا بات الهدف الأكبر للنظم التعليمية ليس تقديم تعليم لكل مواطن بل التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية.

الكلمات المفتاحية: تطوير مهنة التدريس؛ إدارة الجودة الشاملة؛ جامعة الاستقلال؛ التعليم العالي؛ معايير الجودة للمعلم.

Abstract:

Developing the teaching profession in the light of Total Quality Management at the University of Istiqlal

TQM is one of the most important systems that lead to the effectiveness of university education in Palestine. A strategic commitment to the principles of TQM contributes to improving the system's ability to adapt positively to the challenges of the new global climate.

The aim of the research was to recognize the importance of developing the teaching profession in the light of total quality management at the University of Istiqlal.

Therefore, it was necessary to develop a new philosophy for the development of education aimed at introducing the concept of total quality and reconsidering the educational system as a whole and adapting it to the information age for a number of reasons. The most important of these are the scientific, technological and economic challenges, the increasing social demand for education, and change in lifestyle). Hence, the greatest goal of educational systems is not to provide education to every citizen, but to emphasize that education must be provided with high quality.

Keywords: Teaching professional development; quality management; Al-Istiqlal University; Higher Education; criteria of quality for teacher.

مقدمة:

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي نتيجة تطور في فكر وفلسفة الإدارة الحديثة، حيث يتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويشجع على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على المستفيدين من المجتمع والتواصل معهم.

ومن أبرز تحديات هذا العصر موضوع جودة التعليم العالي والذي أصبح يشكل تحدياً يواجه مؤسسات التعليم العالي، حيث بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي بطرح هذا الموضوع بهدف لفت نظر القائمين عليه بجدية، وقد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي، في

القرن الحادي والعشرين على ما ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء في ظل طغيان الكم(عليان، 2004: 13).

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال؟
2. هل يختلف تقدير أفراد عينة الدراسة بجامعة الاستقلال لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف كلٍ من (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، النوع)؟
3. ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع تطبيق الجودة الشاملة جامعة الاستقلال.
2. معرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة في تحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال.
3. تقديم تصور مقترح لتحسين تطبيق الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال بما يلبي طموحات الكلية نحو التميز والإبداع.

فروض الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال تعزى للمسمى الوظيفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال تعزى للمؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال تعزى لسنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال تعزى للنوع الاجتماعي.

حدود الدراسة:

الحد البشري: اقتصرت عينة الدراسة على جميع العاملين الأكاديميين والإداريين بجامعة الاستقلال.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال ووضع تصور مقترح لتحسين تطبيقها.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (120) موظفاً بجامعة الاستقلال.

الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2017/2016م).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أنها:

1. ندرة الدارسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الفلسطينية.
2. قد تسهم الدراسة في زيادة اهتمام أصحاب القرار في جامعة الاستقلال بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.
3. قد تفيد الدراسة أصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم العالي للارتقاء بمستوى جودة التعليم العالي في فلسطين.
4. قد تقدم الدراسة تصوراً مقترحاً يمكن أن يسهم في تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

5. قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في مجال التعليم العالي وتفتح أمامهم مجالات جديدة لدراسات أخرى.

تعريف مصطلحات الدراسة:

الجودة: Quality

الجودة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال الآن.

وتعرف الجودة "إجرائياً" بأنها: الجهود العديدة المبذولة من قبل الإدارة العليا وجميع العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة الاستقلال، لتحسين مخرجات العملية التعليمية بما يتناسب مع رغبات الطلبة وقدراتهم وخصائصهم واحتياجاتهم، وبما يلبي متطلبات المجتمع الفلسطيني والعربي.

إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)

وهي من المفاهيم الحديثة بحيث تأخذ منهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل تلك التغيرات الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية؛ للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات.

مفهوم تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال:

من خلال تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال، وبذل الجهود على جميع مستويات الجامعة لرفع مستوى أداء كافة الكليات والمراكز والادارات والوحدات التابعة لها من خلال وضع خطة عمل تستهدف الارتقاء بمستوى خدمة التعليم العالي التي تقدمها للمجتمع من أجل تحقيق رضائه.

جامعة الاستقلال:

أصبحت في العام (1998م) جامعة الاستقلال على أرض فلسطين تحت مسمى الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، وافتتحها فخامة السيد الرئيس محمود عباس في العام (2007م)، وتم تحويلها في العام (2011م) إلى جامعة، وهي الجامعة الحكومية الأحدث والأولى التي تختص وحدها دون المؤسسات الجامعية

في فلسطين بالتعليم العالي في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، لتكون بذلك رافداً أساسياً للمؤسسة العسكرية الفلسطينية بكوادر الأمن المسلحين بالعلوم والتخصصات المهنية من خلال برامج البكالوريوس وعددها سبعة والعدد في ازدياد دائم، وكذلك إعادة تأهيل الفئات الشابة من منتسبي ومنتسبات المؤسسة الأمنية عبر برامج الدبلوم المهني في مختلف فروع العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية من خلال ثمانية برامج دبلوم مهني متخصصة، وجميع التخصصات موزعة على أربع كليات.

مفهوم الجودة Quality في التعليم:

أصبح الاهتمام بموضوع الجودة في المؤسسات التعليمية يحظى باهتمام بالغ لدى المعنيين لدوره الكبير في التحسين المستمر، وتعرف بأنها "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة" (عشيبة، 2000: 12).

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدي المؤسسات التعليمية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلي رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية، ومن هذه المتطلبات (نشوان، 2004: 74):

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. تنمية الموارد البشرية: كالمعلمين وتطوير وتحديث المناهج واستخدام طرق تدريس حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر الحديث وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
3. مشاركة العاملين: التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية لتحسين مستوي الأداء.
4. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

5. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملون والخارجيون هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة (العقيلي، 2005: 11).
6. تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
7. تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
8. تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
9. استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية.
10. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة، ويلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدي المؤسسات التربوية (أحمد والانصاري، 2002: 218).

الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

1. رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
2. رسالة وأهداف جميع الكليات والمراكز والإدارات والوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة.
3. خطة استراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للكليات والمراكز والإدارات والوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.
4. هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
5. إعداد وصف وظيفي لجميع العاملين في الجامعة.

6. معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية.... إلخ)
7. إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
8. توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
9. أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
10. ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين.
11. مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والأكاديميين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
12. توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
13. ترابط وتكامل عال بين الإداريين والأكاديميين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق.
14. احترام وتقدير مرض للجامعات محلياً وعالمياً.
15. جميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق (TQM).
16. العاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.
17. رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.
18. نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
19. الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. عدم التزام الإدارة العليا بمعايير الجودة الشاملة.
2. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
3. عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.
5. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

6. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
7. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

الجوانب المختلفة لدور معلم الألفية الثالثة في التعليم العالي:

تتعدد جوانب دور المعلم وتتغير بتغير المواقف التي تفرضها العولمة وثورة الاتصالات والمعلوماتية والتقدم العلمي والتطور التقني والتجديد التربوي، وهذا ما يؤكده وول فولك Folk بقوله: "إن هناك جوانب كثيرة لدور المعلم المعاصر بقدر ما تضيفه المستحدثات الجديدة في المجالات التربوية" (Folk, 1998: 81). أي أن دوره تتعدد جوانبه بحسب ما تضيفه المستحدثات التربوية التي تعد مرآة عاكسة للتغيرات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية التي يفرزها النظام العالمي الجديد باعتبار أن النظام المحلي جزء من النظام العالمي. ولهذا ليس من السهل تحديد جوانب أدوار المعلم التي يجب أن يؤديها لأنها متجددة ومتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى أنها متشابكة مع بعضها البعض ويكمل بعضها البعض وقد يقوم المعلم بأداء أكثر من جانب في وقت واحد.

ويُعرّف الدور بأنه "نمط محدد من السلوك المتوقع من خلال الدور أو هو وصف دقيق للسلوك الملائم" (البوهي ولطفي، 1999: 395). كما يُعرّف بأنه "سلوك اجتماعي متوقع يقوم به الأفراد الذين يحتلّون مواقع محددة في المجتمع". وفي الميدان التربوي يُعرّف الدور بأنه "مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المحددة سلفاً التي يتعين على المعلم أداؤها في العملية التعليمية، وتوجّه السلوك في ضوء قواعد ومحددات معينة تتغير بتغير الظروف المحيطة بالعملية التعليمية" (مفلح، 1998: 60). سواء كانت جوانب تعليمية أو تربوية أو إدارية أو اجتماعية أو إنسانية.

معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في التعليم العالي:

تحتاج الجودة المطلوبة في أداء المعلم لمعايير ومؤشرات لمراقبتها وضمان تحققها في هذا الأداء حيث تعد هذه المعايير بمثابة المحك الذي يقاس في ضوئه مستوى أداء المعلم، ودليل للبعد عن الذاتية في الحكم على هذا الأداء، وتعطي المعلم الحافز للوصول للصورة المثالية المرجوة في أدائه كما أن هذه المعايير تسهل بناء برامج النمو المهني الذي يحتاجه المعلم.

ويعد الأداء المهارة العملية للفرد للنجاح في عمل ما (الخولي، 1980: 374)، والقدرة على عمل شيء ما. والأداء مشتق من الفعل (Perform) ومعناه قام أو أنجز أو نفذ أو أجرى بمعنى عمل شيء ما على أكمل وجه ومما يشد الانتباه، حيث يعرفه قاموس المصطلحات (USAID) بأنه عملية نظامية لمراقبة نتائج الأنشطة وجمع المعلومات المتعلقة بالأداء وتحليلها لمتابعة التقدم نحو نتائج التخطيط، والانتفاع بالمعلومات المتعلقة بالأداء في عمليات صنع القرار، وتخصيص الموارد، وبحث النتائج التي تم إحرازها، وتلك التي لم يتم تحقيقها للوصول إلى التقدم العلمي المنشود.

أما المعيار: فهو أعلى مستويات الأداء التي يسعى الفرد للوصول إليها، ويتم على ضوئها تقويم مستويات الأداء المختلفة والحكم عليها (الخولي، 1980: 11). وفي ذات الوقت هو النص المعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن يكون ماثلاً بوضوح في جميع الجوانب الأساسية والمكونة لأي برنامج ما Houghton, (1996: 41-42).

لذا تعد عملية تحديد المعايير أمراً في غاية الأهمية لضمان تحقيق الجودة في أداء المعلم.

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الأداء التربوي استطاع الباحث توثيق بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي كالتالي:

دراسة العضاضي تحت عنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. وقد تم الخروج بعدة نتائج من الدراسة الميدانية كان أهمها: عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غموض سياسات واستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضعف الحوافز المالية والمعنوية. وقد تم اقتراح عدد من التوصيات، كان أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس، اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة (العضاضي، 2012).

دراسة بروش وبركان تحت عنوان: مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق. وقد هدفت الدراسة، إلى ابراز أهمية ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر بإعطاء نظرة عن الديناميكية الحالية والاجراءات المتخذة من طرف وزارة التعليم العالي من أجل تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وكذا التوقع بآفاقه مع التركيز على المعوقات. وقد خلصت الدراسة، بأن غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي، قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين عليها، عدم توافر الامكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات ومقاومة بعض الأطراف الداخلية لتطبيق نظام ضمان الجودة تعد من أهم معوقات تطبيقه. كما اقترحت الدراسة، ضرورة الاهتمام بالاتصال الفعال والمشاركة كعوامل أساسية للتخفيف من حدة مقاومة التغيير (بروش وبركان، 2012).

دراسة الدقي التي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير وركائز إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. لذا قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (430) موظفاً، واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود اقتناع ورغبة قوية لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع وجود تدني في درجة الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير، وسوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة، ووجود نقص في مستوى وعي العاملين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الدقي، 2006: 86).

دراسة علوان هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهير الليبية. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتملت عينة

الدراسة على (38) إدارياً أكاديمياً و(80) عضو تدريس، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية للعام الدراسي (2005/2004)، وقد دلت أهم النتائج على عدم ملائمة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك (علوان، 2005: 154).

دراسة الناطور هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية ومدى ممارستها وتطبيقهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن والتي بلغ عددها (447) موظفاً تم اختيارهم من بين (2981) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن وعي العاملين لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية في حين كان التوجه لديهم بدرجة متوسطة لتطبيق هذا المفهوم، وبدرجة مشابهة لتكوين فرق العمل، أما فيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين للتطبيق فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضاً (الناطور، 2004).

دراسة (Crone sky) هدفت إلى التعرف على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي استخدم الباحثون المنهج الوصفي حيث استعرضوا مشكلة التعليم العالي الأمريكي، ونسبوها إلى الحاجة إلى رؤية وفهم عميق ومهارات لجزء كبير من الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بسبب عدم توفر عدد كاف من التدريب سواء كان إداري رسمي أو غير رسمي، وتطرق الباحثون لبعض الأمثلة لضعف الجودة منها: قدم تقنيات التعليم، ضعف معنويات العاملين، ضعف إعداد الهيئة التدريسية، الميزانية غير السلمية، الإعداد الضعيف للمهنيين، والمهارات غير الكافية للطلاب الجدد، وفي نهاية البحث اقترح الباحثون على المدراء منهج مختصر لنظريات متعددة في الجودة الشاملة والأدوات الضرورية لتنفيذ هذه النظريات في مؤسسات التعليم العالي (Crone sky, 2003).

دراسة (Hernandes) هدفت الدراسة إلى إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المنطقة التعليمية في إحدى الولايات الأمريكية وهي ولاية تكساس. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي، حيث اشتملت العمليات المستخدمة لتطبيق مدخل (T.Q.M) تدريب الإداريين الجدد والمعلمين الذين لا يزالون في الخدمة، وأكاديمية قيادة المنطقة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك فوائد في استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة تجاه المنطقة التعليمية وظهرت الفوائد من خلال انتشار ثقافة الجودة فيها وتغير بسيط طرأ على العاملين ومدخل النظم في تلك الولاية (Hernandes, 2002).

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والاستاذ، 2000: 83).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجامعة الاستقلال والبالغ عددهم حوالي (463) موظفاً وموظفة أكاديمياً وإدارياً، حيث بلغ عدد الأكاديميين (83) موظفاً أكاديمياً وعدد العاملين الإداريين (380) موظفاً أكاديمياً وذلك في العام الدراسي (2017/2016م).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (26٪) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم حوالي (120) من العاملين بجامعة الاستقلال، بواقع (75) موظفاً أكاديمياً، (45) موظفاً إدارياً.

بعد الاطلاع على الأداء التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاستبانة مثل دراسة الدقي (2006)، ودراسة علوان (2005) ودراسة الناطور (2004) قام الباحث ببناء أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

1. تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة والبالغ عددها خمسة مجالات.

2. صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للمجال.
3. إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، وقد اشملت (70) فقرة، وسؤالاً مفتوحاً عن سبل تطوير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية من وجهة نظر العاملين في الجامعة.
4. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين، والبالغ عددهم (8) محكمين.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف بعض الفقرات من الاستبانة، وتعديل بعض المجالات، ودمج مجالات أخرى، وكذلك تعديل وإضافة وإعادة صياغة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل (61) فقرة، موزعة على (4) مجالات، وقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

اتضح من نتائج الدراسة أنه:

1. هناك رؤية واضحة لدى العاملين بجامعة الاستقلال لتطبيق إدارة الجودة في الجامعة.
2. يوجد ارتباط قوى بين مجالات الدراسة والبعد الكلي للاستبانة.
3. تعتبر أكثر المجالات تحقيقاً هو المجال الرابع: تشجيع البحث العلمي مجال بوزن نسبي (75.4٪) يليه المجال الثالث: علاقة الجامعة مع المجتمع الخارجي بوزن نسبي (75.4٪) يليه المجال الثاني: تطوير أداء العاملين في الجامعة بوزن نسبي (74.5٪)، وفي الختام المجال الأول: اقتناع إدارة الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزن نسبي (69.7٪).
4. عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الأربعة الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة في الجامعة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي (إداري، أكاديمي)، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير النوع (ذكر أو أنثى).

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجال الرابع من مجالات البحث "تشجيع البحث العلمي" ما بين أقل (5) سنوات، ومن (5 -10) سنوات، لصالح أقل من (5) سنوات، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين من (5 -10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات لصالح أكثر من (10) سنوات.
6. أوضحت الدراسة قصوراً في بعض الجوانب الخاصة بفقرات الاستبانة مثل: قلة النشرات الدورية التي توزعها الجامعة حول الجودة لزيادة وعي العاملين فيها بسياسة الجودة الشاملة.

توصيات الدراسة:

من خلال ما سبق يوصى الباحث بما يلي:

- نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل الجامعة بصورة أكثر فعالية لكل من الإداريين والأكاديميين على حدٍ سواء وإعطائها صلاحيات واسعة لتحسين تطبيق الجودة في الجامعة.
- تفعيل دائرة التخطيط الاستراتيجي والتطوير في الجامعة، ومشاركة العاملين بدور فعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- تطبيق البحوث العلمية المتجددة للتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- تعزيز دور عمادة البحث العلمي في الجامعة من خلال تشجيع وتحفيز العاملين وتوفير كافة متطلبات البحث المادية والمالية وتخفيف العبء الأكاديمي للتفرغ البحثي.
- الاهتمام بعملية التقييم الذاتي لبرامج الجامعة مع اعتماد أساليب تقويم حديثة تعتمد آلياتها وفق مبدأ إدارة الجودة الشاملة.
- توفير دليل للجودة يلتزم بمعايير الهيئة الوطنية للاعتماد والنوعية والجودة الفلسطينية.

- تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة، بحيث يكون هذا الجهاز قادراً على التطبيق والتنفيذ والتقويم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق.
- اختيار وتدريب كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري تستخدم أساليب حديثة في الاتصال والتواصل وإقامة علاقات إنسانية تشجع على العمل وتزيد دافعية جميع الأفراد نحو العمل.
- التغيير والتحسين في المناهج بما يتلاءم ومبدأ الجودة الشاملة بالتعليم العالي.
- استخدام مبادئ ديمنج (14) عند التطبيق باعتبارها مقياس للجودة.

الخاتمة:

بناء على ما سبق يمكننا وضع تصور لتطوير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وذلك من خلال الاهتمام بتفعيل الجوانب التالية:

تطبيق نظام الحوافز وتوفير المنح والعلاوات لتشجيع العاملين بشكل يضمن استمرارية الجودة في العمل الإداري والأكاديمي. وتفعيل وحدة التخطيط الاستراتيجي والتطوير في الجامعة. بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية للعاملين حول تطبيق الجودة الشاملة، بحيث يكون الحضور إلزامياً للعاملين. ولتفعيل ذلك لا بد من تعيين الكفاءات والمتخصصين في وحدة الجودة للوصول لأفضل النتائج. وربط وحدة الجودة الشاملة بالإدارة العليا مباشرة وتفريغ العاملين في وحدة الجودة من أعباء العمل بشكل أكثر فاعلية. مع توفير ميزانية مناسبة للوحدة للتواصل عبر جميع وسائل الاتصال للبحث عن الخطط والمعلومات المفيدة.

والسعي الحثيث للحصول على موارد ومصادر تمويل لتشجيع البحث العلمي للعاملين، وإرشاد العاملين إلى بعض المنح التي تساعدهم في بحوثهم العلمية، والعمل على إيجاد مشاريع صغيرة ربحية تخدم الطالب وتفيد المجتمع ويستخدم ربحها في تطوير المشاريع. مع العمل على تعزيز العلاقات مع الجامعات الأخرى المشابهة والمتميزة والاستفادة من خبراتها وتجاربها في تطوير الأداء، والسعي لوجود اتفاق خاص مع مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات العربية والدولية للتعاون

المشترك في جميع المجالات مما يدعم تطوير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

قائمة المراجع:

-الأعسر، صفاء (1997م). "**منهاج مدرسي للتفكير**"، مركز تنمية الإمكانات البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة.

-الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (2000م). "**مقدمة في تصميم البحث التربوي**"، غزة: فلسطين.

-إحصائية وحدة شئون العاملين بكلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية 2008/2007م.

-أحمد، مصطفي والأنصاري، محمد (2002م). "**برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي**"، قطر، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.

-انكستون، فيليب (1995م). "**التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة**"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان.

-آل قصود، عبد الله محمد منصور (2002م). "**دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي المواد الاجتماعية**"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

-بروش، زين الدين وبركان، يوسف (2012م) "**مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. الواقع والآفاق**"، في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي 5/4أبريل.

-البنك الدولي (2003م). بناء مجتمعات المعرفة: **"التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي"**، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط، ميريك، مصر.

-البوهي، فاروق ولطفي، عنتر (1999م). "**مهنة التعليم وأدوار المعلم**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

-تمام، إسماعيل تمام (2000م). "**آفاق جديدة في تطوير مناهج التعليم**"، في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الهدى للنشر والتوزيع.

-جامعة الاستقلال (الموقع الالكتروني). http://www.pass.ps/page-304-ar.html

-الجسر، سمير (2004م). "**إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص**"، ورقة عمل مقدمة لورشة في وزارة التربية والتعليم العالي، المديرية العامة للتعليم العالي، بيروت، لبنان، في الفترة 10 -2004/2/24.

-الحارثي، عبد الله ردة (1993م). "**فاعلية المشرف التربوي في تطوير كفايات معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الطائف التعليمية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

-الحشوة، مازن (1998م). "**التعليم والتدريب في فلسطين**"، ورقة عمل مقدمة في طاقم الخبراء في التدريب المهني إلى مؤتمر التشغيل الدولي، وزارة العمل، السلطة الوطنية الفلسطينية.

-حمد، مروان (2000م). "**الكفاءة الخارجية للتعليم التقني في محافظات غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-أبو عاصي، حمدان (2003م). " **مصادر تمويل التعليم التقني في محافظات غزة وآليات عمل مقترحة لعلاجها**"، ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة الدراسية

العربية "اقتصاديات التعليم التقني " المنعقدة في عمان/ الأردن من 8/30 إلى 9/4.

-أبو عاصي، حمدان (2003م). **" معوقات تطوير التعليم التقني في محافظات غزة وآليات عمل مقترحة لعلاجها، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان "** التعليم التقني في فلسطين/ محافظات غزة – الواقع والطموح" المنعقدة بكلية فلسطين التقنية – دير البلح بتاريخ 5/7.

-حمدان، عبد الرحيم (2000م). "**أنماط وأنواع التعليم والتدريب التقني، والمهني بمحافظات غزة في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية**"، المجلة العربية للتعليم التقني، المجلد (17)، العدد (1)، بغداد.

-حمدان، عبد الرحيم (2003م). **" أسباب التحاق الطلاب والطالبات بالكليات التقنية في محافظات غزة"**، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان " التعليم التقني في فلسطين/ محافظات غزة – الواقع والطموح" المنعقدة بكلية فلسطين التقنية – دير البلح بتاريخ 5/7.

-حمدان، عبد الرحيم (2004م). "**دور مكتبات الكليات التقنية في خدمة البحث العلمي بفلسطين،** المؤتمر التربوي الأول بعنوان "التربية في فلسطين وتحديات العصر"، المنعقد بالجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (12)، حزيران.

-حمدان، عبد الرحيم (2001م) "**التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية،**" مجلة رؤية شهرية بحثية تصدر عن الهيئة العامة للاستعلامات، العدد الحادي عشر، آب.

-الحولي، عليان (2004م). "**مفهوم الجودة في التعليم العالي**"، مجلة الجودة في التعليم، المجلد الأول، العدد الأول، جمادي الآخر 1425هـ/آب أغسطس.

-الخميسي، سلامة (2007م). "**معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم: رؤية منهجية**، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القاء السنوي الرابع عشر "ا لجودة في التعليم العام"، القصيم، المملكة العربية السعودية.

-الخولي، محمد على (1980م). "**قاموس التربية**"، بيروت، دار العلم للملايين، بيروت.

-الدراكة، مأمون وطارق الشبلي (2002م). "**الجودة في المنظمات الحديثة**"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

-الدقي، أيمن (2006م). "**واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- دليل الطالب، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية 2007/2008.

-راضي، ميرفت محمد (2006م). "**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-الزواوي، خالد محمد (2003م). **الجودة الشاملة في التعليم**، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

-السيد، يسرى مصطفى (2013م). "**تنمية الكفاية المهنية للمعلمات في كيفية إعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات**"، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية التربية، مركز الانتساب الموجه بأبوظبي.

-شميث، وارين وفانجا، جيروم (1997م). **"مدير الجودة الشاملة"**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض.

-الشهري، عبد الله (2006م). **"تكنولوجيا التعليم"**، منتديات اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات، منتدى تقنية المعلومات.

-صبري، ماهر إسماعيل (1991م). **"تنمية بعض الكفايات الفنية لدى أمناء معامل العلوم"**، دراسة تجريبية لنيل درجة الدكتوراه في التربية، جامعة الزقازيق.

-عبد اللطيف، أفنان عبد الحفيظ (2002م)، دراسة **"تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية"**، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

-عشيبة، فتحي درويش (2000م). **"الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري** – دراسة تحليلية "في :تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، 26-27مايو.

-العضاضي، سعيد بن علي (2012م). **"معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"**، دراسة ميدانية، في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد 9.

-العقيلي، عمر وصفي (2001م). **"المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"**، عمان، دار وائل.

-علوان، قاسم نايف (2005م). **"إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي"**، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، في الفترة من 11 – 13 إبريل – جامعة البحرين: كلية التربية.

-أبو عودة، فوزي (2003م). " **التعليم التقني في فلسطين المعوقات والحلول**"، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان " التعليم التقني في فلسطين/ محافظات غزة – الواقع والطموح" المنعقدة بكلية فلسطين التقنية – دير البلح بتاريخ 2003/5/7م.

-كلية الخليل الفنية الهندسية – الخليل (1985م). "**التعليم المهني والتقني في الضفة الغربية**"، مجلة صامد الاقتصادي، شهرية اقتصادية اجتماعية عمالية، السنة السابعة، العدد 58 – تشرين الثاني/ كانون الأول.

-مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد (2008م). "**الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

-مفلح، غازي (1998م). "**الكفايات التعليمية التي يحتاج معلمو المرحلة الابتدائية إلى إعادة التدريب عليها في دورات اللغة العربية التعزيزية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، دمشق.

-الموسوي، نعمان (2003م). "**تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**"، المجلة التربوية، عدد (67).

-محمد، أماني وفراج، محسن. "**جودة منهج أم منهج من أجل الجودة**"

http://scienceeducator.jeeran.com/nafeza/archive/2006/9/99862.html

-مرعي، توفيق (1983م). "**الكفايات التعليمية في ضوء النظم**"، ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن.

-الناطور، رولا محمد شفيق راتب، (2004م)، دراسة "**مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن**"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.

-النجار، فريد راغب (1999م). "**إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**"، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة.

-نشوان، جميل. "**تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين**"، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3 - 2004/7/5م.

http://www.qou.edu/homePage/arabic/qulityDepartment/qulityConfernce/pepars/session4/jamel.htm

-اليمن، غزال (2000م). "**ما هو دور المعلم في التعليم الإلكتروني**"، منتديات بوابة العرب، منتديات التربية والتعليم واللغات، منتدى التربية والتعليم.

-Abdul Malek and Kanji Gopal, (1999**) T.Q.M. in Malaysian Higher Education Institutions,** Conference proceedings from T.Q.M. for Higher Quality 30 – 31August, Verona.

-Adomaitiene, R. and Juozas, R, (1999). **TQM Implementation in Lithuanian Education Institution** conference paper presented at conference of (Higher Education institution and the Issue of Total Quality). From 30 to 31 August 1999 : Verona.

-Adomaitiene, R. and Juozas, R. (1999). **"TQM implementation in Lithuanian Education Institution"**، Conference paper presented at conference of (Higher Education institution and the Issue of Total Quality). From 30 to 31 August 1999, Verona.

-Cronesky, Robert, ET. Al., (2003**), implementing total quality management in higher education**, St. Edward's university, USA.

-Dahlgaard, Jens and Madesen ole (1999) **Some Experiences of Implementing T.Q.M. in Higher Education.** Conference proceedings from T.Q.M. in higher education institutions "higher education institutions and the issue of total quality' 30-31 August, Verona.

-EFA, 2005, "**Understanding education quality",** Global Monitoring Report, USA**.**

-Evans, J, 1997, "**Applied production and operation Management**", 4th, Ed. West publishing Co .

-Folk Wool, **Educational Psychology**, Boston, Allyn and Bacon, 1998.

-Hazzard, T (1993), The Strengths & Weaknesses of Total Quality Management in Higher Education, **new directions for institutional research**, vol. 18, no.3.

-Hernandes, Justo Rolando, Jr (2002) (**Total Quality Manage ment in education)**. The application of TQM in à Texas school distret. Ph. D University of Texas at Austin DAL-A 62\11, May, p 36390.

-Hixon, j. and K, Lovelace, 1992,"**total quality management challenge to leadership**, Academy of Management Review, Vol 50, No (3).

-Huang, cheng, chiou (1994) **Assessing the Leadership styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-years Universities & Colleges that have implemented the Principles of Total Quality Management**, unpublished doctoral dissertation, the Ohio state university.

-Hubboard D., (1994). **Total quality Management in Higher Education learning from the factories**, Rutledge, New York.

-Jeanne Houghton : **Academic Accreditation Who What, When, and Why** ? Parks and Recreation, Vol.31, NO.2, 1996.

-Liu Ching, (1999), **Pereptions and Prachiees of Taiwan junior college Toward TQM,** DAl – A60 01.

-Longenecker, Clinton O. and Scazzero, Joseph A., (1996), **the Ongoing Challenge of Total Quality Management. The T. Q.M. Magazine**, Vol. 8, NO. 2, 1996, pp. 55-60.

-Makijovatie, Roma, (1999), **problems and perceptions of T.Q.M. implementation in Lithuanian Education Institutions,** conference proceedings from T.Q.M. for hither education institutions" 30-31 August, Verona.

-Nughraha, Paul (2003), **Management in teaching& learning process**, (online) Available from : http// www.petra.ac.id/English/ science.

-Tari, Juan Jose, (2005), **Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine**, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182,194.

-Tribus, Myron, 2009, **Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein, www.fremont. Ça**.