متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

د. نعيمة يحياوي

د.عامر عيساني

جامعة باتنة

ملخص:

هدفت الدراسة تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص متطلبات ومعايير تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، كما بحثت الدراسة سبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل ضرورة فرضتها التغيرات إذ يجب عليها أن تطور مؤسساتها التعليمية بالاعتماد على الجهود المشتركة لجميع الأفراد العاملين فيها والقيام بالتحسينات المستمرة التي تمكّنها من تحقيق طموحات المستفيدين، هذا بالإضافة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات لتفعيل الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية وضمان تحسين الممارسات التعليمية لزيادة كفاءتها وإتقانها وتميزها.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، إدارة الجودة الشاملة، جودة التعليم العالي، جودة الخدمات التعليمية.

Abstract:

The study has aimed to provide a general framework to the concept of Total Quality and then examine the requirements and standards for its application in higher education institutions, the study also examined the ways to raise awareness of the Total Quality Management concept.

The Study has revealed that Total Quality Management in universities represents a necessity imposed by changes, so they should develop their institutions using common effort and the participation of all their personnel and make continuous improvement to meet beneficiaries aspirations., The study has therefore proposed a number of recommendations to activate Total Quality in Algerian universities and to ensure better educational practices in order to increase efficiency, perfection and recognition.

Key words: higher education, total quality management, quality of higher education, quality of educational services.

تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية. ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا النهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات وأوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وأصبح تقويم التعليم العالي على المستوي العالمي جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية.

رغم ازدياد أهمية التعليم العالي إلا أن مؤسساته تواجه تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي بدلت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد أساسا على العلم والتطوير التكنولوجي. الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها. هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت له بخصوص تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية ، وعدم مواءمة مخرجاته لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفته. وأدى ذلك إلى ظهور توجه قوي يرمي إلي السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم العالي من خلال تحسين الجودة الشاملة لمخرجاته وضبط تلك الجودة باستخدام معايير ونظم الجودة الشاملة المختلفة.

ونظرا للنجاحات الكبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام والجامعي في العديد من الدول المتقدمة وبعضا من الدول العربية والملاحظ غيابها على مستوى مؤسساتنا التعليمية، من هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في أنه وفي ظل العولمة لن تمر سنوات معدودات حتى تتغير كل المفاهيم التقليدية في المؤسسات والمنظمات المختلفة وسوف تنهار أي مؤسسة سلعية كانت أم خدمية لا تأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص مشكلة هذا البحث في السؤال الآتي : **ما متطلبات ومعايير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ؟**

للإجابة على التساؤل تم تقسيم البحث إلي المحاور التالية:

1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
2. المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية.
3. عرض بعض التجارب الناجحة في مجال ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولا: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تعني **جودة التعليم العالي** مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة. ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوي الذي نسعى جميعاً لبلوغه (الحولي عليان عبد الله، (3-2004/7/5).

تسعي الجودة الشاملة في هذا المجال إلي إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين علي معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي

الهائل" (أبو ملوح محمد، 2000، ص4). وهذا يحتاج إلي توفير قيـــاديين مـــؤهلين قادرين علي فهم معاني الجودة الشاملة وتطبيقاتها ودورها في تحسين المنتج والمخرجات التعليمية، وهذا يتطلب بدوره تشجيع هذه القيادات علي إبداء آرائهم بحرية نحو التغيير والتحسين والابتكار.

ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة على أرض الواقع في التعليم العالي فإن الجامعة مطالبة ببذل الجهد وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغير حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة (جوهر صلاح، 2001، ص 427-430):

1. التمهيد قبل التطبيق بزرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة، وتطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلي ثقافة تؤمن بالجودة والتميز مع ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة، وإيجاد بيئة تساعد على التغير ويسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
2. على مستوى الجامعة تقوم المؤسسة بمراجعة أنظمتها وقوانينها، والعمل على تطويرها إداريا ومهنيا بما يحقق تطويرا نوعيا في الأجهزة والمختبرات، المرافق والخدمات، الرضا الوظيفي، وسائل الاتصال، الحقوق والواجبات.
3. على مستوى الطالب الجامعي، ينبغي أن يتنقل الطالب في المنهاج الجامعي من مجرد وسيلة استقبال إلى عنصر فعال في تشكيل المنهاج ومحاور المادة العلمية، وإبداء وجهة النظر، وتشكيل شخصية علمية مستقلة، قادرة على إبداء الرأي ومحاورة الآخرين.
4. على مستوى عضو هيئة التدريس، ينبغي أن يواكب المتغيرات العلمية المتسارعة ويطور من أدائه على المستويين الأكاديمي والتقني، وفي هذا المجال يأتي دور الجامعة

في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتصنيفهم (حسب أدائهم الأكاديمي، استخدامهم للوسائل الحديثة في عملية التدريس، نشر أبحاث علمية محكمة، مشاركتهم في ندوات ومؤتمرات علمية). وفي حال عدم توافق عضو هيئة التدريس مع هذه المواصفات، تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس المعنيين، بهدف توجيههم وتطوير أدائهم العلمي والمعرفي.

5. على مستوى المناهج، تتم مراجعتها من قبل لجان متخصصة بهدف تطويرها أو تغيير محتواها العلمي بما يتناسب مع التطورات العلمية المتسارعة.

6. السعي نحو التخفيض من الرقابة الإدارية، وتنمية روح التقييم الذاتي وصولا لتحسين الأداء.

7. تحقيق مبدأ المساءلة بين عناصر مؤسسات التعليم العالي والمجتمع.

8. شيوع حالة من الرضا في نفوس الطلاب تجاه المؤسسة التعليمية.

9. زيادة الدعم المادي والمعنوي لأساتذة الجامعات من اجل التركيز وزيادة الدافعية نحو الخدمة والعمل البحثي.

10. وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي، وهو يعني مدي التطابق للمواصفات القياسية العالمية للعمل علي تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ولقد تم تطوير نظام الايزو 9000 ليتوافق مع الميدان التربوي، فظهر ما يسمي ايزو 9002، ويتضمن 19 بندا تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية للوصول إلي خدمة تعليمية عالية.

إن هذه المبادئ والمتطلبات وغيرها تحتم علي إدارة الجامعات للتحول نحو مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التحلي بالجرأة من قبل القيادة العليا في هذه المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي.

ثانيا: معايير وعناصر ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:

جاء في المعجم الوجيز أن " العيار" ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، ومنها " المعايرة " أي التقدير بالحجم بمحاليل قياسية ومعروفة قوتها.

أمّا في مجال التعليم فيشير مصطلح المعايير إلى المستويات والمواصفات والخصائص التي تتميز بها مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية مثل البنية التحتية للمؤسسة والمناهج الدراسية والتجهيزات والحجم الزمني للمواد الدراسية والخدمات المتبادلة بين المجتمع المحلي والمؤسسة وكذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريون والمكتبات والتمويل وحرية المؤسسة في اتخاذ القرار .

إن المؤسسة التعليمية الفاعلة هي التي تعمل على توفير مداخلاتها بالجودة المناسبة، فبالرغم من أن المناهج الدراسية تتشابه محتوياتها بين معظم المؤسسات التعليمية إلا أن شموليتها وترابطها ووعاؤها الزمني وكيفية تدريسها وعلاقتها بحاجات المتعلم والمجتمع ومدى الاستفادة منها بعد التخرج ، كل ذلك يجعل المؤسسات التعليمية تتباين فيما بينها في مستوى تحقيق أهداف الجودة .

1. المحاور الرئيسية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

هذا ومن المحاور الرئيسية التي تعتبر مواصفاتها معايير يمكن تقويمها لتستخدم كمؤشر على مستوى أداء المؤسسة التعليمية ما يلي (العابد أبو جعفر عبد الله، 2009/11/01):

- **معايير مرتبطة بالطالب:**

- يعد الطالب أهم المحاور للعملية التعليمية ويكون مؤشراً إيجابياً إذا عملت المؤسسة على انتقائه من خلال سياسات القبول بالمرحلة الجامعية التي تعتبر الخطوة الأولى نحو جودة التعليم الجامعي،إذ يجب أن تضع الجامعة معايير خاصة لقبول الطلبة في

مختلف كلياتها، وتعتمد مبدأ المنافسة بين الطلبة حسب معدلاتهم في الثانوية العامة، وفي الكليات التي تحتاج إلى مهارات خاصة. ويتم القبول اعتمادا على نتائج امتحان القدرات الذي يؤديه الطلبة، إذ لا يكفي أن يستوفي الطالب شروط القبول من حيث معدله في الثانوية العامة، ولكنه يحتاج إلى قدرات خاصة تمكنه من دخول هذه الكليات، كما أن تفاعل الطلاب مع أساتذتهم ومع الإداريين والعاملين بالمؤسسة بتفهم وتعاون وإيجابية يعتبر أيضاً خطوة مهمة نحو تحقيق جودة الأداء الجامعي .

- تعتبر نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس عاملاً مهماً في تحقيق الجودة حيث يؤدي الأستاذ عمله بأعلى كفاية وأقل تكلفة.
- الخدمات المقدمة للطلاب يمكن أيضاً أن تكون مؤشراً إيجابياً لمستوى جودة المؤسسة، فكلما كانت الخدمات الصحية والإقامة والمساعدات المالية عن طريق الأسعار الرمزية وخدمات التوجيه والإرشاد والمواصلات والاتصالات متوفرة للطلاب كل ما أتصف أداء المؤسسة التعليمية بالجودة.
- نسبة الخريجين من الطلاب الجامعيين والملتحقين منهم ببرامج الدراسات العليا تعتبر أيضاً مؤشراً إيجابياً نحو تحقيق الجودة إذا كان عدد المتسربين والفاشلين قليل جداً
- إن ملائمة تخصصات الخريجين مع متطلبات سوق العمل من حيث الوقت والعدد والكفاءة يعد مؤشراً رئيسياً لجودة المؤسسة الجامعية.

- **معايير مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس:** من بين هذه المعايير نذكر:

- تعتبر خصائص ومواصفات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس من المتغيرات الهامة في تحقيق الجودة الشاملة للتعليم العالي ، فعدد أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم وتطورهم المستمر في مجال تخصصهم ومساهمتهم في خدمة المجتمع وإنتاجهم

العلمي من بحوث ومنشورات هي المؤشرات الحقيقية لجودة أداء المؤسسة الجامعية.

- إن احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم وتقدير احتياجاتهم المعرفية والنفسية ومؤازرتهم على تحقيق أهدافهم التعليمية وتوجيههم تربوياً ومهنياً ومعالجة مشكلاتهم السلوكية تعتبر أيضاً مؤشرات إيجابية لجودة التعليم الجامعي.
- إن تفرغ عضو هيئة التدريس للتدريس وإجراء البحوث العلمية والمساهمة في أنشطة الجمعيات والمنظمات العلمية والمهنية والتربوية يعتبر كذلك من المؤشرات الإيجابية نحو تحقيق جودة أداء المؤسسة الجامعية.

- **معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية:**

- إن مستوى برامج الجامعة ومناهجها الدراسية من حيث المستوى والطريقة والأسلوب والترابط الأفقي والعمودي، وارتباطها بالأهداف العلمية والثقافية والاقتصادية الوطنية والإقليمية والقومية، وإثراء شخصية المتعلم وتنمية إمكانياته ومهاراته ومواكبة اتجاهاته يعتبر من المحاور الرئيسية لتحقيق جودة التعليم. فكلما كانت المناهج الدراسية محققة لأهداف الطلاب والمؤسسة والمجتمع كل ما اتصفت برامج المؤسسة بالجودة الشاملة .
- لكي تساعد المناهج في تحقيق الجودة يجب أن تكون ملائمة لحاضر الطلاب ومستقبلهم، ومراعاة ميولهم واحتياجاتهم واستعداداتهم وعاملاً مساعداً لحل مشكلاتهم وتطوير سلوكهم، ومن تم تكون المناهج الدراسية مرآة عاكسة لجودة التعليم الذي يمكنّ المؤسسة من تحقيق أهدافها التربوية.

- **معايير مرتبطة بالإدارة الجامعية:**

إن استقرار الإدارة وكفاءة العاملين بها وعلاقتهم بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والتزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة من خلال المحافظة على ممتلكات المؤسسة وصيانتها وتوفير الخدمات اللازمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس تعتبر من المتغيرات الفاعلة والمؤشرات المؤكدة لجودة أداء المؤسسة

- **معايير مرتبطة بالإمكانيات المادية:**

- تتمثل الإمكانيات المادية في المباني الجامعية والمكتبات والمعامل والمختبرات والتمويل اللازم لكافة أنشطة المؤسسة ، حيث يجب أن يتسم المبنى بالمرونة والقدرة على استيعاب الطلاب. ويعد موقعه الجغرافي في البيئة المحيطة من المؤشرات الإيجابية لتحقيق متطلبات الجودة. ومن الخصائص الإيجابية للمباني التعليمية التي تدعم تحقيق الجودة تصميمه الصحي وبعده على المناطق الصناعية والأماكن المزدحمة ومدى ملائمته للطقس وسلامة مرافقه الصحية ونظافته وجماله، وتوفر الملحقات الخاصة بالأنشطة الطلابية الاجتماعية والرياضية والترفيهية.
- تشمل متطلبات جودة المؤسسة الجامعية أن تكون المكتبة شاملة لمصادر المعرفة المتخصصة والعامة من كتب مرجعية ومقررات دراسية ومجلات ودوريات وقاعات للمذاكرة وتقنيات التصوير والنسخ ولوائح مرنة للاستعارة، وأن توفر لزبائنها كل ما يتعلق بالمستجدات العلمية والتقنية والفكرية المواكبة للعصر وأن تكون خدماتها متوفرة بوقت كافي .

- **معايير مرتبطة بمؤسسة التعليم العالي والمجتمع:**

إن ربط الجامعة بالمجتمع من خلال التفاعل مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية العامة والمنظمات والهيئات والمراكز التربوية والعلمية والبحثية، وتسخير القدرات

العلمية والفكرية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس لإيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية من خلال وضع الإستراتيجيات والرؤى المستقبلية واستخدام الإنجازات العلمية لمواجهة تلك المشكلات يعتبر محوراً مهماً ومؤشراً رئيسياً لتحقيق جودة أداء المؤسسة الجامعية (أحمد إبراهيم أحمد، 2003، ص 175).

2. معايير قياس الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:

من المعايير المستخدمة في قياس الجودة الشاملة وضبطها وبصفة خاصة في التعليم نذكر: معايير ديمنغ Deming، ومعايير بلدرج baldridge، ومعايير كروسبي crosby، ومعايير سلسلة الايزو ، ومعايير الاعتماد الأكاديمي، وفيما يلي توضيح موجز لكل معيار من تلك المعايير:

- **معايير الجودة الشاملة عند ديمنغ Edward Deming**:

يرتكز نموذج ديمنج للجودة على تحسين مستوى الأداء في المنشأة أو المؤسسة من خلال مبادئه الأربعة عشر المشهورة التي أصبحت أساساً لمفهوم الجودة الشاملة،(Deming, W, 1988 pp.26-35.) وهي على النحو التالي:

- وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة.
- تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية .
- عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
- توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الطلاب خلال كل مرحلة وعند الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذه الانتقال.

- التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس من أجل تحسين الأداء لكل الأفراد.
- الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة وهيئة التدريس والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.
- الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانيات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع.
- تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية مناسبة.
- كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف الإدارات.
- التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه.
- تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.
- تحسين وتفعيل العلاقات من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم وزمالتهم لبعضهم البعض.
- إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد .
- تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير نحو الجودة مسئولية كل فرد في المجتمع.

ويشير ديمنج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، لذا على كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء (الهلالي، الهلالي الشربيني، 1998 ، ص 152).

- **معايير الجودة الشاملة عند بلدريج Malcolm Baldrige:**

طور بلدريج نظاماً لضبط الجودة في التعليم وتم إقراره ضمن المعايير القومية المعترف بها لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة ومطالب المستفيدين من النظام التعليمي. ويعتمد نظام بلدريج بضبط جودة التعليم على مجموعة من القيم الأساسية التي توفر إطاراً للتطوير المتكامل وتتضمن 28 معياراً ثانوياً وتتكون القيم الأساسية من 11 قيمة وتندمج في 7 مجموعات (عبد الجواد، عصام الدين نوفل، 2000، ص 26-28) هي:

- القيادة (90 نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.
- المعلومات والتحليل (75 نقطة) وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
- التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (75 نقطة) وتشمل: التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.
- إدارة وتطوير القوى البشرية (510 نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.
- الإدارة التربوية (50 نقطة) وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.
- أداء الأستاذ ونتائج الطلبة (230 نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ التعليمي وتحسينه والنتائج، والأبحاث في مجال الأداء ، والنظر إلى أداء المؤسسات التعليمية كعمل اقتصادي.

- رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (230 نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضاء الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المؤسسات التعليمية.

- **معايير الجودة الشاملة الآيزو ISO 9000:**

في ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة ليس فقط على مستوى السلع والمنتجات وإنما أيضاً بجودة الخدمات، وبعد أن تأكد للجميع أن الجودة ليست خياراً بل ضرورة لنجاح أي نظام، اهتمت المنظمة العالمية للتوحيد القياسي ISO كهيئة دولية معنية بقضية الجودة، وأصدرت سلسلة المواصفات العالمية المعروفة بـــ " أيزو 9000".

ايزو 9000 مصطلح عام لسلسلة من المعايير تم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO (International Standardization Organization) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية. وكلمة ايزو مشتقة من كلمة يونانية ISOS والتي تعني Equal أي التساوي والرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار أو المواصفة وقد نالت مواصفة الايزو 9000 منذ صدورها عام 1987 اهتماما بالغا لم تنله مواصفة قياسية دولية من قبل .

يضم هذا الاتحاد أكثر من 90 هيئة تقييس وطنيـــة ، ويهـــدف إلى تـــرويج المواصفات القياسية والأنشطة المتعلقة بها من أجل تسهيل التبادل التجاري الـــدولي للسلع والخدمات وتنمية التعاون في مجالات المعلومات، والعلوم، والتقنية والنـــواحي الاقتصادية. ومقر الاتحاد مدينة جنيف في سويسرا (الخطيب محمد بـــن شـــحات، 2003 ، ص 72).

يتكون الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة من 176 لجنة فنية رئيسية يتبعها 630 لجنة فرعية تضم 1827 مجموعة عمل بالإضافة إلى 18 فريقاً للبحث والدراسة. ويمثل الهيكل التنظيمي المنتجين والموردين والعملاء بالإضافة إلى المهن الهندسية ومعامل الاختبار والخدمات العامة وجماعات حماية المستهلكين ,والهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء (ماهوني فرانسيس وكارل ثور، 2000).

إن عائلة ISO 9000 تمثل إجماعا دولياً على مجموعة من المبادئ تمثل الحد الأدنى لمتطلبات تطبيق منظومة إدارية تضع متطلبات العملاء في المقام الأول ، وتعمل على منع المشاكل وخفض المفقود وتحسين سمعة المنظمة. وتهتم المواصفة ISO 9000 بماذا يجب أن يتم WHAT وتترك كيفية التنفيذ HOW إلى كل منظمة وفقاً لحجمها وطبيعة عملها .

وتنقسم مطالب أنظمة الجودة ايزو 9000 إلى المستويات التالية:

- **نظام ايزو 9001**: نموذج تأكيد الجودة في التصميم ، والتطوير ، والإنتاج، والتركيب، والخدمة.
- **نظام ايزو 9002**: نموذج تأكيد الجودة في الإنتاج ، التركيب ، الخدمة.
- **نظام ايزو 9003**: موذج تأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائي.
- **نظام ايزو9004** : عناصر نظام إدارة وتأكيد الجودة "جزءان للمنظمات الخدمية والإنتاجية"
- **نظام ايزو 10011**: الدليل الإرشادي لمراجعات الجودة (ثلاثة أجزاء).
- **نظام ايزو 10013**: دليل إعداد وتطوير دليل الجودة.

تستخدم المواصفات ISO 90001/2/3 في الأغراض التعاقدية وتمنح المنظمات الحاصلة عليها شهادة مطابقة ، تؤكد للمتعاملين معها أن لديها نظام جودة

يضمن جودة منتجاتها وخدماتها في كافة المراحل بدءاً من التصميم حتى خدمات ما بعد البيع.

بعد تطبيق المواصفة ISO 9000 في العديد من المنظمات منذ عام 1994م ظهرت عدة ملاحظات أدت إلى مراجعة المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس للمواصفة وتم تعديلها في 15 ديسمبر 2000 بما يحقق الآتي (محمد رياض، 2002، ص.9):

- تكامل **المواصفات** في منظومة إدارية واحدة متكاملة (ISO 9001) بدلاً من (ISO9001/2/3) .
- إثبات **التطوير** المستمر.
- توفير التكامل مع منظومة ISO 14000 .
- مراعاة **أصحاب** المصالح المشتركة (العملاء ، والعاملين ، والمُلاك، والموردين، والمجتمع) .
- تطبيق نموذج العملية لتمكين المنظمة من تطوير وإحكام الرقابة على عملياتها.
- التركيز **أكثر** على رضا العملاء.
- التركيز **على** متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- سهولة **التطبيق** في جميع الأنشطة ولجميع المنظمات أيا كان حجمها.
- لغة **واصطلاحات** سهلة ومفهومة .

كذلك تم تطوير المواصفة لتتضمن مبادئ وأسس نظام إدارة الجودة الشاملة المبني على الأسس الآتية (عماد الدين محمد زين محمد زين، 2005 ، ص.259-260):

1- **التركيز على العميل** : بما أن المؤسسات تعتمد على عملائها، وجب تفهم وتلبية مطالب العملاء الحالية والمستقبلية، والعمل الجاد لتحقيق أكثر مما هو متوقع لإسعاد العملاء.

2- **القـــــــيادة**: يقوم القادة بإنشاء وحدة الغرض وتحديد اتجاه المؤسسة، بما يحقق المشاركة ويبين الثقة ويؤدي إلى وجود عمالة مستقرة ومحفزة .

3- **نظرية المشاركة الكاملة**: العاملون بكل المستويات هم طاقة المؤسسة، واندماجهم الكامل يسمح باستخدام قدرتهم لمصلحة المؤسسة ويجعلهم أكثر رِضاً بوظائفهم.

4- **أسلوب الإدارة بالعمليات**: يمكن تحقيق النتائج المرجوة بكفاية أعلى عندما تدار الموارد والنشاطات كعملية ، فمثلاً تصميم عملية التوظيف يؤدي إلى ضبطها ومواءمتها مع احتياجات المؤسسة.

5- **استخدام أسلوب المنظومة المتكاملة**: تحديد وتفهم وإدارة نظام يتكون من مجموعة عمليات ذات علاقة لتحقيق غرض معين سيؤدي إلى فاعلية وكفاية المؤسسة، مما يعطي فرصة لمراجعة أشمل وتحديد أفضل للأدوار والمسئوليات.

6- **التطوير المستمر**: التطوير المستمر هو أساس التميز والريادة.

7- **اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق**: القرارات والأعمال الفعالة تستند إلى تحليل البيانات والمعلومات.

8- **العلاقة مع الموردين علاقة شراكة ومصلحة مشتركة**: تؤدي إلى زيادة مقدرة المؤسستين لتكوين قيمة مضافة لكل منهما ، فتتكون روح المنافسة في التحالفات وتتحسن إمكانيات الموردين بما يعود بأفضل النتائج على المنظمة.

للتقديم على نظام الايزو 9001- 2000 يجب توفير المتطلبات التالية:

- التزام إدارة القطاع بتطبيق نظام الجودة.
- أن لا يقل عمر الكلية أو الإدارة عن سنتين.
- أن تكون الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي مفعلة بنسبة لا تقل عن 70% .
- وجود تصنيف لوحدات القطاع محدودة.
- أن تكون مهام الوحدات في القطاع محدودة.
- وجود آلية واضحة للتعرف عن آراء المنسوبين من القطاع.

في سنة 2008 تم تعديل المواصفة ISO 9000 للمرة الثانية لتبدأ المواصفة الآيزو 9001/ 2008 م بتعريف المتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة ثم تعريف متطلبات التوثيق العامة والهامة وتتصدى لأربعة موضوعات غاية في الأهمية داخل أي منشأة صناعية كانت أو خدمية ترغب في تأكيد تطبيقها لنظام إدارة جودة عصري وفاعل على أساس علمي وتأكيد التحسين المستمر لفاعليته .بما يعزز من رضاء الزبون المتعامل مع هذه المنشأة بشكل دائم لا ينقطع , وبما يعزز قدرة المنشأة على إثبات نفسها بالسوق .بما تقدمه من منتجات صناعية أو خدمات , ويعزز قدرتها التنافسية على تحقيق أكبر المكاسب المالية بتحقيقها ميزة تنافسية , ويعزز عملية غرس ثقافة الجودة وإتقان العمل والابتكار والإبداع في إيجاد الحلول لكافة المشكلات الإدارية وخلق تنظيمات جديدة .بما يمنع تشتيت جهود ووقت ومال العاملين بالمنشأة فيما لا يفيد للوصول إلى الصدارة في سباق التنافسية الإقليمية والدولية الطاحنة.

وهذه الموضوعات الأربعة ببساطة ووضوح هي:

- موضوع مسئولية الإدارة بالمنشأة .
- موضوع إدارة الموارد بالمنشأة .

- موضوع تحقيق المنتج والمقصود به كل ما يتعلق بعمليات إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة المنوط بالمنشأة إنتاجها وتقديمها للجمهور .
- موضوع القياس والتحليل والتحسين.

- **معايير الجودة الشاملة عند كروسبي Crosby:**

حدد فليب كروسبي أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة وهي (Crosby, ph. B, 1979. p 19):

- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.
- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
- تحديد مستويات أداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.

تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية، يؤخذ بالحسبان حساب تكلفة كل شي لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى وحساب الفاقد وغيرها من المعايير الكميه والكيفية (الخطيب, محمد بن شحات، 2003، ص 69).

- **معايير الجودة الشاملة بالاعتماد الأكاديمي Accreditation:**

الاعتماد الأكاديمي نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها. وهو مفهوم أمريكي بحت يتصل بالعمليات الاختيارية التي يقوم بها فريق من المتخصصين من خلال جمعيات غير حكومية لإنجاز

هدفين هما: جعل المؤسسات الأكاديمية مسؤولة أمام بعضها البعض على تحقيق أهداف محدودة وملائمة لها ولبرامجها التربوية، وفحص مدى وفاء هذه المؤسسات وبرامجها بمعايير محددة مسبقاً.

الاعتماد الأكاديمي عبارة عن "المكانة أو الصفة العملية التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي مقابل استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقويم التربوية.

والاعتماد الأكاديمي نشاط تطوعي غير حكومي تقوم به جمعيات الاعتماد الأكاديمي التي أنشأتها مؤسسات التعليم العالي الأمريكي بهدف تشجيع هذه المؤسسات ومساعدتها في عمليات تقويم وتطوير كفاءة برامجها التربوية ومنح اعتراف عام ومعلن بالمؤسسات أو البرامج الأكاديمية التي استوفت (أو تجاوزت الحد الأدنى) المعايير المحددة للكفاءة أو للجدارة التربوية.

والمعيار في الاعتماد هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسئولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشود من الجودة أو التميز.

يتم تقييم مدى تحقيق المؤسسة لهذه المعايير من خلال عملية التقييم الذاتي والخارجي وعلى ضوء ذلك يتخذ القرار المناسب بخصوص الاعتماد ، ونذكر هذه المعايير المستخدمة من قبل هيئات الاعتماد في الولايات المتحدة وعدد من الدول الأوروبية (أبو سنينة ربحي، (3-2004/7/5):

1. رسالة الجامعة وأهدافها.
2. التخطيط والتقويم.
3. التنظيم والإشراف على المؤسسة.
4. البرامج والتدريس.
5. أعضاء هيئة التدريس.
6. الخدمات الطلابية.

7. المكتبة ومصادر المعلومات. 8. المصادر المادية و المبنى الأساسي.

9. المصادر المالية . 10.الانفتاح أمام الجمهور.

11.التزاهة.

وقد تم تطوير هذه النماذج وتطبيقها في القطاع الصناعي منذ بداية الخمسينيات من القرن العشرين ومن ثم اعتمدت في قطاع إدارة الأعمال وقد كشفت الأدبيات والدراسات السابقة على أن تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإدارة العامة لم يبدأ العمل به إلا في بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين (الخطيب, محمد بن شحات، 2003، ص 35). ولكل معيار من هذه المعايير مميزاته وعيوبه حيث إنه لا يوجد معيار مطلق متفق عليه من الجميع ، كما أكدت اليونسكو على أنه لا يوجد معيار مطلق متفق عليه من الجميع ولكل معيار من المعايير مميزاته وعيوبه وذلك بقولها " يندر أن يكون هناك معيار مطلق يتفق عليه الجميع ، وهذا الأمر موضح بشكل جيد في أوروبا مثلاً إذ أنه من بين ثمانية أقطار ذات اقتصاديات متشابهة وأنظمة تربوية ذات كفاءة بشكل متماثل ، نجد أن المخطط عند تحديد المعايير لا يسعى لتحقيق حالة من الكمال الخيالي بل إنه يقرر أنسب الأمور لوضع بلاده" (اليونسكو ، (1998).

وأخيراً تجدر الإشارة إلى انه لا يوجد نموذج واحد ينصح بتطبيقه في مجال معايير الجودة الشاملة، ولكن توجد العديد من المعايير يمكن الاستفادة منها. وتبقى هذه المعايير دون فائدة إن لم تدعم بعملية ضبط للجودة بمؤسسات التعليم العالي.

ثالثا: بعض التجارب الناجحة في مجال ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في 1985 بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح خريجوها أكثر كفاءة مما أرضى أرباب الأعمال، وسرعان ما انتشرت الحركة حيث (160) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة وحوالي (50%) منها قد أسس تركيبا تنظيميا للجودة، وتقدم جائزة مالكوم (**Malcolm Baldrige**) كنموذج ومعيارًا لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

ومن بين الجامعات المتبنية لهذا المنهج:

أ. جامعة هارفرد (Harvard University)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة هارفرد بمكتب تكنولوجيا المعلومات نتج عنه ادخار 70 ألف دولار سنويا عن تراخيص البرمجيات نتيجة القضاء على غير المستعمل وغير اللازم من حزم البرامج، 120 ألف دولار رصيد من التوفيق بين عملية إعداد التقارير وتقديمها كما تم التخفيض في الورق المستعمل لإعداد الفواتير بنسبة 40% نتيجة استعمال نموذج فوترة جديد وانتقت مدة التدريب في مركز المعلومات من يومين إلى ساعة ونصف (Ömer Faruk ÜNAL, 2001, P9).

وتأتي هارفرد في المركز الأول في الترتيب العالمي للجامعات، كما أنها أكثر جامعة في العالم من حيث عدد الخريجين والباحثين الذين حصلوا على جوائز نوبل وغيرها من الجوائز والأوسمة العلمية الرفيعة والشهيرة عالمياً، وقد تخرج منها سبعة رؤساء للولايات المتحدة الأمريكية.

ب. جامعة ولاية أوريجون (Oregon State University)

تعد من أول وأشهر محاولات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية (Ralph G & Smith Doglas H, Lewis ،1994 ،p 17-19) واتبعت في تطبيقها لهاذا المنهج الخطوات التالية:

1. توضح فلسفة ومفهوم إدارة الجودة وأسسها والأهداف التي حددها مجلس إدارة الجودة.
2. التعريف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها لجميع العاملين في الجامعة من الهيئتين الادارية والأكاديمية.
3. تقييم الوضع الحالي وتحديد المواضع التي تتطلب التحسين وتطبيق سياسة الجودة الشاملة وتوجيه الجهود لها بعقد لقاءات تعريفية رسمية أو عن طريق التقارير الخطية.
4. تقييم الوضع الكلية للمراحل المنفذة من برامج الجودة بهدف الحصول على تغذية راجعة عن أثر تطبيق الجودة ومدى التحسن الحاصل في أداء أعمال الجامعة.

وقد نتج عن تبني هذا المنهج توفير الوقت، الزيادة في كفاءة الخريجين وارتفاع الروح المعنوية.

خلاصة:

استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وكيفية ضبطها. توصلت الدراسة إلى أبرز المؤشرات التالية: إن أهم معايير الجودة الشاملة

للتعليم العالي تتمثل في تلبية احتياجات الطلبة، ورغبات الهيئة التدريسية، وكفاءة القيادة التربوية، وتحسين الأداء ونوعية المخرجات. توجد عدة آليات يمكن تطبيقها لضبط الجودة الشاملة في التعليم ومن أهمها: التقويم الذاتي، والدراسات الذاتية، وتقويم إنتاج الطلاب التحصيلي. وفي ضوء تلك المؤشرات المرتبطة بمدخل تطبيق معايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وبعد التعرف على المعوقات العامة لتطبيقها فى الجامعات، يبدو جليا أن الوقت قد حان لكي تتبني المؤسسات التعليمية الجزائرية بصفة خاصة فلسفة جودة التعليم الجامعي أو إدارة الجودة الشاملة، لما يحتويه من رسالة تحسين الأداء والمنتج التعليمي حتى الإتقان، لذا ومن اجل تحسين جودة التعليم في الجامعات الجزائرية يمكن وضع تصور واضح لعدد من التوصيات للارتقاء بكفاءة ونظام التعليم العالي وذلك على النحو التالي:

1. تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة يتبع مباشرة لرئاسة الجامعة، وتمنح له الصلاحيات الكافية يضم مجموعة من الأكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة من داخل الجامعة ويمكنه الاستعانة بالخبرات الخارجية ويجب أن يكون الجهاز قادرا علي التطبيق والتنفيذ والتقويم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد فيه، حتى يكون التطوير الجامعي أكثر سهولة.
2. يتولي هذا الجهاز مهام مراقبة وضبط مدي قيام العاملين بتنفيذ واحترام العمليات والبرامج التعليمية والخدمات المساندة والجوانب الإدارية والمالية لضمان جودة التعليم. وعليه كذلك القيام بتهيئة الجو العام في الجامعة وخارجها لتقبل ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم
3. أن يتصف التعليم العالي بالمرونة وقابلية التجديد في برامجه وأهدافه وبنيته التنظيمية وعملياته الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية للتطور المجتمعي.

4. تعديل الهيكل التنظيمي التعليمي بطريقة تحدد وظائف ومسئولية جهاز إدارة الجودة الشاملة، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب المطلوب للفريق تسهل عمليات التطوير والتحديث.

5. زيادة تمويل الجامعات وبرامجها التعليمية التي تعتمد علي الجودة الشاملة والتي تقدم خدمات ملموسة للمجتمع.

6. تبني مفهوم الجودة الشاملة في مراحل مبكرة وذلك في جميع الأطوار الابتدائي والمتوسط والثانوي حتى تزاد الخبرة والوعي لدي الطلاب في كيفية الاستفادة من تطبيقه في مراحل لاحقة .

7. التقويم والتصحيح المستمر لخطوات تطبيق الجودة الشاملة ومراقبة عملية الإنتاج التعليمي بما يحقق جودة أفضل.

8. وضع نظام واضح في التعامل مع معايير الجودة، تلتزم به الأقسام والكليات وإدارة الجامعة، وهذا يشمل توضيح الأهداف، وخطوات العمل، وآلية التنفيذ.

9. وضع معايير الجودة والنوعية التي يتم بموجبها تقييم برامج التعليم، ومدى ملاءمتها للمستجدات العلمية والفكرية وهذه المعايير تمثل خطة عمل تسير عليها الجامعات في متابعة الجودة، وهي معايير قد تختلف من جامعة إلى أخرى ولكنها تلتقي في النهاية حول الأهداف التي تحددها وزارة التعليم العالي والجامعات التابعة لها. ويجب أن تكون آلية تطبيق هذه المعايير واضحة ومحدده للجميع ابتداء من الطالب، وانتهاء بلجنة الضبط العليا في الجامعة، ولضمان تطبيق هذه المعايير لابد من وجود تنسيق في تتابع هذه المعايير وتسلسلها، ومراجعتها من وقت إلى آخر.

10. تطبيق مبدأ القياس المرجعي (المقارنة بالغير) مع بعض المؤسسات العالمية للتعليم العالي المشابهة في مقوماتها، والاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير علي النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي فنأخذ منها ما يتناسق مع قيمنا وثوابتنا.

المراجع:

باللغة العربية:

1- ابن منظور، (1984) .معجم لسان العرب. الجزء الثاني ، دار المعارف ، القاهرة.

2- أبو سنينة ربحي، (2004). تقييم مؤسسات و برامج التعليم العالي في فلسطين الانتقال من سياسة التفتيش و الإذعان إلى سياسة التحسين و التطوير. دراسة علمية مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.

3- أبو ملوح محمد، (2000). الجودة الشاملة في التعلم الصفي. مركز القطان للبحث والتطوير، غزة.

4- أحمد إبراهيم أحمد، (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

5- الحولي عليان عبد الله، (2004). تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني. ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني في جامعة لقدس لمفتوحة في مدينة رام الله.

6- الخطيب محمد بن شحات، (2003). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. مركز البحوث التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

7- الدراكة مأمون وطارق أل الشبلي، (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. دار صفاء للنشر،عمان.

8- الرشيد محمد، (1995). الجودة الشاملة في التعليم. المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود.

9- العابد أبو جعفر عبد الله، (2009). معايير الجودة ومؤشراتها في التعليم العالي. ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول جودة التعليم العالي، طرابلس.

10- العاجز فؤاد وجميل نشوان، (2006). تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. المؤتمر العلمي الدولي السابع حول مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول، كلية التربية، جامعة الفيوم.

11- القحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي. مجلة الإدارة العامة، العدد (78).

12- النجار فريد راغب، (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. أميرال للنشر والتوزيع ، القاهرة.

13- الهلالي، الهلالي الشربيني، (1998). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة، العدد (37).

14- جوهر صلاح، (2001). أساليب تقنيات الغدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال المعلومات. المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة.

15- عبد الجواد، عصام الدين نوفل، (2000). ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية. مجلة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، السنة (9)، العدد (30).

16- عماد الدين شعبان على حسن، الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية، موقع الكتروني:

17- عماد الدين محمد زين محمد زين، (2005). إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية). مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، العدد العاشر، السودان.

18- فيليب انكستون، (1995). التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان ،الدار اللبنانية المصرية.

19- ماهوني فرانسيس وكارل ثور، (2000). ثلاثية إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

20- محمد رياض، (2002). دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة. مطابع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

باللغة الأجنبية:

1. Benhard, R, (1991). *Public Administration: an Action Orientation*. Pcific Grove California, USA, Brooks, Cole Publishing/
2. Jablonski Jpshphe , Hmplemintg, (1991). *Management an overview without publisher*. San Diego :phe.ffor USA .
3. Crosby, ph. B, (1979). *Quality is free: the Art of Making Quality certain*. New York, Mc Graw-Hill Book C.
4. Deming, W, (1988). *Quality, productivity, and Competitive Position*. Cambridge, Mas: Massachusetts Institute of Technology.