

## نماذج وتجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات Models and experiences of applying TQM in universities

د. قرين ربيع      د. رتيبة بوهالي      ط/د. أسماء عميرة  
المركز الجامعي ميله      جامعة جيجل      جامعة قسنطينة

**ملخص:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المهمة لتحقيق تلك الأهداف، لاسيما بعد النجاح الكبير الذي حققه هذا النهج الإداري في قطاعي الصناعة والأعمال حيث بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية، وأصبح تقويم التعليم العالي جزءا لا يتجزأ من العملية التعليمية، وقد أكدت التجارب الفعلية للعديد من الدول على الأهمية الكبيرة التي تلعبها إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات عن طريق الحصول على نوعية أفضل من التعليم وتخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، نماذج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

### Abstract:

TQM is one of the important approaches to achieving these objectives, especially after the great success achieved by this administrative approach in the industrial and business sectors. The interest in using it in various fields has become very strong and it is strongly recommended to apply it in educational institutions. The evaluation of higher education is an integral part of the process. The actual experience of many countries has confirmed the great importance that TQM plays in improving the performance of institutions by obtaining better quality education and graduating students who are able to play their role better in the service of the community.

**Keywords:** Total Quality Management, Total Quality Management in Higher Education, Models in the Application of Total Quality Management in Higher

## 1. مقدمة:

شهد التعليم بشكل عام تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات، والتي تمثلت عموما في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، وبروز التكتلات الاقتصادية وظاهرة العولمة، ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي، إضافة إلى اعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة الموارد البشرية على تحقيق النتائج المرجوة منها.

وفي ظل الإقبال المتزايد لمختلف بلدان العالم على تبني مناهج إدارية تتناسب مع التغيرات والمستجدات الحاصلة داخليا وخارجيا، بات مطلوبا من مؤسسات التعليم العالي تحسين مستويات أدائها عن طريق النهوض بنظمها التعليمية واستحداث تخصصات جديدة تلائم متطلبات العصر، بما تحتويه من مصادر الطاقة البشرية المميزة علميا والقدرة على التفاعل ايجابيا مع مختلف التغيرات.

بناء على ما سبق يمكن بلورة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هي أسس اعتماد إدارة الجودة الشاملة بالجامعات على ضوء النماذج والتجارب العالمية؟**

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات؟
  - ماهي الممارسات المطبقة من طرف الجامعات العالمية الرائدة في مجال الجودة الشاملة؟
- ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية سيتم الإستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم النظرية والإجرائية مع تحليل مبادرات مختلف الجامعات على المستوى العالمي للاستفادة منها ومحاولة تطبيقها.

وسيتم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

**1- الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.**

**2- نماذج إدارة الجودة الشاملة**

### 3- تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 1- الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

ظهرت الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك، وبعد النتائج المبهرة والنجاح المتميز لهذا المنهج، حاولت العديد من الدول الغربية تطبيقه على مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول، ثم انتشرت بعد ذلك إلى بلدان العالم الأخرى.

#### 1-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: قبل التعرف على مفهوم إدارة الجودة

الشاملة في مجال التعليم العالي، سنتطرق أولاً إلى مفهوم الجودة والجودة الشاملة بصفة عامة.

#### أ- تعريف الجودة:

يرجع مصطلح الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان<sup>1</sup>.

كما يحدد Larousse معنى كلمة جودة بأنها: الخاصية التي تحدد طبيعة شيء ما، ويضيف Larousse بعض التجديدات على معناها معرفاً إيها بأنها: التفوق والتميز في شيء ما<sup>2</sup>، ويعرف جوزيف جوران (Josef Juran) الجودة بأنها: مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي تقديم المنتج لأفضل أداء وبأصدق الصفات<sup>3</sup>، والجودة أيضاً هي القدرة على إرضاء الزبون<sup>4</sup>.

#### ب- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة نتيجة لاختلاف الاتجاهات الفكرية وتعدد البيئات الثقافية والاجتماعية المنطلقة منها، وقد يكون الاختلاف من حيث درجة التفصيل مع اتفاقها في المضمون بشكل عام، ومن بين التعاريف نذكر:

- تعرف منظمة الجودة البريطانية (BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر كفاءة، لإنجاز أهداف المؤسسة"<sup>5</sup>.

- أما بالنسبة لمنظمة المقاييس الدولية، فإن إدارة الجودة الشاملة هي: " عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء

على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين"<sup>6</sup>.

- كما تم تعريفها بأنها: " التفوق في الأداء لإسعاد العملاء، عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة عالية، من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل وقت"<sup>7</sup>.

### ج- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والمنطقية والتحليلية والسلوكية للخريجين.

لذا تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي إلى المفهوم الذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات محددة للأداء، وبناء منظومات لإدارة الجودة في التعليم العالي، ومع صعوبات التطبيق، ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والنجاح لمؤسسات التعليم العالي، وهو أسلوب لتحسين الأداء بكفاءة أفضل<sup>8</sup>.

تعرف الجودة في التعليم بصفة عامة، بأنها: " ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة، تكون أساسا لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم"<sup>9</sup>.

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فتعرف على أنها: " فلسفة إدارية لقيادة الجامعات تركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحيط، وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة"<sup>10</sup>.

بناء على ما تقدم عرضه من تعاريف في مجال الجودة في التعليم العالي، نستنتج ما يلي:

- مفهوم الجودة هو مفهوم نسبي ومتعدد الأبعاد ويصعب تحديد تعريف شامل جامع يتفق عليه الجميع، وخير ما يستشهد به على ذلك هو التعليق الذي ذكره " ديمنج " حينما سئل عن الجودة فأجاب بأنه لا يعرف؛

- والجودة في مجال التعليم هي مؤشر لعدد من الجوانب، ومن أهمها ما يلي: خلو الخدمة من الأخطاء، تحقيق الهدف أو المخرجات المنشودة، الاستخدام الأمثل للإمكانات. التعليمية من أجل الحصول على مخرجات عالية الكفاءة.

وعليه نرى أن الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عبارة عن: فلسفة تنظيمية، وثقافة متميزة ومنهج إداري ناجح، يجب على مؤسسات التعليم عموماً والجامعات خاصة تبني هذا المنهج، قصد تحقيق التطور المستمر في أدائها وتحسين جودة مخرجاتها.

### 1-2- مبررات الاهتمام بتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي: تتمثل أهم الأسباب

التي جعلت مؤسسات التعليم العالي تولي اهتماماً كبيراً بعنصر الجودة فيما يلي<sup>11</sup>:

- تطور التقنيات التعليمية مما يجعل تطبيق عملية الجودة بالأساليب التقليدية صعباً؛  
- اشتداد الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين المنظمات التعليمية لاستقطاب الطلاب المتميزين وأعضاء هيئات التدريس المتفوقين، يجعل الاهتمام بالجودة في المنظمات التعليمية من عوامل الجذب ذات التأثير الواضح؛

- يتوقف حصول المنظمات التعليمية على دعم من الحكومة في أغلب دول العالم المتقدم على درجة التزامها بمعايير الجودة؛

- ارتباط عملية الاعتماد للمنظمات والبرامج التعليمية على مدى التزام تلك المنظمات بنظم ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها في جميع مجالات العمل التعليمي والإداري؛

- وضوح الآثار المترتبة عن افتقاد الجودة في المنظمات التعليمية، حيث يفقد خريجوها القدرة على المنافسة في أسواق العمل، إذ يبحث أصحاب الأعمال عن خريجي المنظمات التعليمية المشهود لها بالخبرة.

ولكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات نجد:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية؛

- ترسيخ ثقافة الجودة لدى مختلف العاملين في مؤسسات التعليم العالي مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها؛

- توحيد العمليات وذلك من خلال توحيد أسلوب العمل مما يرفع من مستوى جودة الأداء ودرجة المهارة داخل مؤسسات التعليم العالي؛
- المتابعة والتي يجب أن تكون شاملة ومستمرة من أجل التقييم ومعالجة الانحرافات؛
- استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين؛
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة وضمان الجودة داخل المؤسسة التعليمية؛
- تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد المطلوب من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وتفعيلها.

### 1-3- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لا بد من تحسين أداء كافة الموارد البشرية المتوفرة لديها، فالتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات تحقق فوائد جمة يمكن توضيحها كما يلي<sup>12</sup>:

- بالنسبة للطلبة وسوق العمل: تلبية رغبات وطموحات الخريج، التي تساهم بدورها في سد حاجة سوق العمل من الموارد البشرية المطلوبة وبالمواصفات المطلوبة، وهذا بدوره سيحقق مزايا للطالب الخريج الذي سيحصل على فرصة عمل بعد تخرجه مباشرة وعلى المنظمة التي سيعمل فيها لأنه سيكون عنصرا فعالا في تحقيق أهدافها وتنفيذ سياستها وبرامجها المرسومة؛
- بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس: يمكن تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي عضو هيئة التدريس، من تطوير كفاءته من خلال الاطلاع على المزيد من المصادر العلمية الحديثة واستخدام تقنيات المعلومات، التي تتيح له الفرصة للاطلاع على آخر المستجدات العلمية للإيفاء بمتطلبات المناهج الجديدة، التي تم صياغتها لنتناسب مع حاجات ومتطلبات الطلبة وسوق العمل، فضلا عن المزايا المادية والمعنوية التي قد يحصل عليها والتي تعد من متطلبات توفير المناخ التنظيمي المناسب لأداء مهامه التدريسية، كما أنه سيتعلم أساليب وتقنيات جديدة في تقديم وعرض المحاضرات بشكل يساهم في إيصالها لذهن الطالب بشكل أفضل؛
- بالنسبة للعاملين: يتطلب تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي رفع كفاءة أداء العاملين للإيفاء بالمتطلبات الجديدة التي تفرضها جودة المنتج التعليمي، وهذا ما سيدفع صانعي القرار

بمؤسسة التّعليم العالي إلى توفير فرص لتدريب العاملين للحصول على الخبرة الكافية في مجال أعمالهم مثل تدريبهم على كيفية تشغيل التقنيات الجديدة، وكيفية تبني مفاهيم جديدة مثل الإدارة الالكترونية والمكتبة الالكترونية وكل ذلك سيعود عليهم بالنفع المادي والمعنوي؛  
**- إداريا وتنظيميا:** يتطلب تحقيق الأهداف خلق ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي جيد يتسم بما يلي:

- إيجاد نوع من التعاون والتفاعل بين رئاسة الجامعة والعمادة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالشكل الذي يخدم تحقيق أهداف الطلبة؛
- استخدام نظام معلومات يلبي حاجات الكلية وأقسامها من المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب؛
- إحداث هيكل تنظيمي مرن بحيث تسهل عملية إعادة تنظيمه بدون معوقات كلما دعت الحاجة لذلك؛

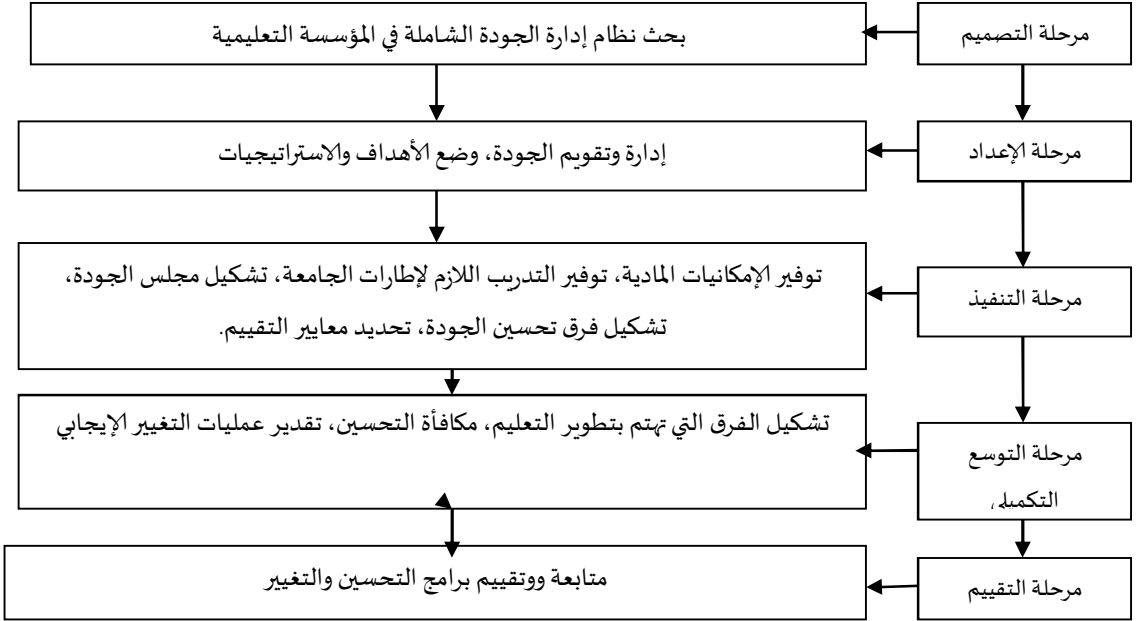
- الإسهام في تحسين سمعة الجامعة وكلياتها محليا وإقليميا وعالميا؛
- تحديد رؤية ورسالة مؤسسة التّعليم العالي وإستراتيجيتها التي تستقرأ بموجبها ما يحدث في المستقبل وهذا من شأنه أن يحقق لها التطور والبقاء؛
- ورفع شعار التحسين المستمر والمعالجة الوقائية لتقليل الهدر والتكلفة.

## **2- نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم**

إن نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، رغم تباينها و تنوعها من حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها إلا أن جميعها تسعى لتحقيق هدف واحد هو تحسين أداء المنظمة وزيادة ربحيتها من خلال توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطوير في الأداء، ومن أهم النماذج نذكر ما يلي:

**2-1- نموذج "موتواني وكومر" (Motwani and kumer):** يعتبر من أهم نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تهدف لتحسين جودة التعليم العالي، ويتضمن 05 مراحل مترابطة، يمكن توضيحها وفقا للشكل التالي:

شكل (01): نموذج "متواني وكومر" لإدارة الجودة الشاملة



**Source:** Motwani ,J, and Kumar, 'The Need for Implementing TQM in education, international journal of education management, 1997, pp: 131-135.

- **مرحلة التصميم:** تتعلق بضرورة اهتمام الإدارة العليا للجامعة بها، والتزامها بتطبيقها، وتطبيق الدعم الإداري اللازم لذلك؛
- **مرحلة الإعداد:** وذلك بتحديد الاختيارات ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، ونشر ثقافة الجودة لدى مختلف العاملين بالجامعة؛
- **مرحلة التنفيذ:** بتوفير الإمكانيات المختلفة اللازمة للتنفيذ، وتشكيل مجلس الجودة على مستوى الجامعة، وتشكيل فرق تحسين الجودة، وتحديد معايير التقييم؛
- **مرحلة التوسع التكميلي:** تعمل على تشكيل الفرق التي تهتم بتطوير التعليم، مكافأة التحسين وتقدير عمليات التغيير الإيجابي؛
- **مرحلة التقييم:** تتضمن متابعة وتقييم برامج التحسين، وعمليات التغيير التي يتطلبها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.



## 2-2- نموذج "أرفن" (Irvin): قام "أرفن" باقتراح أبعاد عدة تمثل إستراتيجية تنفيذ إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي تشمل:

- **الضغط الخارجي:** معرفة تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير و محاولة تحليل هذه الضغوط من مختلف جوانبها والتي لها علاقة بسير المؤسسات التعليمية؛

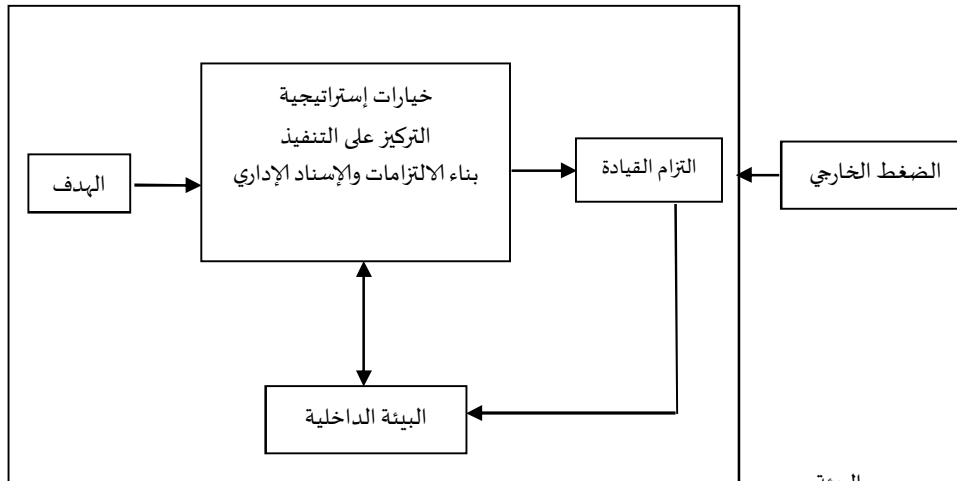
- **التزام القيادة:** ويتمثل في دور القيادة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والحفاظ عليها ودفعها إلى الأمام؛

- **خيارات إستراتيجية:** ينبغي على المؤسسة التعليمية توفير خيارات إستراتيجية سواء قصدت إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها أم توفير الدعم الإداري باتجاه التحسين ، أم وضع الاستراتيجيات الخاصة لبناء التزامات التغيير؛

- **التقييم:** والذي يعتمد على اختيار المؤشرات الحديثة الخاصة بعملية التقييم للمؤسسات التعليمية لقياس مدى التقدم؛

- **تحديد الهدف:** ويتمثل في تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

الشكل (02): يبين عناصر نموذج "أرفن" لإدارة الجودة الشاملة



البيئة

المصدر: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 127.

### 2-3- نموذج "ديمينغ" للجودة:

يرتكز نموذج "ديمينغ" للجودة، على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة، من خلال مبادئه الأربعة عشر المشهورة، التي أصبحت أساساً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، غير أن هذه الأخيرة اقتصرَت على الجانب الصناعي فقط<sup>13</sup>، ليتم تعديلها بعد ذلك، وتصبح قابلة للتطبيق في مجال التعليم أيضاً، وفيما يلي عرض لمبادئ "ديمينغ" في مجال التعليم الجامعي<sup>14</sup>:

- وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بالخبرات التعليمية؛
- تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطالب تحمل المسؤولية؛
- عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب؛
- توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة، بهدف تحسين الأداء لدى الطلبة خلال كل مرحلة تعليمية، وعند الانتقال من مرحلة لأخرى، مع الاهتمام بتوفير سجل شامل عن هذا 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 وتشكيل فرق العمل من مختلف الإدارات؛
- التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالعمل؛
- 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؛

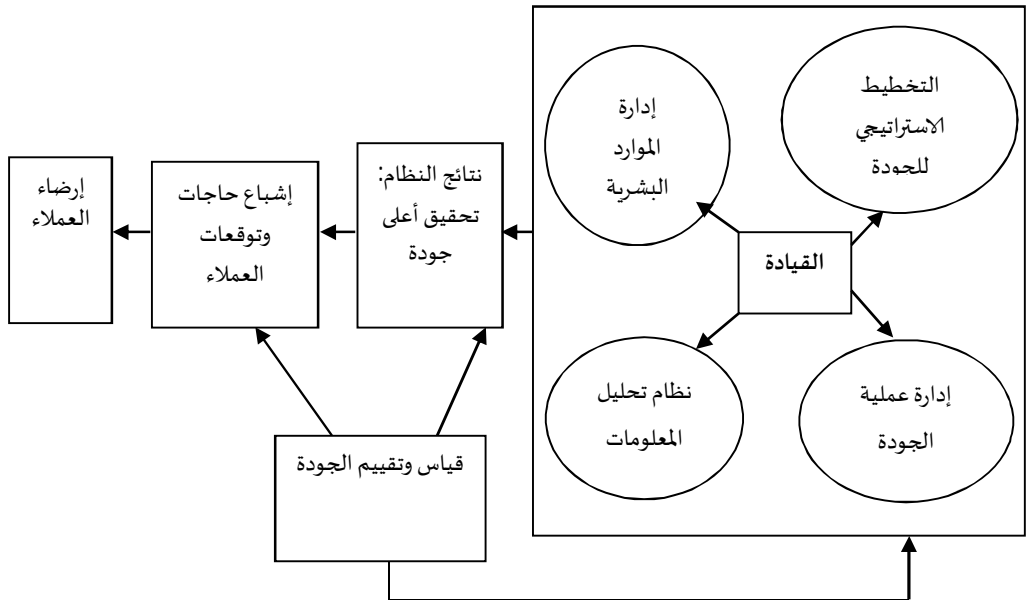
- إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد؛  
- تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير نحو الجودة مسؤولية كل فرد في المجتمع.  
ويشير "ديمينغ" إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة، وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمردودية، لذا على كل فرد بالمؤسسة أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة، وهي إرضاء العملاء.

#### **2-4- نموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige):**

يعد مالكولم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية والذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير ، ويتم منح الجائزة اعتماداً على تقييم معايير أساسية توفر إطاراً متكاملًا، وتهدف الجائزة إلى تحقيق ما يلي<sup>15</sup>:

- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛
  - توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛
  - وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها؛
  - الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.
- تحدد الشركة الفائزة خلال المنافسة لجنة من الأخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي ومن حقل الصناعة حيث يقومون بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط والشركات الفائزة هي التي تحصل على أكبر عدد من النقاط، وقد تم تصنيف معايير جائزة بالدريج على النحو التالي:
- 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 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، الخدمات التعليمية ودعمها، تصميم البحوث التربوية، تطوير كيفية تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي؛
  - أداء الأساتذ ونتائج الطلبة (230 نقطة): وتشمل نتائج الطلبة، المناخ التعليمي وتحسينه، والأبحاث في مجال الأداء؛
  - رضا الطلبة وممولي النظام التعليمي (230 نقطة): وتشمل حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة، رضا الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي عن أداء المؤسسة التعليمية.
- الشكل (03): يوضح نموذج مالكوم بالدريج



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة- طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص: 184.

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه إيمان مؤسسات التعليم العالي استخدام المعايير السابقة لإجراء تقييم ذاتي وتسجيل تجربتها في الوثائق المعدة لذلك، ويتحقق التقدم بجودة الخدمات والمخرجات وتقليل الهدر في الموارد وخدمة المجتمع.

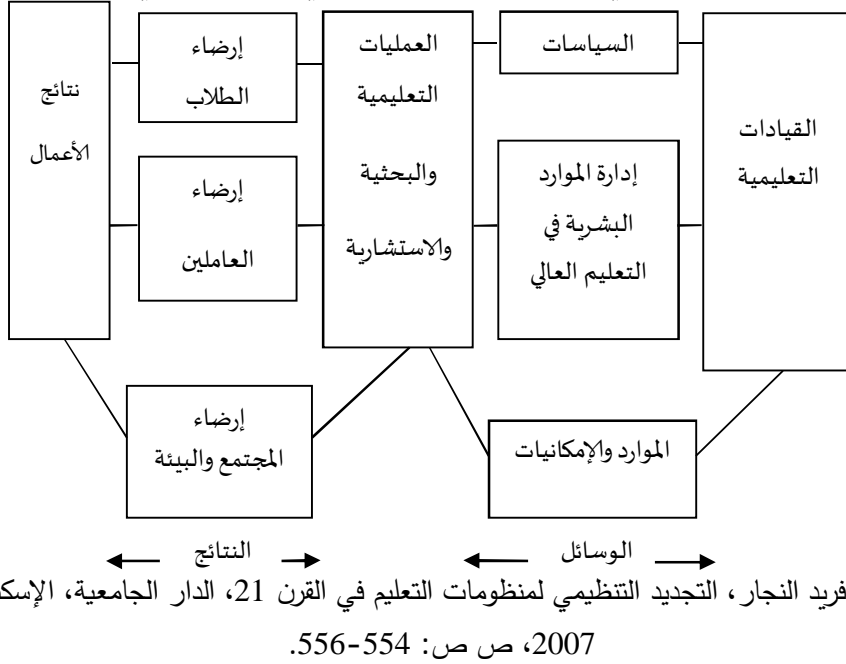
## 2-5- النموذج الجائزة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM)

يمثل هذا النموذج أحد أهم نماذج الجودة والتميز في الأداء المؤسسي، يتكون من مجموعتين الأولى يشار إليها بالعوامل الممكنة وهي التي تعد أساساً لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز أما المجموعة الثانية فيشار إليها بمجموعة النتائج المستهدفة، وقد تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة (ويلز) ببريطانيا اعتماداً على المبادئ التالية<sup>16</sup>:

- بناء ثقافة جديدة للجودة تعمل على نشرها في مؤسسات التعليم العالي؛
- ضرورة تحسين القدرات القيادية، وتحسين نتائج العملية التعليمية؛
- إتباع سياسة تحقق الالتزام والتحسينات المستمرة؛
- إعداد منظومة إدارية تستفيد من إمكانيات وقدرات العاملين؛
- ترشيد استخدام الموارد وتوظيفها بعناية وتجنب التبذير؛
- تقييم الأداء بالتعليم العالي.

وقد استند النموذج في اعتماده لهذه المبادئ على مقاييس إرضاء الطلاب، وإرضاء العاملين وأثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة، ويؤكد النموذج على أن تتوفر في قيادات الجامعة القيم والرؤية الواضحة، والقدرة العالية على إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالبرامج التعليمية والبحوث والاستشارية وكيفية تقديمها، وأيضاً الاهتمام بالقراءة واستخدام المكتبة، والتمكن من أساليب البحث العلمي، وكتابة التقارير واستخدام الأساليب الإحصائية والكمبيوتر، وتنمية المهارات السلوكية والفنية واستخدام الوقت.

الشكل (04): النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



من خلال استعراض النماذج السابقة يمكننا القول بأن جميعها تدور في إطار واحد يرسم للمنظمات المرتكزات أو المحاور التي يقوم عليها التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة بما يقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي رفع مستويات أدائها، كما أنه يتضح بأن هناك قواسم مشتركة بين هذه النماذج والتي من أهمها اقتناع القيادة داخل المنظمات على جعل إدارة الجودة جزءا من ثقافتها كما أن إرضاء العميل هو الغاية الأساسية، إضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة باعتباره عاملا رئيسيا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من عدمها. إن هذه النماذج ما هي إلا تصورات لما يجب القيام به عند اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسنا وجامعاتنا من أجل الوصول إلى الجودة التعليمية المنشودة وتحقيق الريادة والتميز في شتى المجالات.

### 3- تجارب الجامعات في العالم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

سنعرض بعض التجارب الفعلية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومن بينها التجربة الأمريكية والتجربة الأوروبية، وكذلك تطبيقات الجودة الشاملة في جامعات بعض الدول العربية.

#### 3-1- تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأمريكية:

سعت العديد من الجامعات الأمريكية في السنوات الأخيرة لتعديل مسارها الأكاديمي، وتحقيق السبق العلمي والتميز في التعليم، حيث تزايد عدد الجامعات التي تعتمد في إدارتها على الجودة الشاملة من ثمانية وسبعين جامعة عام 1980، إلى 2196 جامعة في عام 1999، وفيما يلي عرض لبعض الجامعات الأمريكية التي قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- **جامعة "أوريغون"**: وضعت هذه الجامعة هدفا لها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال خمس سنوات ابتداء من عام 1989، بعد إجراء مسح شامل لعملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المعاهد التعليمية، وبعد فترة من البحث والمسح الذي شمل خمس وعشرين كلية، تقرر تطبيقها في الجامعات، وهي بهذا تعد من أشهر وأشمل محاولات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية، وأهم الخطوات التي تم إتباعها تتمثل في<sup>17</sup>:

- توضيح فلسفة إدارة الجودة وأسسها والأهداف التي حددها مجلس إدارة الجودة؛  
- التعريف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها لجميع العاملين بالجامعة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية؛

- تقييم الوضع الحالي للجامعة بالمقارنة مع أسس إدارة الجودة ومعاييرها بهدف تحديد الوضع الحالي؛

- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادة العليا؛

- تحديد المواضيع التي تتطلب التحسين، وتطبيق سياسة الجودة الشاملة، وتوجيه الجهود لها بعد لقاءات تعريفية رسمية أو عن طريق التقارير الخطية؛

- تكليف فريق بمتابعة الجودة، يضم في عضويته أشخاص أكفاء من مختلف كليات الجامعة؛
- توعية جميع العاملين في الجامعة بطرق التقييم الذاتي والتحسين عن طريق اللقاءات والاجتماعات؛
- وضع الإجراءات التي من شأنها تقييم جهود إدارة الجودة الشاملة ومدى التحسين والتطوير المحدث؛
- تدريب وتطوير العاملين للقيام بعمليات تنفيذ الخطط المسطرة؛
- تقييم الوضع الكلي للمراحل المنفذة من برامج الجودة بهدف الحصول على تغذية راجعة عن أثر تطبيق الجودة ومدى التحسين الحاصل في أداء أعمال الجامعة.
- وقد كان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة العديد من النتائج الإيجابية، والتي من أهمها:
  - توفير الوقت وتنمية العمل بروح الفريق؛
  - تنمية مهارات حل المشاكل؛
  - زيادة الرضا الوظيفي لدى الزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- جامعة "ماريلاند": بدأت رحلة جامعة "ماريلاند" الحكومية نحو الجودة الشاملة في عام 1990، عندما أبدى رئيس الجامعة اهتماما كبيرا بتطبيقها، ومحاولة الجامعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان للضرورة والرغبة في التفوق، وقد كان هناك ثلاثة عوامل رئيسية حفزت رئيس الجامعة على تبنيها، تتمثل تلك العوامل في:
  - عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، حيث كانت هناك وحدات في الجامعة متفوقة في تقديم خدماتها، بينما هناك أقسام أخرى خدماتها دون المستوى المطلوب؛
  - الصعوبات المالية التي كانت تواجه الجامعة باعتبارها جامعة حكومية، حيث تم اقتطاع 20% من الدعم الحكومي لها في عام 1990، مما دفع بالجامعة إلى الاستغناء عن بعض موظفيها، والعمل ضمن المصادر المالية المتوفرة، وكان يعتقد رئيس الجامعة أن الحل الوحيد للتعامل مع هذا الوضع هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، للتقليل من الإجراءات غير الضرورية التي من شأنها أن تؤدي إلى هدر الموارد؛



- لقد كان الكثير من قادة المؤسسات الصناعية يتكلمون عن التغيرات الثقافية التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما أدت إليه هذه الفلسفة الإدارية الجديدة من تحسين للوضع المالي، وبالتالي قرر الرئيس اكتشاف ما يمكن أن يؤدي إليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغييرات في البيئة الأكاديمية.

تم تدريب رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا على إدارة الجودة الشاملة، ومدى تماشيها مع قيم الجامعة وأهدافها، كما قام الرئيس بتعيين لجنة تخطيط، تضم عددًا من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الجامعة لتطوير وإيجاد الاستراتيجيات المناسبة، وقد قامت اللجنة بوضع خطة تتضمن أهدافًا واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات بالجامعة (وبشكل تدريجي) في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة، ويكون مجلس تحسين الجودة هو المسؤول عن تنفيذ جهود التحسين المستمرة.

### 3-2- تطبيق الجودة الشاملة بالجامعات الأوروبية:

حرصت الجامعات الأوروبية على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، التي تعتبر ممرًا مساعدًا على النهوض بالمستوى التعليمي، ومن الدول الأوروبية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة في جامعاتها والتي لاقت نجاحًا نتيجة هذا التطبيق نجد:

- تجربة المملكة المتحدة: يعود تاريخ إنشاء الجامعات في بريطانيا إلى القرن الثالث ميلادي، إذ تعد هذه الدولة من بين الدول السبّاقة والرائدة في مجالات التعليم العالي<sup>18</sup>، وقد حرصت بريطانيا على التحسين الدائم لخدماتها التعليمية لاسيما مع تقرير الإصلاح التعليمي عام 1988، والذي وجه الاهتمام إلى ضرورة رقابة العمل التعليمي اعتمادًا على مؤشرات أداء محددة، غير أن التطبيق الفعلي لهذا المفهوم لم يبدأ إلا مع بداية التسعينات، عندما تم إنشاء عام 1997 وحدة فحص أكاديمي لدراسة الجودة في الجامعات البريطانية<sup>19</sup>.

ووحدة الفحص الأكاديمي هي هيئة مستقلة غير حكومية، تم إنشاؤها لفحص ورقابة آليات ضمان الجودة الموضوعية في كل جامعة من جامعات المملكة، ويتم تمويل هذه الهيئة بواسطة المصادر التالية<sup>20</sup>:

- المساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي 60%؛

- الدخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة وصندوق تمويل التعليم العالي 30%؛

- مصادر أخرى، تيرعات 10%.

هناك العديد من الجامعات البريطانية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة، قصد بلوغ أهدافها والارتقاء بجودة خدماتها، ومن بينها نجد جامعة ألستر حيث وضعت هذه الأخيرة معايير للتدريس كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، وعملت على تحديد وتطوير طرق التدريس، وتضمن برنامج الجامعة استشارة المدرسين من ذوي الخبرة والمهارة بموضوعات حلقات النوعية للموظفين في الإدارات المختلفة، وكذلك للطلبة للحصول على معايير خاصة بالتدريس، ومنها الأخذ برأي الطلبة في التدريس، وتعيين ذوي الخبرة في التدريس واعتماد الكفاءة التدريسية عند اختيار المدرسين.

ومن الجامعات البريطانية التي اتخذت قرارا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، نجد أيضا جامعة "ولفرهامتن"، التي عملت على تطوير نظام ضمان النوعية ضمن معايير النوعية العالمية، كما استخدمت كذلك جامعة أوستن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كمنهج لضمان استمرارية التقدم والتطوير في أنشطتها المختلفة.

يضاف إلى هذه النماذج تجربة كلية "ساندويل"، والتي حصلت على شهادة الإيزو BS 5750 - ISO9001، حيث استغرق تطبيق البرنامج ثمانية عشر شهرا، إلى أن حصلت على الشهادة، والتي نالت بموجبها سمعة وشهرة كبيرة بين نظيراتها.

- تجربة فرنسا: بسبب الضغوطات المتزايدة والناجمة عن عدم القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة، إضافة إلى عدم فعالية الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والتي اتسمت بضعف الاستقلالية والبيروقراطية، تم تشكيل لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي وبرلماني عام 1985، وتتم متابعتها من طرف رئيس الجمهورية مباشرة، وهي مستقلة عن رئيس الوزراء، ووزير التعليم العالي، أو أي جهة حكومية أخرى.

ويتمثل دور لجنة التقييم في إجراء تقييم عام للمؤسسات التعليمية، يشمل مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية، ونظم الإدارة، حيث تقوم المؤسسة المقيمة بإعداد تقرير ذاتي

عنها، بعد ذلك تقوم اللجنة القومية بإعداد التقرير الخاص بها عن تلك المؤسسة، وإعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية، يتضمن نتائج التقييم لمؤسسات التعليم العالي، وتكمن أهمية هذا التقييم، في أنه يُؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي.

وعملية التقييم هذه تجري في العادة بناء على طلب مؤسسات التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في إجراء تقييم لأي مؤسسة تريد تقييمها، وتساعد عملية التقييم على تحسين مستوى التعليم الجامعي الفرنسي والنهوض به، خصوصا بعد العجز الذي شهده، وذلك بعد تبيان علاقة الجامعة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك توضيح وضعها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

أما في ألمانيا فقد بدأ تطبيق الإجراءات التنظيمية لتحسين وضمان النوعية في عام 1995، حيث تم اتخاذ بعض الإجراءات وبمراحل متعددة، تتعلق بتقييم وتطوير طرق التعليم في مؤسسات ومعاهد التعليم العالي، واستخدام أسلوب التقييمات الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

### **3-3- إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية:**

الى خلاف الدول المتقدمة التي أولت جامعاتها بحظ وافر من التحليل، فإن نظيراتها في دول العالم الثالث بما فيها العالم العربي لم تحض باهتمام كبير من الباحثين، ولعل الحداثة النسبية لنشأتها وظروف تلك النشأة أضف إلى الاستعمار، عوامل حالت دون ذلك الاهتمام المفترض، غير أن ذلك لم يمنع البعض منها بمحاولة تطوير منظومتها التعليمية، عن طريق إدخال آليات مبنية على أسس علمية تهدف إلى تحقيق الجودة، ومن أشهر محاولات هذه الدول نذكر:

**- المملكة العربية السعودية:** عملت المملكة العربية السعودية على السعي لتجويد منظومتها التعليمية، حتى تكون جامعاتها في مصاف الجامعات العالمية، إذ قامت بوضع مجموعة من المؤشرات على أساسها يتحدد مستوى الجامعة من حيث الجودة، كما أنه اعتمادا على هذه المؤشرات تستطيع الجامعة تحسين وتطوير مستويات أدائها، وتتمثل هذه المؤشرات في:

- **الطلبة:** تشمل عملية اختيار الطلبة، كثافة الفصل، تكلفة الطالب، الدافعية والاستعداد والخدمات التي توفر للطلبة، ونسبة الرسوب والتسرب، مستوى الخريج... الخ؛
  - **أعضاء الهيئة التدريسية:** من حيث الهيئة التدريسية وكفايتها العددية، مستوى التدريب على مستجدات المناهج، المساهمة في خدمة المجتمع، مدى الاحترام للطلبة وتقديرهم لإمكاناتهم... الخ؛
  - **الإدارة:** من حيث الالتزام بمعايير الجودة، طرق اختيار الإداريين وتدريبهم، ممارسات العملية الإدارية، العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين، مشاريع خدمة المجتمع، صيانة وتطوير المباني... الخ؛
  - **الإمكانات المادية:** تشمل مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية، مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الإنترنت وقواعد المعلومات واستخدام التكنولوجيا، ومدى توافر الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب، ونصيب الطالب من مساحة المبنى والفصل الدراسي؛
  - **المناهج الدراسية:** مدى ملائمة المناهج الدراسية لمتطلبات سوق العمل، ومدى قدرتها على استيعاب متغيرات العصر وتمييزها للتفكير العلمي وقدرتها في مساعدة الطلبة على حل مشاكلهم؛
  - **مدى المساهمة في خدمة المجتمع:** قامت المملكة العربية السعودية بإنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي عام 2004 كوسيلة مساعدة على الرقي بخدماتها التعليمية، حيث يعتبر الحصول على الشهادة الممنوحة من طرفها شهادة موضوعية دالة على رقي نوعية التعليم في الكليات، وضمان بتميز الجامعة في مستواها العلمي، ودليل على توفر كافة المقومات والمتطلبات التي تكفل الجودة والامتياز.
- دعمت وزارة التعليم العالي للسعودية جهود الجامعات في تطبيق برنامج الجودة الشاملة، من خلال إنشاء عدد من مراكز التميز في البحث العلمي في عدد من الجامعات، بهدف إقامة منظومة فاعلة ونشطة للبحث العلمي، كما أطلق برنامج كبير للبعثات الدراسية في السعودية، بهدف تحقيق قفزة نوعية في مخرجات التعليم العالي، وفي تخصصات تحتاجها

البلاذ، وقد بدأ البرنامج في عام 2005 بـ 2800 مبعوث في تخصصات حيوية وفي جامعات مرموقة في عدد من الدول منها: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ألمانيا، إيطاليا، إسبانيا، هولندا، كندا، أستراليا، نيوزيلندا، فرنسا، اليابان، ماليزيا وسنغافورة.

وانطلاقاً من اقتناع وزارة التعليم العالي بأن تحقيق جودة الخدمة التعليمية لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط، عملت الوزارة على التأكيد على الأهمية البالغة لأعضاء هيئة التدريس في الارتقاء بمستوى الجودة في الجامعات السعودية، عن طريق متابعة الوزارة استكمال مشروع الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس الذي شرعت بتنفيذه في عام 2006، ويتضمن هذا المشروع مجموعة من البرامج منها على سبيل المثال مهارات الاتصال ومهارات القيادة الأكاديمية، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الانترنت في التعليم... الخ.

**- تجربة جامعة السلطان قابوس بدولة عمان:** تشير إحدى الدراسات إلى تجربة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس في تطبيق أنظمة ضمان الجودة وضبطها على الخدمات البحثية وخدمة المجتمع، حيث أكدت هذه التجربة على سعي كلية التربية للحصول على الاعتماد العلمي (الأكاديمي) لبرامجها المطروحة، وقامت بتشكيل لجان بدأت بمراحل عدة، وهي:

**- المرحلة الأولى:** زيارة اللجان إلى كليات وجامعات حصلت على الاعتماد العلمي والاطلاع على تجربتها ولاسيما جامعة الإمارات العربية المتحدة وقطر؛

**- المرحلة الثانية:** تشكيل لجان من أعضاء هيئة التدريس لإعداد دراسة ذاتية للقسم الذي ينتمون إليه تتضمن: التعريف بالقسم والمباني والمساحات الخاصة بالقسم والإدارة العلمية لكل قسم وأساليبها والبرامج التي يطرحها القسم (تعليمية وبحثية) والتخصصات العلمية في القسم وطبيعة النشاط البحثي في القسم ودور القسم في خدمة المجتمع، ومصادر التعليم والتعلم والموارد البشرية والمادية في القسم وخريجو القسم وأعضاء هيئة التدريس، وبعد ذلك أرسلت الدراسة إلى متخصصين في الخارج؛

**- المرحلة الثالثة:** وضع برنامج لزيارة الممتحنين الخارجيين، للإطلاع على أعمال الأقسام في الكلية، وخلصت التجربة بهذه الكلية إلى حصول الكلية على الاعتماد الأكاديمي بعد هذه المراحل الثلاث.

### خاتمة:

من خلال دراستنا يمكن استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات كما يلي:

### النتائج:

- أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي لما تحققه من ارتفاع في مستوى الأداء التعليمي والذي سينعكس في الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع وسوق العمل؛
- تقدم الأمم وتخلفها أصبح يقاس بمدى اهتمامها بجودة التعليم العالي، على اعتبار أن هذه الأخيرة تمثل إحدى الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، وذلك بمساهمتها في إعداد هياكل وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن؛
- تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات يتشكل وفق نظام متكامل تتداخل فيه وتتفاعل عدة عناصر من بينها الهيئة التدريسية، الطلبة، المجتمع والإدارة العليا؛
- يتم قياس جودة منظومة التعليم الجامعي وفق عدة مؤشرات لكل منها وزن ترجيحي معين؛
- تتحقق الجودة في الجامعات في خلال تقييم ذاتي موضوعي وتقييم خارجي من أجل التحسين المستمر في عملياتها.

### التوصيات:

- دعم الإدارة العليا عنصر أساسي في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات؛
- من أجل تحقيق جودة التعليم الجامعي يجب نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الجامعية والالتزام بمبادئ الجودة في كل من مدخلاتها، عملياتها ومخرجاتها؛
- يجب أن يساهم القطاع الخاص والمجتمع بدعم التعليم العالي من أجل تجويد مخرجاته وتحقيق التفاعل المستمر والاعتماد على كفاءاته في إيجاد حلول للمشكلات الخارجية.

### المراجع المستخدمة:

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 15.

<sup>2</sup> - A. Taverne, *politique de la qualité et gestion d'entreprise*, Dunod, Paris, 1970, p: 3

- <sup>3</sup> - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 29.
- <sup>4</sup> - Philippe Détré, conduire une démarche qualité, 4<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p: 20.
- <sup>5</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص: 74.
- <sup>6</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 39.
- <sup>7</sup> - غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكري ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات كمية ومعرفية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 52.
- <sup>8</sup> - فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص: 73.
- <sup>9</sup> - محمد الرشيد، الجودة الشاملة في التعليم. المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، 1995، ص: 4-6.
- <sup>10</sup> - صالح الحسين ادحيريح، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4-5/04/2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص: 615.
- <sup>11</sup> - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص: 40.
- <sup>12</sup> - أحمد عبد الرزاق سلمان، "معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (مدخل إسلامي)، المؤتمر العربي الثالث الجامعات العربية -التحديات والآفاق، شرم الشيخ، 11/9 جانفي 2010، ص: 185-186.
- <sup>13</sup> - فاروق عبده فليح وآخرون، مبادئ راسخة واتجاهات حديثة: اقتصاديات التعليم، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص: 347.
- <sup>14</sup> - صلاح الدين المتولي عبد العاطي، التربية ومشكلات المجتمع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 179.
- <sup>15</sup> - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة -وجهة نظر- دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص: 183.
- <sup>16</sup> - فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 735.
- <sup>17</sup> - خالد أحمد الصرايرة وليلى العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية، عمان، المجلد الأول، 2008، ص: 31-32.

- 18- هشام يعقوب مريزق، فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص: 119.
- 19- محمد حسنين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص: 154.
- 20- رشدي أحمد طعمية وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص: 228.
- 1- خالد أحمد الصرايرة وليلى العساف، مرجع سبق ذكره، ص: 35.