AR	**مقاربة إدارة الجودة الشاملة كآلية لتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي**
FR	***L'approche TQM en tant que mécanisme permettant de développer et d'améliorer les performances des établissements d'enseignement supérieur***
ENG	***TQM approach as a mechanism to develop and improve the performance of higher education institutions***

أ. وفاء بحاش
Wafa BAHACHE
جامعة علي لونيسي البليدة 2 –الجزائر
B_wafa_sp@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2018-04-07 **تاريخ المراجعة**: 2018-05-04 **تاريخ القبول**: 2018-06-13

الملخص: يشهد عالمنا المعاصر فترة تحديات عظمى نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، ومع التسليم بخطورة هذه التحديات وتداعياتها المختلفة في كل ميادين الحياة إلا أننا لا يمكن أن نغفل جوانبها الإيجابية التي أفرزت نوعا من الإرادة والتصميم الأكيد للانطلاق نحو التقدم والأخذ بكل أسباب الإبداع.

وكاستجابة مباشرة لهذه التحديات حاولت دول عديدة استحداث نظم وآليات متطورة في كل جوانب العمل لتحسين الإنتاجية والتعامل مع المشكلات المختلفة وحلها بطرق غير مسبوقة، من خلال استحداث مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يهدف إلى تحسين الأداء ورفع كفاءته في كل عناصر العمل المؤسسي بغية الوصول إلى المعدل المطلوب، وذلك اختصارا للوقت وبأقل نفقة ممكنة.

وقد ظهر اهتمام المؤسسات التربوية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي للحصول على نوعية أفضل من التعلم وتخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة مجتمعاتهم برفع كفاءتهم التعليمية لتمكينهم من التنافس في مختلف المجالات العلمية سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التعليم، التعليم العالي.

Abstract: *Our world is witnessing a period of great challenges as a result of the revolution of technological information that has emerged recently, while acknowledging the seriousness of these challenges and their various implications in all spheres of life.*

As a direct response to these challenges, many countries have tried to develop advanced systems and mechanisms in all aspects of the work to improve productivity and deal with the various problems and solve them in unprecedented ways through the introduction of the TQM portal which aims to improve performance and raise efficiency in all elements of the institutional work in order to reach the required rate , In short time and with minimal expense.

The importance of the educational institutions in the field of quality education in the field of education to obtain quality is better than learning and graduating students who are able to practice their role better in serving their communities by raising their educational capacity to enable them to compete in various scientific fields, both locally and internationally.

The overall quality of educational institutions depends on the provision of integrated tools and methods that help them achieve satisfactory results.
How does the overall quality approach contribute to activating the performance of higher education institutions?

As a response to this question, we propose the following hypothesis:
The comprehensive quality approach contributes to the performance of the institutions of higher education by developing and activating the performance of the faculty member at the university as the primary responsible for the effectiveness of the outputs of higher education as well as providing the necessary supplies to ensure good collection through providing the latest methods and techniques for teaching as well as appropriate educational programs, Modernity in line with the proposed curriculum.
This topic will be addressed through the following axes:
The first axis: the system of total quality management in university education
- The concept of TQM in higher education.
- Characteristics of TQM in higher education institutions.
- The reasons for introducing the comprehensive quality system in higher education and the benefits obtained from it.
The second axis: Implementing the TQM approach in the higher education sector
- Requirements and elements of applying TQM in higher education.
- The application of TQM in higher education institutions.

The study concluded that the proper and comprehensive application of the concept of TQM ensures that the University achieves excellence, efficiency and effectiveness in performance and thus enables it to provide quality services, thus ensuring its competitiveness and continuity, with the latter having positive determinants for outstanding performance.

The adoption of TQM and its application in the management of higher education institutions represents a radical shift in management from the traditional to the modern trends. Higher education institutions are considered to be cultural establishments that contain elite members of faculty, staff, students and dealers. Many universities have sought to pay attention to quality and obtain academic accreditation.

***Keywords*:** Quality, Total Quality Management, Education, Higher Education.

مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة ((Total Quality Management (TQM) من اهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، بوصفها إحدى المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، ويرتبط هذا المفهوم بالجودة ذاتها والتي تدل على مجمل السمات الخصائص والمميزات التي تتعلق بالخدمة وفاءا باحتياجات المستفيدين ،وإذ وصفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب حيث ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك للحصول على رضا المستهلك وأكدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمات التي تطبقها، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية ، وتحسن معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم بما تعتمد عليه من تطبيق أساليب متقدمة تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات.

أما في مجال التعليم العالي فإن الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثا ولم تعطى الاهتمام الكافي إذ أنه نتيجة للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية ، والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة وظهور تنافس بين هذه التنظيمات الصناعية للحصول على المنتج الأفضل وإرضاء الزبائن، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي للحصول على نوعية أفضل من التعلم ويخرج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة مجتمعاتهم برفع كفاءتهم التعليمية لتمكينهم من التنافس في مختلف المجالات العلمية سواء على المستوى المحلي أو العالمي .

فالجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تعتمد على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعدها على تحقيق نتائج مرضية، خاصة في ظل ما يشهده قطاع التعليم العالي من اهتمام كبير في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات؛ كما حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، وذلك لما له من أهمية كبيرة فيما يسهم فيه من دور أساسي في تطور المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية عن طريق تزويده بالكوادر الفنية المؤهلة علميا وعمليا ومن خلال إعداد القيادات للمستقبل في مختلف المجالات .

وتأسيسا على ما تقدم نطرح التساؤل التالي:

كيف تساهم مقاربة الجودة الشاملة في تفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي؟

وكإجابة عن هذا التساؤل نقترح الفرضية التالية

تساهم مقاربة الجودة الشاملة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير وتفعيل آداء عضو هيئة التدريس في الجامعة باعتباره المسؤول الأول عن فعالية مخرجات التعليم العالي وكذا توفير المستلزمات الضرورية لضمان تحصيل جيد من خلال توفير أحدث الطرق والتقنيات للتدريس وكذا والبرامج التعليمية المناسبة بالإضافة لتوفير كتب جامعية حديثة تتماشى مع المناهج المقترحة.

وستتم معالجة هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

المحور الأول: منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

أولا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

ثانيا: خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

ثالثا: دواعي الأخذ بنظام الجودة الشاملة في التعليم العالي والفوائد المحققة منها.

المحور الثاني: تطبيق مقاربة إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

أولا : متطلبات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

ثانيا: محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المحور الأول: منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يشكل تحديد مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي تحديا كبيرا بذاته، إذ يصعب تحديد تعريف محدد له أو النظر إليه من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي متطلبات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، أرباب العمل، المجتمع).

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تعددت التعاريف ووجهات النظر لتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي سنقدم مجموعة من التعاريف والمقاربات لتحديد معنى الجودة الشاملة:

❖ **المقاربات المتعددة لمفهوم الجودة في التعليم العالي:** تشير أدبيات البحث في مجال الجودة في التعليم العالي إلى أنه يمكن تعريفها من عدة مداخل على النحو الآتي:

1- **الجودة بمعنى التميز:** يعتبر هذا المدخل هو المفهوم التقليدي السائد في التعليم العالي على اعتبار أن مؤسسة التعليم العالي مؤسسة لها ما يميزها، وذات مستوى عال وطبيعة خاصة. وتقوم فكرة التميز في التعليم العالي بالتركيز على مدخلات ومخرجات النظام التعليمي، من تحديد متطلبات الدخول إليها أو التخرج منها، مثل الشروط القياسية لقبول الطلبة فيها، صعوبة مقرراتها والامتحانات التي يخضع لها الطلبة. وفي هذا المدخل، لا ينطبق مفهوم الجودة إلا على المؤسسات والبرامج التي تعتمد مثل هذه الشروط .[1]

2- **الجودة بمعنى المواءمة مع الغايات (الكفاءة الداخلية):** يتمتع هذا المدخل برواج كبير، إذ أنه ينطلق من غايات وأهداف المؤسسة أو البرنامج، ويحاول ضمان الجودة من خلال التأثير على العمليات التي تجرى داخل المؤسسة بالنظر إلى الموارد المتاحة لجعلها تحقق بشكل أفضل الغايات والأهداف المعتمدة. وبذلك يوازي هذا المدخل الجودة بالكفاءة الداخلية. وعلى الرغم مما يتميز به هذا المدخل من ضرورة إشهار المؤسسة لغاياتها وأهدافها وتحديدهما بشكل دقيق، إلا أنه يعاب عليه عدم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستفيدين من التعليم العالي سواء كانوا طلبة، أصحاب مؤسسات التشغيل، حكومات وسائر أصحاب الشأن المعنيين من المجتمع ككل.[2]

3-**الجودة بمعنى تامين رضى المستفيدين وأصحاب المصلحة:** ظهر هذا المدخل على إثر الانتقادات الموجهة لمدخل الجودة من منظور الكفاءة الداخلية. وقد عمد إلى مساواة الجودة بقدرة المؤسسة أو البرنامج على الاستجابة لتوقعات المستفيدين وسائر أصحاب المصلحة. وبذلك، يهتم هذا المدخل بالتوجه نحو الخارج والنظر إلى مجمل عناصر المؤسسة أو البرنامج من هذا المنظور، بما في ذلك تقييم الغايات والأهداف لقياس مدى ملاءمتها مع الاحتياجات المجتمعية، وتقييم العمليات من وجهة نظر الطلبة وتوسيع نطاق التقييم ليشمل جودة المخرجات ومدى ملائمتها لاحتياجات سوق العمل.

4-**الجودة بمعنى تأمين معايير الحد الأدنى:** يعتبر هذا المدخل بمثابة الضمانة للسلطات الحكومية والمجتمع ككل، بشأن احترام مؤسسات التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة.

ويتميز هذا المدخل عن بقية المداخل، من جهة، بأنه يعتمد على سلسلة من المعايير المحددة مسبقا بشكل واضح والواجب احترامها؛ ومن جهة ثانية، يقضي هذا المدخل بأن تجرى عمليات ضمان الجودة تحت إشراف جهات خارجية مستقلة عن مؤسسة التعليم العالي لتأمين الثقة المجتمعية هذه العمليات وبنتائجها.

❖ **مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي من وجهة نظر بعض الباحثين:** يعد مفهوم جودة خدمة التعليم العالي من المفاهيم التي تتباين حولها وجهات النظر والأفكار وذلك وفقا لوجهات نظر الباحثين واختلاف عقائدهم الفكرية والإدارية. وفي هذا الصدد، أعطيت عدة تعاريف لمفهوم جودة خدمة التعليم العالي، نستعرض أهمها فيما يلي:

عرف كل من **العبادي والطائي،** جودة خدمة التعليم العالي على أنها: "الوفاء بمتطلبات العمل التربوي وبتوقعات الطلبة وأطراف معنيين آخرين. "ويشير هذا التعريف، إلى أن مفهوم جودة خدمة التعليم العالي يكمن في مدى قدرة المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الأطراف المستفيدة منه من طلبة، سوق العمل والمجتمع، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الالتزام بتطبيق متطلبات العمل التربوي المسطرة.

كما تعرف **جودة خدمة التعليم العالي** على أنها: "مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسات العالية، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشتغلين وأهداف المجتمع التنموية" .[3]

أما **بسام فيصل محجوب،** فيعرف جودة خدمة التعليم العالي على أنها: " تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف اكسباهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات)"[4]. ونلاحظ من خلال هذا التعريف، أنه ربط تحقيق جودة خدمة التعليم العالي بمدى قدرة مؤسسة التعليم العالي على تقديم مخرجات (الطلبة) تلبي توقعات الأطراف المستفيدة منها.

كما ان الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي تعني "عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة"[5].

وعرفها **روودز** بأنها: عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إ بداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمنظمة. وهي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات " الدارسين " خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساسا لتصميم برامج مع التطوير المستمر.[6]

وعرفها **الموسوي:** بأنها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوبا في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعليم وتطوير مخرجات التعليم على اساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل.[7]

ويعرف "**فريد النجار**" إدارة الجودة الشاملة للتعليم الجامعي بأنها" مسؤولية الجميع من الطلاب والمراجع والمكتبات ومراكز الحاسوب الالكترونية حتى الموازنة والمباني والبيئة والموارد البشرية وقيادات الجامعة. وتحقق آليات إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتطوير التعليم الجامعي حيث تؤمن تلك آليات بأداء العمل الصحيح بأسلوب نموذجي مثالي من أول مرة تجنبا لضياع الموارد وتبديدها أو سوء استغلالها".[8]

مما سبق يمكن ملاحظة أن التعريفات السابقة تشترك في العديد من المسلمات أهمها:

1 –التركيز على تحسين المخرجات النهائية.

2 –اعتمادها على إستراتيجية طويلة الأمد لذا فهي تحتاج إلى تكاثف جهود العاملين وتنسيقها.

3 –أنها تحتاج إلى توافر قيادات قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال.

4 –أن العاملين يحتاجون إلى تدريب مستمر لحل المشكلات وبأساليب علمية.

5 –أنها تحتاج إلى توافر بنية هيكلية ملائمة لتطبيقها.

فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته.

من خلال ما تقدم نخلص للقول بأن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي استراتيجية ومنهج إداري يهدف لتطوير شامل ومستمر لكافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة، فنطاقها يشمل تحسين العمليات والخدمات الإدارية ومخرجات النظام التعليمي والمتمثل في مكتسبات الطلبة من خلال تطوير قدراتهم الفكرية والاستثمار فيها وكذا تفعيل أداء عضو هيئة التدريس بتطوير الطرق والاساليب التعليمية وتكييف المناهج وفق متطلبات العصر.

فإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي مسؤولية الجميع (الطلبة /الإدارة / هيئة التدريس....) لذا يجب الموازنة بينها للوصول للارتقاء بمستوى التعليم العالي.

ثانيا: خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: وتتمثل في: ضبط نظام الإدارة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي وتحديد المسؤوليات بدقة.

1– الارتقاء بمستوى الطلبة.

2– زيادة كفايات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ورفع مستوى أدائهم.

3– توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والعلاقات الإنسانية.

4– زيادة مستوى الوعي والولاء نحو الجامعة من قبل الجمهور المستفيد منها.

5– العمل بروح الفريق الأمر الذي يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين.

6- إضفاء المزيد من التقدير والاحترام للمؤسسة التي تأخذ بنظام الجودة محليا وإقليميا وعالميا.
7- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بشكل مستمر.
8- خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه.
9- إنجاز الأعمال من المرة الأولى ودون أخطاء.
10- تنمية مهارات أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية ومعارفهم.
11- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، العاملين، المجتمع).
12- تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.[9]

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو الاعتبارات التالية :الاهتمام بتعريف التحصيل استنادا لهدف التربية وغايتها، وليس استنادا للاختبارات المعيارية، لذا يجب أن يكون هدفها تزويد الطالب بفرص ليطور نفسه في مجالات أربعة هي: المعرفة التي تمكنه من الفهم، كيفية عمل الأمور التي تمكنه من العمل، الحكمة التي تمكنه من تحديد الأولويات، الشخصية التي تمكنه من التعاون المثمر والمثابرة واكتساب الاحترام والثقة كعضو في المجتمع، الاهتمام بالعمليات بدلا من المؤسسات وذلك لتسمح للشكل أن يكون دالة الوظيفة، الاهتمام بتحسين العمليات بدلا من العمل فقط في مجال المخرجات فقط، الاهتمام بإشراك كافة الأطراف في عملية التحسين وليس أعضاء الهيئات التدريسية فقط، الاهتمام بان يفهم كل شخص في النظام كيفية عمل هذا النظام، وماذا يفترض أن يعمل؟، وما مدى إتقان النظام للعمل المطلوب منه ؟، الاهتمام بتعظيم أداء النظام وكفايته بدلا من التركيز على تعظيم مكوناته، أي الاهتمام أكثر برفع الدرجات في موضوعات محددة ومتخصصة، الاهتمام بأن يكون كل شخص مثقفا بشكل يسمح له بالاشتراك في تحسين العملية، أي أن يصبح قادرا على الاستجابة.[10]

ثالثا: دواعي الأخذ بنظام الجودة الشاملة في التعليم العالي والفوائد المحققة منها

إن الاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يحقق الكثير من المكاسب والمزايا للجامعة ولهذا التطبيق مجموعة من المبررات والأسباب والتي تختلف تبعا لدرجة الحاجة إليها. إذ لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون هناك مبرر وداعي لهذا التطبيق فلإدارة الجودة الشاملة يوجد مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم وأن هذه المبررات تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي لا تتوقف عند تحسين الأداء وإنما يهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات ولذلك كان للاهتمام بالجودة في التعليم العديد من المبررات أهمها[11]:

1- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية.
2-اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوء في الدول النامية.
3- تزايد الرغبة عالميا في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهتمام بها على المستويين النظري والتطبيقي.

4- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلا من خلال إعداد الفرد لمواجهتها والتعايش معها.

5- يصل العالم من خلال الجودة إلى تخفيف حدة التناقضات التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين بين العالمي والمحلي و ذلك بمطالبة الفرد أن يكون عالميا دون أن ينفصل عن جذوره وبين الكلي والخصوصي وذلك في كيفية المحافظة على التقاليد والثقافة الخاصة وسط التطورات الجارية.

وبين التقاليد والحداثة وذلك في كيفية التجاوب مع التغيير دون التنكر للهوية.

وبين التوسع الهائل في المعارف وقدرة الإنسان على استيعابها.

وكذلك بين الروحي والمادي فالعالم يتطلع إلى قيم وأخلاقيات سامية وهذه مهمة نبيلة للتربية.

6- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل، يمثل تحديا للعقل البشري وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية.[12]

إضافة لكل هذا هناك مبررات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي على النحو التالي:

1- التعليم العالي بوصفة نتاج قوة إنسانية عالية الجودة وهي عملية تعمل على إشباع حاجات سوق العمل بقوى بشرية مؤهلة وذات قيمة نفعية في الاقتصاد والتنمية.

2- التعليم العالي بوصفه تدريبا على البحث العلمي فالتعليم العالي يعمل على إعداد الأفراد إعدادا عاليا ويكسبهم مهارات ا لبحث العلمي ويتم قياس الجودة اعتمادا على جودة الإنتاج العلمي الذي يتم إنجازه وعلى القدرة في الاكتشاف والتحليل للوقائع ومعالجة المشكلات وحلها.

3- التعليم العالي بوصفه مسألة توسيع فرص الحيا ة :إذ يعد وسيلة للتطور الاجتماعي وعرض الفرص للجميع للمساهمة في بناء المؤسسات المختلفة.[13]

1- الاهمية المتزايدة للمعرفة كموجة للنمو في سباق الاقتصاد العالمي.

2- ثورة المعلومات.

3- ثورة الاتصال.

4- ظهور سوق عالمي للعمالة .[14]

5-تعاظم إعداد الطلاب المسجلين في التعليم العالي ومحدودية تمويله وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاص والتعليم الالكتروني.[15]

بالإضافة كذلك إلى أن هناك عدة اسباب دفعت بالجامعات لتطبيق نظام الجودة الشاملة من اهمها:

1- ارتفاع تكلفة التعليم العاليRising education cost حيث تعاني دول العالم خاصة النامية منها من مشكلة تمويل التعليم العالي اصبحت تشكل ضغط على الحكومة امام الطلب المتزايد على التعليم ومطالبة الدول بتجويد الخدمات وتحسينها وبالتالي يحدث اضطراب شديد بين احتياجات المجتمع من التعليم الجامعي وتكاليفه.

2- معدلات البطالة High rate of unemloyment حيث تزايدت معدلات البطالة بين خريجي الجامعات ويرجع ذلك لعدم توفر عنصر النوعية في مخرجات الجامعة وعدم ملائمة بعض تخصصات مؤسسات

التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل فينتج عن ذلك زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم.

3- اتساع الفجوة بين الانتاج والتعليم العالي Production higher education gaps حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم العالي أو العكس لا تجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج.

لذا فإن قرار تبني نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية يعد حصيلة لتفاعل مجموعة من الدوافع ومن ورائه تحقق الجامعة مجموعة من المكاسب.

ومن الأهداف التي تحققها مقاربة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي:

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري، وواجب وطني، تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة؛
- تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة؛
- ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح، الوقاية خير من العلاج والتعليم مدى الحياة؛
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستوى الطلبة؛
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة، مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي؛
- اتخاذ كافة الاجراءات والتدابير التي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من وقوع الأخطاء في التدريس؛
- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراستها وتحليليها بالأساليب والطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها؛
- فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة بينهما، والتعاون مع المنظمات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجه وتطويرها؛
- وضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.[16]

❖ **الفوائد المحققة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**

إن الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يحقق العديد من الفوائد التي

يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- وجود رؤية ورسالة وأهداف عامة واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية ككل وللوحدات الفرعية بشكل خاص.

2- وجود خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.

3- وجود هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية توفر وصف وظيفي لكل وحدة أو دائرة ولكل موظف وبشكل محددة.

4- وجود معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية....إلخ)

5- وجود إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.

6- توافر تدريب نوعي وشامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.

7- وجود أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.

8- الارتفاع الملحوظ للدافعية والانتماء والالتزام والمشاركة من جميع العاملين.

9- مستوى أداء مرتفع لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية.

10- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.

11- تطوير أسلوب للعمل الجماعي عن طريق فرق العمل، بحيث يعمل على إيجاد ترابط وتكامل عال بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والعمل بروح الفريق.

12- احترام وتقدير مرضي للجامعات محليا وعالميا.

13- امتثال جميع العاملين لأهداف المؤسسة.

14- امتلاك جميع العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

15- حل الصراعات والمشكلات بشكل متواصل ومستمر وبطريقة علمية سليمة.

16- تركيز جهود المؤسسات على إشباع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي تخدمه.

17- تحسين الأداء في جميع مجالات عمل هذه المؤسسات.

18- إنشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة وجودة.

19- وضع معايير لقياس الأداء وتقويمه.

20- تمكن مؤسسات التعليم العالي من القدرة على المنافسة.

21- تحسين مستوى الاتصالات بجميع أشكالها.

22- دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

23- زيادة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

24 إشباع حاجات الطلبة ومتطلباتهم الاجتماعية والعلمية وزيادة كفاءتهم.

25- تحسين نوعية المخرجات التعليمية وخفض تكاليفها.

26- خفض نسب العيوب والمشكلات في عمليات التشغيل والتنفيذ.[17]

المحور الثاني: تطبيق مقاربة إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

إن تطبيق مقاربة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج لجملة من الخطوات لضمان نجاح العملية وهذا مرهون باختيار أنسب المداخل التي من خلالها يتم تحقيق اكبر قدر ممكن من المنفعة ، كما أن نجاح تطبيق هذه الخطوات يتطلب منهجية دقيقة تتضمن تحديد المسؤوليات الإدارية ومتطلبات المستفيدين...،لذا يجب بالمجمل تبني فلسفة للتعليم تحقق الجودة الشاملة.

أولا : متطلبات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف لمقومات ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة بفعالية وكفاءة في مؤسسات التعليم العالي.

❖ **متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي**

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فلابد من توافر بعض المتطلبات التي تسبق البدء هذه العملية، وفيما يأتي بعض المتطلبات الرئيسة المطلوبة للتطبيق:

1- **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية** :إن من متطلبات إدخال أي مبدأ جديد لمنظمة ما يتطلب إعادة

تشكيل لثقافتها، فقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم، لذا فالأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة يستلزم ثقافة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة التقليدية، من هنا يجب إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيقها هذه الفلسفة الإدارة ضمنها.

2- **الترويج وتسويق المبدأ الجديد** :يجب نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لجميع العاملين في المؤسسات وذلك قبل اتخاذ أي قرارات بشأن تطبيقها فتسويق هذه الفلسفة الإدارية لجمهور المؤسسة سواء أكان من الداخل أو من الخارج يساعد في التقليل من المعارضة للتغيير وكذلك يمكن التعرف إلى المخاطر المتوقعة عند بدء التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة.

3- **التعليم والتدريب** :ليتم تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالشكل الصحيح يجب تدريب جميع المشاركين في عملية التطبيق وتعليمهم بالأساليب والأدوات اللازمة لهذه الفلسفة حتى تطبق على أساس متين وتؤدي إلى النتائج المرغوبة وللبعد عن الأخطاء والتخبط والعشوائية في التطبيق ولا يمكن تحقيق ذلك دون توافر برامج تدريبية فعالة.

4- **الاستعانة بالاستشاريين** :إن الهدف من الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين بتطبيق فلسفة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة عند بدء التطبيق هو تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية والمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي.

5- **تشكيل فرق العمل** :تشكل فرق عمل تضم عضوية كل واحدة منها ما بين(5-8 اعضاء) من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره وأن يكون أعضاء هذه الفرق من الأشخاص

الموثوق بهم وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة وأن تكون لديهم الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين.

6- التشجيع والتحفيز :لابد من تقدير العاملين نظير قيامهم بأعمال متميزة لتشجيعهم وزرع الثقة بينهم تدعيما للأداء الفعال، فهذا التشجيع والتحفيز يلعب دورا في تطوير فلسفة إدارة الجودة ال شاملة في المؤسسة واستمراريتها ويكون ذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز يراعي الأداء المتميز.

7- الإشراف والمتابعة :إن الإشراف على فرق العمل يعد إحدى الضروريات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة إذ أنه يعمل على تعديل أي انحرافات عن المسار الصحيح ومتابعة لإنجازات هذه الفرق وتقويمها عند الحاجة وبالإشراف والمتابعة يم كن التنسيق بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وبين جميع الإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض عمل هذه الفرق.

8-**استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** لابد من إستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدخالها لحيز التنفيذ.[18]

❖ **مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:** هناك عدة مقومات يجب توافرها عند اختيار إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي كمتطلب لتحقيق الجودة وهي ما يلي:

1- أن تكون جودة مدخلات عملية التعليم الجامعي وعملية التعلم نفسها ومخرجاتها على رأس البنود في اجندة الإدارة الجامعية.

2- أهمية توجه الإدارة الجامعية بسوق العمل، فتتحرى احتياجات وتوقعات السوق من الخريجين كما ونوعا.

3- ان تحدد مستويات الجودة في كل مجالات وأنشطة الأداء الجامعي وتستهدف الإدارة بلوغها على مدى برنامج التطوير المستمر.

4- التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين مثل تدريب المديرين على الإدارة المحلية والخارجية وتدريب اعضاء هيئة التدريس الذي يأخذ صيغة حثهم وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية في تخصصاتهم العلمية ، وفي برامج التعاون الفني مع الجامعات الاجنبية ، وكذا تدريب من يحتاج من اعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين على الاستخدامات المتعددة والمتزايدة للحاسب الآلي والانترنت في العمليتين البحثية والتعليمية.

5- الاهتمام بسلامة وجود تصميم البرامج التعليمية بكل قسم علمي وبتناغم وتكامل برامج الاقسام على مدى سنوات الدراسة في مرحلة الليسانس والدراسات العليا.

وذلك من منظور "**الجودة من المنبع**" بمعنى أن حسن تأهيل الطالب في مرحلة معينة سيسهم في حسن تأهيله في المرحلة التالية ناتجا لها.

6- الاهتمام بصيغة الاختيارات بأسلوب منهجي موضوعي في كافة مراحل الدراسة ،بحيث تقيس مدى تحصيل وفهم الطالب وقدرته على التحليل وليس الحفظ.[19]

ثانيا: محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي لابد من التركيز على مجموعة من المحاور تعد ضرورية، بل وبالغة الاهمية في تحقيق نتائج ايجابية على مستوى الجامعة باعتبارها ميدان الدراسة الذي نحن بصدده، فهيئة التدريس والطالب يعدان المحور الاساسي الذي ترتكز عليه العملية برمتها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمحاور الجودة الشاملة ودور كل محور في إدارة العملية وتفيلها.

❖ **جودة عضو هيئة التدريس:** يعتبر عضو هيئة التدريس؛ والذي يطلق عليه أيضا: الأستاذ الجامعي، المحاضر والأستاذ، من أهم موارد مؤسسات التعليم العالي كما هو الحال في باقي المؤسسات التعليمية الأخرى وهذا راجع إلى دوره الكبير في العملية التعليمية.

كفاءات هيئة التدريس: تختلف الكفاءات باختلاف وظيفة الفرد ومهامه، فلكل وظيفة احتياجاتها الخاصة بها. ووظيفة عضو هيئة التدريس تتطلب منه أن يتسم بكفاءات، مها رات وقدرات معينة.

1- **كفاءات معرفية:** ويمكن تقسيمها إلى:

- **المعرفة في مجال التخصص:** تبرز حالة التناسب بين مؤهلات هيئة التدريس والوظيفة التعليمية، والتي تتمثل في الجانب المعلوماتي المعرفي اللازم لتأدية المهام التعليمية وحسب التخصص، والتي تشمل المواد الأساسية العلمية التخصصية أو المواد المساندة لها، والتي ينبغي دراستها والتمكن منها مما يزيد من ثقة عضو هيئة التدريس في نفسه وفي علمه وثقة الطلبة فيه.

كما أن كل إضافة معرفية يكتسبها عضو هيئة التدريس سواء بالجهد الذاتي أو الموجه و متابعة آخر المستجدات في تخصصه و في المجالات الأخرى، وإن الثقافته التعليمية علامة من علامات ميزه ونجاح مهمته في التعليم، فعضو هيئة التدريس ليس كالموظف، يتطلب منه أداؤه الوظيفي معلومات تختص بمجال عمله، بل أن عضو هيئة التدريس مطلوب منه معلومات تتجاوز مدار مقياسه، إذ هو عرضة لجملة من الأسئلة والاستفسارات في مواضيع خارج نطاق المادة المقررة دراسيا، فالطالب ينظر لأستاذه على أنه الأعلم والأتم معرفة ويزداد احترامه له كلما وجد فيه المؤهل العلمي الذي يسد طموحه في حسن عرضه لمادته الدراسية و في الإجابة عن كل سؤال أو استفسار يعرض عليه، و مقدار إفادته لطلبته بمعلومات إضافية لتنمية إدراكهم المعرفي. وبذلك فإن عضو هيئة التدريس الناجح؛ هو الملم تماما بمادته الدراسية والمحيط بالقدر المناسب من المعلومات الإضافية التي تكسبه وطلابه أكبر نفع علمي.[20]

- **التعرف والإلمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال:** إن ثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها المجتمع العالمي اليوم، تحتم على عضو هيئة التدريس امتلاك مهارة جديدة، حتى يساير التطور التكنولوجي المتسارع، وهي مهارة استخدام الحاسوب والانترنت.

ففي مجال تطوير التعليم يترتب عليه أيضا مواكبة هذه التطورات، من خلال الاستعانة بالشبكات الوطنية والعالمية للمعلومات والمبادرة في إعداد الكوادر القادرة و الماهرة في التعامل مع المعلومات في شتى مراحلها وفي كافة أشكالها. بالإضافة إلى الاجتهاد في القضاء على المخاوف والسلبيات التي تعوق تبني التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات. وأن يعمد للاستفادة من البرمجيات: من خلال مزج المعلومات التي يتوصل إليها عضو هيئة التدريس من قواعد وبيانات مختلفة بالاستعانة من ثورة المعلومات والاتصال والتكنولوجيا. [21]

- **الثراء اللغوي:** وتعتبر اللغة الواضحة والمتقنة، أداة مهمة للتوصيل والإفهام الجيد للمادة الدراسية، كما أنها وسيلة هامة لتعليم الأداء التعبيري وتقع على عضو هيئة التدريس مسؤولية تمرين الطلبة على التعبير السليم المتقن للغة، إضافة إلى المجهود الخاص لاستعمال اللغة الفصحى بدل العامية ما أمكن وتشجيع الطلبة على ذلك غالبا ما تتأثر لغة الطالب بلغة مدرسيه، وأسلوبه في التعبير بأساليبهم. [22]

هذا وبالإضافة إلى تمكنه من لغات أخرى أجنبية إلى جانب اللغة الأم، مما يساعد في إثراء العملية التعليمية واستخدام مصطلحات علمية عالمية. كما أن هذه اللغة خاصة الانجليزية تساعد عضو هيئة التدريس في القيام ب :أبحاثه، نشر مقالاته، المشاركة في محاضرات، ملتقيات،.. على المستوى المحلي، الإقليمي و العالمي.

- **المعرفة التربوية:** وتبرز فيها سلطة عضو هيئة التدريس وقدرته على التوجيه والإرشاد بما يفيد بناء شخصية الطالب، بما تهيأ له من معرفة مسبقة بأصول و طرق التعليم التربوي، وما تمتاز به شخصيته من سمات القدرة على ربط أدائه التعليمي بأدائه التربوي، وأن كفاءة أو تقصير عضو هيئة التدريس في تأدية مهمته التربوية تساوي كفاءته أو تقصيره في أداء دوره التعليمي، وأنه لا ينبغي أن يكون الأداء التعليمي بالنسبة لعضو هيئة التدريس مجرد فرض عين يؤديه كيفما اتفق وبالصيغة التي يتنازل فيه عن جهده المضاف و الضروري في إغناء الطالب بالتوجيه و الإرشاد التربوي باعتباره معلما و مرشدا، فعضو هيئة التدريس في حسن التوجيه و الضبط و الرقابة على أداء طلابه و بناء قاعدة من الاحترام المتبادل ما بينه و بينهم، إنما يجعل من الوظيفة التعليمية "رسالة"، وكفاءته في هذا المضمار إنما تعكس نجاحه في مهمته في المجالين التعليمي و التربوي معا.[23]

2- **كفاءات شخصية:** إن القيام بالعملية التعليمية يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يتحلى بسمات و مها رات شخصية معينة، و ذلك بأن يكون لديه مرونة و ثقة بالنفس، يتأنى في إصدار الأحكام، بحيث لا يعتمد على الأحكام المسبقة أو غير المبنية على أسس علمية صحيحة، و يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- **الرغبة في التعليم:** حيث تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص، حيث تنعكس هذه الرغبة في اتجاهاته ومواقفه

اتجاه قيمة عمله، المادة التي يدرسها، طلبته،..وتؤثر في أدائه ودافعيته ودافعية الطلبة أيضا ونوعية العملية التعليمية.

- **المهارات الاتصالية:** أي قدرة عضو هيئة التدريس على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلبة بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى الاتصال بكل أفراد العملية التعليمية والمجتمع ككل. كما تتضمن مهارات فرعية منها: اختيار الكلمات المناسبة والمفهومة وانتقاء ألفاظه، الصوت الواضح والنطق السليم، استخدام مختلف مستويات الحوار، عدم الانجرار بالمحاضرة إلى مستوى أكاديمي أعلى أو أدنى من مستوى الطلبة...
- **مهارة التخطيط وإدارة الوقت:** عضو هيئة التدريس يقوم بعدة مهام: إعداد وتقديم المحاضرات، الإشراف على بحوث الطلبة، القيام ببحوثه الخاصة،.. هذا بالإضافة إلى الالتزامات الأخرى سواء في المنزل أو في المجتمع؛ كل هذه الأعباء تتطلب منه القيام بتخطيط ، تنظيم و إدارة وقته لكي يتسنى له القيام بجميع تلك المهام آخذا بعين الاعتبار الأهمية النسبية لتلك المهام والترتيب الذي يجب انجازها بموجبه حسب الأولوية، وقدرته على انجازها. كما ويجب أن تكون عملية التخطيط مرنة؛ تفسح المجال لإجراء التغيرات كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

كما أن هناك بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس والتي لا تقل أهمية على المهارات السابقة، نذكر:

– **الموثوقية:** وهي ما تجعل عضو هيئة التدريس يكسب ثقة الطلبة يراعي مواعيده و يلتزم بوعوده، عالي الجودة في الأداء، تنسجم سلوكياته وأفعاله مع أقواله؛

– **المصداقية:** هذا ما يزيد ثقة الطلبة خاصة في المعلومات التي يقدمها لهم الأستاذ؛

– دقة الملاحظة، الاستنتاج، الاستنباط..؛

– مهارة قيادة الصف والعدالة والمساواة في الممارسات، خاصة فيما يتعلق بالتقييم؛

– التحفيز وإثارة الدافعية لدى الطلبة للتعلم؛

– القدرة على إدارة المحاضرة؛

– القدرة على التكيف والثقة بالنفس.

وكل تلك المهارات وغيرها من سمات تتبلور من خلال معرفة و تجربة عضو هيئة التدريس، وهو يواجه حالات متكررة وجديدة تبعا لتفاوت مستويات الطلبة والبيئة التي ينتمون إليها، بما في ذلك: الوسط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي المحيط بالجامعة هذا ما يستدعي تغيرا في سلوكه ومواقفه.

3– كفاءات سلوكية(موقفية) :يعد عضو هيئة التدريس من أهم عوامل تعليم التفكير للطلبة، لأن النتائج المتحققة من تطبيق أي برنامج لتعليم التفكير تتوقف بدرجة كبيرة على نوعية التعليم الذي يمارسه عضو هيئة التدريس داخل القاعات، و من أهم السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها، من أجل توفير البيئة اللازمة لنجاح عملية تعليم التفكير وتعلمه التي منها:

الاستماع للطلبة: إن الاستماع للطلبة يمكن عضو هيئة التدريس من التعرف إلى أفكار الطلبة عن قرب، ومع أنه نشاط قد يستهلك جزءا لا بأس به من وقت الحصة، إلا أنه ضروري لإظهار ثقة عضو هيئة التدريس بقدرات طلبته، واحترامه لهم و إتاحة الفرصة أمامهم للكشف عن أفكارهم.

احترام التنوع والانفتاح: إن التعليم من أجل التفكير، أو تعليم التفكير يستهدف دمج الطلبة في عملية التفكير، أو وضعهم في مواقف تتطلب منهم ممارسة نشاط التفكير وليس إشغالهم في البحث عن إجابة صحيحة لكل سؤال، ولذلك فإن عضو هيئة التدريس الذي يلح على الامتثال والتوافق مع الآخرين في كل شيء، يقتل التفكير والأصالة والإبداع لدى طلبته، ولا يحترم التنوع والاختلاف في مستويات تفكيرهم، واذا كان عضو هيئة التدريس معنيا بتوفير

بيئة صفية ملائمة لتعليم التفكير وتعلمه، فإن عليه إظهار الاحترام والتقدير لحقيقة الاختلاف والفروق الفردية بين طلبته، والانفتاح على الأفكار الجديدة والفردية التي قد تصدر منهم.

تشجيع المناقشة والتعبير: يحتاج الطلبة إلى فرص للتعبير عن آرائهم، ومناقشة وجهات نظرهم مع زملائهم ومع أساتذتهم، وعلى عضو هيئة التدريس أن يهيئ لطلبته فرصا للنقاش ويشجعهم على المشاركة وفحص البدائل واتخاذ القرارات.

تشجيع التعلم النشط: يتطلب تعليم التفكير وتعلمه، قيام الطلبة بدور نشط يتجاوز حدود الجلوس والاستماع السلبي لتوجيهات الأستاذ، وشروحاته وتوضيحاته. إن التعلم النشط يعني ممارسة الطلبة لعمليات الملاحظة، المقارنة، التصنيف، التفسير، البحث عن الفرضيات و فحص صحتها، والانشغال في حل مشكلات حقيقية، وعلى عضو هيئة التدريس أن يغير من أنماط التفاعل الصفي حتى يقوم الطلبة أنفسهم بتوليد الأفكار بدلا من اقتصار دورهم على الاستماع لأفكاره.

تقبل أفكار الطلبة: يتأثر التعليم الذي يهدف إلى تنمية التفكير بعدد كبير من العوامل التي تتراوح بين العواطف، الضغوط النفسية، الثقة بالنفس، صحة الطالب، و خبراته الشخصية، واتجاه هيئة التدريس نحو طلبتها، ولهذا فإن عضو هيئة التدريس مطالب بأن يلعب أدوارا عدة من بينها دور الأب، المرشد، الصديق، القائد والموجه. وعندما يتقبل عضو هيئة التدريس أفكار الطلبة بغض النظر عن درجة موافقته عليها، فإنه يؤسس بذلك بيئة تخلو من التهديد، وتدعو الطلبة إلى المبادرة أولى المشاركة، وعدم التردد في التعبير عن أفكارهم و معتقداتهم. ومن المؤكد أن الطالب الذي يتوقع رفض الأستاذ لأفكاره ومعتقداته يفضل الانكفاء على الذات و التوقف عن المشاركة.[24]

❖ **جودة الطالب والبرامج التعليمية**

– **جودة الطالب:** ويعتبر الطالب محور العملية التربوية والغاية التي تتطلبها عملية التعلم والتعليم ، ولضمان جودة الطالب لابد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توفرها فيه لكي يصبح قادرا على التفاعل مع بقية عناصر العملية التربوية والتعليمية لتحقيق الاهداف المنشودة من النظام التربوي والتعليمي ،وهذه المبادئ هي:

1- التركيز والانتباه والإصغاء من أجل تقبل المثيرات من قبل الاستاذ ومجموعة الطلبة اثناء الحوار.
2- الاستجابة : حيث تكون الاستجابة وفقا لاستيعاب المعلومات ، بحيث لا تخرج عنه الا اذا كانت متعلقة بجوانب جزئية خاصة به.
3- التفاعل الصفي: وذلك من خلال تقبل المعلومات التي تطرح أثناء الحصة الصفية والاستجابة لها.
4- التقييم والتقويم الذاتي: ويتم ذلك من خلال المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات الفردية للطالب.
5- الالتزام بالنظام الاكاديمي.
6- شمولية عملية التقييم والتقويم للطالب، بحيث يأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب الشخصية والمسلكية للطالب والقدرات العقلية المتنوعة من دون الاقتصار على الجانب المعرفي فقط.[25]

- **جودة طرق التدريس والبرامج التعليمية:** يقصد بجودة طرق التدريس تكامل المفاهيم والممارسات النظرية الأكاديمية مع تلك العملية أو التطبيقية. وربط ما يدرس بالقضايا والمشكلات والممارسات الشائعة في البيئة العملية. ويتأتى ذلك باستخدام الأمثلة المتعددة والمواقف والحالات العملية سواء في قاعة المحاضرة أو في الكتاب الجامعي.[26]

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.[27]

كما تعرف كل من **رافدة عمر الحريري وسعد زناد دروش** جودة البرامج التعليمية وما تشتمل عليه من موضوعات ومفردات وفصول على أنها" :المعارف والمهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية والمهنية "[28]

ولابد أن تتصف البرامج التعليمية بالخصائص التالية

- ملائمتها لاحتياجات الطالب، سوق العمل والمجتمع؛
- قدرتها على ربط الطالب بواقعه؛
- ارتباطها برسالة الجامعة؛
- المرونة والتجدد لمسايرة المستحدثات المصاحبة للتغير المعرفي وتطورات العصر؛
- ملائمتها لمتطلبات إعداد خريج لديه القدرة على التحليل والتفكير؛
- تنوعها من حيث مصادر التعليم والتعلم؛
- وتكامل الجانبين النظري والتطبيقي .[29]

- **طرق التدريس الجامعي:** يعبر التدريس الجامعي على مجموعة من الأنشطة الشاملة لكيفية تنفيذ موقف التدريس طبقا لمبادئ محددة تتصف بقدر من المرونة، لتكون أكثر ملائمة للظروف المتغيرة في المواقف التعليمية على أن يشارك كل من المعلم والمتعلم بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة. ويتمثل المبدأ

الأساسي للتدريس الجامعي في مدى فهم الطلبة للمعلومات ومدى قدرتهم على توظيفها في حياتهم، وليس حفظها واسترجاعها ثم نسيانها بعد ذلك .ولتحقيق جودة التدريس الجامعي، نستعرض بعض متطلبات التدريس الواجب اتباعها من قبل عضو هيئة التدريس:

1- تحديد أهداف كل مقرر دراسي ومراجعه ومفرداته وطرق تقييمه في أول لقاء للأستاذ مع الطلبة في بداية الموسم الجامعي؛

2- التحضير الجيد للمحاضرة من خلال الإطلاع على المراجع حتى يتمكن من عرضها بطريقة جذابة ومشوقة للطلبة؛

3- الحضور إلى مكان إلقاء المحاضرة في الوقت المحدد حتى لا يستنتج الطلبة بأن لهم الحق في التأخر عن المحاضرة أيضا؛

4- مراجعة الأفكار العامة لمحاضرة اليوم السابق عند بداية المحاضرة لتثبيت معلوماتها في أذهان الطلبة وربط المحاضرة الجديدة بالسابقة لها؛

5- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة في قاعة الدراسة، فالطلبة يتعلمون أكثر من الدروس التي يشاركون فيها؛

6- استخدام المساعدات البصرية؛

7- تنويع مستوى الصوت، فثبوت الصوت على وتيرة واحدة ولفترة طويلة ممل للطلبة؛

8-المحافظة على الاتصال بالعين لكل طالب وشد انتباههم إلى موضوع المحاضرة وإشعارهم بأن الأستاذ مهتم بهم؛

9- وتوضيح كيفية وضع الاختبارات وطرق تصحيحها مما يزيد من ثقة الطلبة.[30]

❖ **جودة المناهج والقاعات التعليمية**

- **جودة المناهج:** يتم تطوير المناهج من خلال مجموعة من الخطوات ، منها:

1- تحديد استراتيجية التعليم: وذلك بوضع إطار لسياسات تعليمية يستهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وينبغي مراعاة خاصيتين عند تحديد استراتيجية التعليم هما:

أ- **وجوب التركيز على العلاقات بين الاشياء:** وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستوياته المختلفة وبين النظام التعليمي ككل والبيئة التي يتواجد فيها.

ب- **وجوب التركيز على التجديد:** بحيث يكون شاملا لجميع جوانب العملية التعليمية بهدف إحداث التوافقات التي يحتاج إليها النظام.

2- دراسة الواقع الحالي في ضوء الاستراتيجية المرسومة : حيث تتضمن هذه الدراسة طرق التدريس ووسائله ، وأساليب التقويم وإعداد الإستاذ وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة الجامعية.

3- التخطيط : عبارة عن عملية منظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول لأهداف محددة وعلى مراحل معينة ، وخلال فترة زمنية معينة مستعينا بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة والهدف من ذلك انها تسهل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية .

❖ **جودة القاعات التعليمية وتجهيزاتها:** تؤثر قاعة التعلم بما تضمه من مؤثرات مادية ومعنوية تأثيرا بالغا على جودة العملية التعليمية وعلى مخرجاتها وتتمثل محاور جودة مكان التعليم فيما يلي:

أ- مدى تناسب واتساع القاعة مع كثافة الطلاب والطالبات.

ب- مدجى جودة التهوية بالقاعة.

ت- مدى جودة الاضاءة.

ث- مدى كفاية تجهيز القاعة بوسائل الايضاح والعرض والصوت.

ج- مدى كفاية وصلاحية المقاعد والمناضد أو المساند.

ولاشك في ان محصلة العوامل السابقة تؤثر على قدرات ومزاج كل من الاستاذ (المعلم) والمتلقي(الطالب).إما بالنسبة للمعلم فتؤثر على قدراته العقلية في استرجاع المعلومات من الذاكرة وحسن تأليفها وترتيبها منطقيا في هيكل واضح منسجم. كما تؤثر على مزاجه واتزانه الانفعالي، وتؤثر محصلة هذه العوامل كذلك على قدرة المتلقي(الطالب) على الاستيعاب والاستقبال لاسيما السمعي والبصري وعلى وظائف الاعصاب ...فما يتلقاه الطالب أو الطالبة ينتقل عبر الاعصاب الى المخ ليمارس وظائفه في التفسير و الإدراك. وكلما حسنت واكتملت جودة قاعة التعلم زادت الفاعلية العصبية والمخية للمتلقي كطالب أو طالبة.[31]

❖ **جودة الكتاب الجامعي والإدارة الجامعية**

- **جودة الكتاب الجامعي:** ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية ،بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته ، وابحاثه في جميع انواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع ممايثري التحصيل والبحث العلمي.[32]

- **جودة الإدارة والتشريعات واللوائح الجامعية:** الإدارة هي العنصر المهم في العمل المنظمي ، فهي بمثابة عصب النشاط وقلبه النابض ،فجودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير وقائد في النظام الجامعي وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية مثل(المباني والمكتبات والمعامل والتجهيزات) والمالية والمعلوماتية ،حتى وان تواضع قدرها. ويدخل في اطار جودة الإدارة الجامعية جودة كل من التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على مختلف الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة .وفيما يلي توضيح لذلك:

– **جودة التشريعات واللوائح الجامعية:** التشريعات هي أوعية الأداء المنضبط وبها نضمن استقرار انتظام العمل وبهذا تتجلى ملامح الجودة بها، ويقصد بذلك تواكب هذه التشريعات مع المتغيرات التي تتوالى اقتصاديا وسياسيا وثقافيا واجتماعيا وتكنولوجيا في البيئة المحيطة . فنحن لا نختلف في أننا نعيش عالما سريع التغير. ومن ثم فإن التشريع المنظم للأداء الجامعي يجب أن يأخذ ذلك بالاعتبار كما أن التشريعات الجامعية تعد بدورها احدى مصادر وضوابط اللوائح الجامعية ويسري على هذه اللوائح ما يسري على التشريعات حيث يتعين ان تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة ،فغن كانت كذلك فهي عون قوي ومسير فاعل للإدارة الجامعية.[33]

– **جودة التمويل الجامعي:** التعليم الجامعي مكلف للغاية، والأخذ بالجديد في تكنولوجيا التعليم والتوسعات المستمرة في المباني والتجهيزات وصيانتها وإمداد وتحديث المكتبات الجامعية يكلف الكثير ،ولاشك ان جودة التعليم الجامعي تمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل الجامعي ومدى توازن الانفاق مع التكاليف في كل مجال من مجالات النشاط التعليمي ،[34] ومن هنا تأتي العديد من المبررات والمقترحات للتمويل التعليمي:

– الارتفاع المتزايد في إعداد الطلبة نحو التعليم الحكومي وهذا يدعو للبحث عن مصادر اضافية لتمويل التعليم وزيادة النسب المعمول بها حاليا كمصدر لتمويل التعليم.

– نسبة النمو في تكاليف تعليم الطلبة تفوق نسبة النمو في موازنة التربية والتعليم.

– زيادة الرسوم الجامعية المقررة على الطالب وذلك حتى يتحمل جزء من نفقات دراسته.

– التباين في تقديم الخدمات التعليمية للطلبة بسبب محدودية موارد الوزارة في ذلك، ويمكن التقليل من هذا التباين بالعمل على تحقيق تكافؤ فرص التعليم في المجتمع من خلال زيادة مساهمة المصادر الحالية.[35]

– تخصيص اعتمادات مالية سنوية مقطوعة من منظمات اعمال كبيرة لتمويل دراسات تحدد بشكل مشترك مع الكليات أو مراكز البحوث المعنية لخدمة هذه المنظمات ومعالجة مشكلات فنية أو إدارية أو تسويقية....تواجهها وهذا ما تفعله الكثير من المنظمات في الخارج مثل شركة فورد الامريكية. [36]

❖ **جودة تقييم الأداء الجامعي:** التقويم في أي نشاط هو نجاح الجهود المبذولة ، وتوفير الوقت والموارد وتحقيق الاهداف في الاطار المرغوب، فمهما حسن تخطيط وتنظيم جهود الأداء الجامعي وحسنت قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم وتخصصاتهم فلا غنى على تقييم الأداء، ويتطلب ذلك مجموعة من العناصر تتمثل في: الطالب، البرنامج التعليمي شاملا طرق التعليم والكتاب الجامعي والقاعات التعليمية ،عضو هيئة التدريس ،التمويل الجامعي، الإدارة الجامعية .وتعظيما للفائدة وحتى يمكن ان تتحقق الجودة الشاملة في إدارة التعليم يتطلب الأمر أن تكون جميع الأنشطة (جيدة) وفق منطق الجودة الشاملة وعلى أن يتم العمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة Doing Right thing Right the first time[37]، وكل ذلك يحتاج بالطبع لمعايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والانشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

❖ **جودة البيئة المحيطة:** تعتبر دراسة المجتمع الخطوة الأولى التي يجب أن تسبق اي مجهود إصلاحي في أي

مجتمع التعرف على حقائق البيئة وخصائصها في مختلف المجالات، وتعتبر الجامعة الحديثة مدرسة المجتمع التي تكون خلية حسية في نسيجه وتدأب على الاسهام في النهوض بها بطرق مباشرة أو غير مباشرة مثلما تحرص على حفزه على النهوض بها ورفع مستواها وقيام الجامعة بخدمة المجتمع وتوثيق صلتها به، ينبغي ألا يكون على حساب العمل الجامعي ونمو الطلبة أنفسهم ، فخدمة البيئة والاتصال بها في كل الاحوال وسيلة لا غاية والجامعة اذ تقوم به انما تسعى من ورائه لتحسين نمو الطلبة وزيادة الحياة الجامعي غنى وحيوية.[39]

ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فتتجلى في:

– المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها .[40]

– شعور الأكاديمين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها وصعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للسلطة وما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق اهداف الجامعة في صورة مضامين إدارة الجودة الشاملة.[41]

– الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع ومكافأة الانجازات الجماعية والتنظيمية.[42]

– يقاوم بعض اعضاء هيئة التدريس في الجامعات انشطة الاعتماد الأكاديمي بحجة أن ذلك يتعارض مع الحرية الاكاديمية لأن ذلك يلزمه بنتاجات تعلم معينة وتحديد محتوى معين لكل مادة .[43]

– ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.

– قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.

– المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.

– ضعف النظام المالي.

– اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج[44])

– قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية.

– نقص وعي العاملين بسياسة الجودة.

– ضعف تواصل الإدارة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس،الطلبة.

– استبعاد متطلبات المجتمع من مفهوم الجودة.

– تقرير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.

– التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف

– إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوقف مع مدخلTQM

– عدم إدراك رؤساء الأقسام لدورهم الإداري في ظلTQM

– تبني وصفة جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتفق مع احتياجات المؤسسة الجامعية.

– عدم كفاية التدريب المقدم للعاملين في الجامعة على مبادئTQM

– صعوبة استيعاب كبار الإداريين لآليات إدارة الجودة الشاملة والتزاماتها ، وكيفية اجتذاب الموظفين والعاملين في المؤسسة وتحفيزهم على تغيير أنماط التفكير السائدة واعتناق أصول الثقافة الجديدة التي تعكسها مبادئ الجودة الشاملة[45])

الخاتمة:

من خلال ما تقدم خلصنا بأن المنظمات ومؤسسات التعليم العالي تواجه موجة من التحديات ممثلة في المنافسة التي يشهدها قطاع التعليم العالي وانخفاض الانتاجية وتدني مستوى الرضى والدافعية والحماسة للتعلم، جعلته بحاجة لتبني مفهوم يضمن له الاستمرارية والمنافسة وتمكنيه من مواجهة التحديات المفروضة عليه.

فالتطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يضمن للجامعة تحقيق التميز والكفاءة والفعالية في الأداء وبالتالي تمكينها من تقديم خدمات تتسم بالجودة مما يضمن لها القدرة على المنافسة والاستمرارية بما تحمله هذه الاخيرة في طياتها من محددات ايجابية محبذة على الأداء المتميز.

إذ يمكن القول ان إدارة الجودة الشاملة تعد كمحدد لفشل أو نجاح المنظمات التعليمية لذا فقد أضحت محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستحدثات العالمية من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية من أجل التكيف معها باعتبارها تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات.

وتبنى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي يمثل تحولا جذريا في إدارتها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة. إذ أن مؤسسات التعليم العالي تعتبر منشآت ثقافية تحوي صفة الصفوة من أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب، المتعاملين وقد سعت كثير من الجامعات إلى الاهتمام بالجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.

وقد قامت عدد من الدول بإنشاء منظمات من شأنها الإشراف على الجامعات لمساعدتها بل وإرغامها على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

الاحالات والمراجع:

1– رمزي سلامة، **ضمان الجودة في الجامعات العربية**، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، 2005 ، ص 77.

2– محمد عطوة مجاهد والمتولي إسماعيل بدير، **الجودة والاعتماد في التعليم العالي**،مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،2006، ص4–6.

3– محمد عطوة مجاهد والمتولي إسماعيل بدير، **الجودة والاعتماد في التعليم العالي**، مصر :المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،2006،ص4–6.

4– المحمد عمر ، "**العوامل المؤثرة على جودة التعليم العالي**" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2008 ، ص 26

5– بن يمينة السعيد، قجة رضا، "**دور و أهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي**"، مجلة علوم انسانية، جامعة مخمد بوضياف بالمسيلة . تاريخ التحميل: 2009/6/1 http:// www.ulum.nl/c38htm

6- Rhodes, L. A, **On the Road to Quality**, Educational Leadership, Vol. 49, No. 6,1992, p37.

7- الموسوي نعمان محمد صالح، "**تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** "،المجلة التربوية، المجلد، 17 العدد27، جامعة الكويت،2003، ص.960

8- نفس المرجع ،ص960.

9- الصرايرة خالد احمد ، ليلى العساف ،"**إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: المجلد أ، العدد 1 ، 2008،ص16.

10- نفس المرجع ، نقلا عن : دوهرتي جيفري ،**تطوير نظم الجودة في التربية**، ترجمة: عدنان الأحمد وكايد محمد سلامة وشفيق فلاح علاونة وحمدان علي ،مصر، دمش: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، والمركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر،1999،ص17-18.

11- عبد الستار محسن وعزب محمود، **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة**، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 178_179.

12- يوسف أحمد أبو فارة، "**واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، 2006، ص251.

13- القيسي ماهر فاضل ،"**إدارة الجودة الشاملة: الأهمية وإمكانية التطبيق لرقي الدراسات العليا بالجامعات العربية**"، الندوة العلمية حول الدراسات العليا في الجامعات العربية، جامعة عدن، اليمن ،2004،ص184 .

14- حيدر عبد اللطيف ،"**الاعتماد الاكاديمي في التعليم العالي إدارة ضمان الجودة والتحسين المستمر** "،المؤتمر التربوي الخامس، جامعة البحرين، البحرين، المجلد2005،2، ص.465

15- الظاهري هادف ،"**ضمان الجودة في جامعة الامارات العربية المتحدة والحاجة الى تعاون اقليمي**"، المؤتمر العالمي لليونسكو حول التعليم العالي بين الواقع والتفعيل في دول الخليج العربية،جامعة قطر،5-9 فيفري 1999، ص.5

16- تيسير أندراوس سليم، "**التدريس الابداعي الجامعي كمتطلب رئيسي لضمان جودة التعليم العالي" مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العربي الدولي الثاني" لضمان جودة التعليم العالي**" ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين ،يومي 4-5 افريل 2012، ص120-121.

17- الصرايرة خالد احمد ،مرجع سابق، ص16-17.

18- السقاف، حامد عبدالله ،"**المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة**"، بتاريخ :2015/10/08،على الساعة 14:00: http://mmsec.com/m3-files/JWDA1.h

19- محمود فوزي احمد بدوي ، **إدارة التعليم والجودة الشاملة** ،الاسكندرية: دار التعليم الجامعي،2010 ، ص339-340.

20- التميمي مهدي ، **مها رات التعليم: درا سات في الفكر و الأداء التدريسي**، الاردن: دار كنوز المعرفة، ص 33-34.

21- الحيلة محمد محمود ، **مهارات التدريس الصفي**، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ص245.

22- التميمي مهدي، مرجع سابق، ص35.

23- نفس المرجع ، ص36-38.

24- الحيلة محمد، مرجع سابق، ص39-41.

25- العبادي محمد فوزي ، الطائي يوسف حجيم ، العبادي هاشم فوزي، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، عمان: مؤسسة الوراق،2007، ص278-279.

26- العبادي هاشم فوزي دباس ، حجيم الطائي يوسف ، أفنان عبد علي الأسدي، **إدارة التعليم العالي :مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**، عمان :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008 ، ص528.

27- العبادي محمد فوزي ، مرجع سابق ،ص279.

28- الحريري رافدة عمر وزناد دروش سعد ، **القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي** ،عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع،2010، ص. 232

29- رفعت محمد أماني ، "**مفهوم ومتطلبات إنشاء نظام داخلي للجودة بالكليات وآثرها على جودة الأداء الأكاديمي بها**" في المؤتمر العربي الثاني بعنوان: تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، القاهرة :منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007،ص.382

30- إبراهيمي الطاهر و بن عامر وسيلة ، "**معايير نظم الجودة و تأثيراتها على بيئة التدريس الجامعي في ظل نظام ل.م.د**" مداخلة مقدمة ضمن في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضربسكرة ، يومي 25- نوفمبر 26،2008ص149-150.

31- محمود فوزي احمد بدوي، مرجع سابق، ص343.

32- العبادي محمد فوزي ،مرجع سابق، ص282.

33- نفس المرجع ،نفس الصفحة.
34- نفس المرجع ،ص345.
35- نفس المرجع،ص284- 285.
36- محمود فوزي احمد بدوي، مرجع سابق،ص346.
37- نفس المرجع ،ص347.
38- محمد فوزي العبادي، مرجع سابق،ص285.
39- نفس المرجع ، ص285-286.
40-Blackmur, D. "**Issues In Higher Education Quality Assurance**", Australian Journal of public Administration, (2004), Vol.63, No.2, pp 105.
41- Koeh, J, and Fisher, J. " **Higher education and total Quality management**", Total Quality management , (1998) , No2, PP 659.
42- Ruban, B;**Quality in higher education**, New Brunwich, New Jersey,4 Transaction publisher.(1995) .
43- حيدرعبد اللطيف ، مرجع سابق ، ص10-12.
44- عدنان الأحمد، "**تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات و المعاهد العليا- إشكالية التكوين و التعليم في إفريقيا و العالم العربي**"، سلسلة إصدارات مخبر إدارة و تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس ، سطيف، العدد ،1، 2004 ،ص 21.
45- الموسوي نعمان محمد صالح ، "**تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**"، المجلة التربوية، مجلة النشر العلمي، العدد 67 ، 2003 ،المجلد 12،ص92 .