دور إدارة الجـــودة الشاملة في التعليم الجامعي في ضـــوء تحديات القـــرن الواحـــد والعشريـــن

د. نـــوري عبدالله هبال ـ كلية التربية العجيلات ـ جامعة الزاوية.

المقدمـــة :

ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدماتية خـلال العقدين الماضيين على المستويين الحكومي والخاص ، ولعبت العديد من العوامل دورها ، ولعل من أبـرز هذه العوامل التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي ، ونتيجة لتوسع في التعليم بجميع مراحله بدأ العمل على تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية ، لاسيما إذا ما وضع في الاعتبار أن عمليات إصلاح التعليم حظيت باهتمام واسع وكبير على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في كل دول العالم ، باعتبار أن جودة التعليم تعتبر إحدى الركائز الأساسية في عصر ساءت وتردت فيه نوعية التعليم في معظم دول العالم .

فالتحديات كبيرة لمواكبة التطورات العالمية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فتعددت وظائف الجامعة من وظيفة التعلم التي يتم من خلالها نشر المعرفة والبحث العلمي لإنتاج المعرفة وتوظيفها لخدمة وتنمية المجتمع حيث تتداخل هذه الوظائف مع بعضها بحيث لا يمكن وضع حدود فاصلة بينها لأنها مترابطة بصلة تبادلية اعتمادية وتكاملية بحيث تزيد كل منها من فعالية الأخرى .

وتعد مؤشرات جودة أعضاء هيئة التدريس أحد مكونات منظومة الجودة الشاملة حيث يتم من خلالها تطوير التعليم الجامعي ، مما له الأثـــر البالغ على طلاب الجامعة من حيث تكوين شخصيتهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم ، والذي تتوقف على مهارة الأستاذ الجامعي وبراعته في تهيئة المناخ التدريسي للتعلم وتنمية الإثارة الفعلية لدى طلابه والتواصل الإيجابي فيما بينه وبينهم ، حيث يعتبر عضو هيئة التدريس الجامعي العنصر الأساسي والجوهـــري في العملية التعليمية فهو الذي يعمل على تقدّم المؤسسة التعليمية وتطويرها .

مُشْـــكلة البحث :

يعيش عالمنا المعاصر فتـــرة تحديات عظمى نتيجة لثـــورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة ، ومع التسليم بخطورة هـــذه التحديات وتداعياتها المختلفة في كل ميادين الحياة ، إلا أننا لا يمكن أن نغفل جوانبها الإيجابية التي أفـــرزت نوعاً من الإرادة والتصميم الأكبر للانطلاق نحو التقدم والأخذ بكل أسباب الإبـــداع ، هذا من جانب ، ومن جانب آخـــر لا ننسى المساهمة التكنولوجية المتميزة التي ساعدت بشكل كبير على تحقيق آمال المجتمعات ومعاونتها على التغيير واعتلاء مكانتها في الركب الحضاري .

وكاستجابة مباشرة لهذه التحديات ، حاولت دول عديدة استحداث نظـــم وآليات متطورة في كل جوانب العمل والإنتاج ، وكانت اليابان علـــى رأس هذه الدول التي حاولت بشكل كبير التفاعل مع المعطيات الجديدة ومواجهة التغيرات والمشكلات من خلال استحداث مدخل أو نظام إدارة جديد يسمى " إدارة الجودة الشاملة " الذي أثبت على مراحل مختلفة ومستويات متدرجة ، وذلك لتحسين العملية التعليمية والوصول بها إلى المعدل المطلوب ، وذلك اختصاراً للوقت وبأقل نفقة ممكنة .

ونحـــن لا نستطيع بطبيعة الحال أن نعالج تحديات اليوم والغد في شتى منظماتنا بنمط إدارة الأمس أو الإدارة التقليدية القديمة ، فلزاماً علينا تبنى إدارة الجودة الشاملة فهي أحد مداخل الإدارة المعاصرة التي يمكن تبنيها في مجال التعليم الجامعي سعياً لرفع جودته وجودة مخرجاته ، فإن هذه التحديات تتطلب منا الأخذ بنظـــام أو إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، فهناك ضرورة ملحـــة للارتقاء بواقع إدارة الجامعات بما يلبي المطالب والحاجات المجتمعية الآنية والمتجددة ، وبما يواكب التطور والتغيير السريع والمتلاحق في هـــذا العالم في كل جوانب الحياة والممارسات العملية للعملية التعليمية .

فتطبيق الجودة الشاملة في جامعاتنا ومؤسساتنا التعليمية مطلباً ملحاً من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر العولمة الذي يتسم بالتسارع المعرفـــي والتكنولوجي وتتزايد فيه المنافسات في كل المجالات .

حيث حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم كما حظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحـــد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجـــــودة الشامـــــلة ".

تســـاؤلات البحث :

يسعى هذا البحث للإجابة عن التساؤلات التالية :

س1- ما المفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة ؟ وما مدى اهمية تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي ؟

س2- ما المتطلبات والمعايير الاساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي ؟

س3- ما الدواعي للأخذ بنظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي ؟ وماهي تجارب بعض الدول في هذا المجال ؟

س4- ما الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟

س5- هناك مزايا لتطبيق ادارة الجودة الشاملة إلاّ أن بعض التحديات المعاصرة تواجه عملية التطبيـــق ؟

أهمية البحث :

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي الكثير من التحديات متمثلة في نقص الموارد المالية وانخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف ، وتبني أساليب غير فعّاله لتحقيق الأهداف المنشودة ، وكذلك تدني المستوى الوظيفي لدى العاملين .

إن مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية ، لذلك كان لابد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم نظام الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين مؤسسات التعليم العالي من التميز ، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء ، وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد ، وتسعى الجامعات حالياً في جميع دول العالم إلى التجديد والابتكار والتطوير والتحديث بسبب المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة .

فتطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي يمنح هذه المؤسسات الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى التعرف على الاتي :

1- معرفة المفهوم العام لإدارة الجودة وأهمية تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي .

2- التعرف على المتطلبات والمعايير الاساسية في تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي.

3- التعرف على الدواعي للأخذ بنظام إدارة الجودة وتجارب بعض الدول في هذا المجال .

4- التعرف علـى مزايا تطبيق إدارة الجودة والصعوبات التي تواجـه عملية التطبيق.

5- التعرف على الاتجاهات العالمية الحديثة في مجـال تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليم الجامعـي.

منهجية البحث :

يعد المنهج الملائم لهذا البحث هو منهج البحث الوصفي ، نظراً لما يملكه من إمكانيات الوصف والتحليل والتفسير ذلك أن هذا البحث يتناول قضية مهمة تحتاج إلى معالجتها لبيان وشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعـي في ضوء تحديات القرن الواحـد والعشريـن .

الدّراسـات السابقـة :

1- دراسـة : أحمد سيد مصطفـى (1) : هدفت هذه الدراسـة إلى تطـوير إدارة التعليم الجامعي من خـلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم بغية أن يصبح للتعليم الجامعي دور فعّال في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ، ولتحيق ذلك استعرضت الدراسة التحديات التي تواجه المجتمع المصري والتعليم الجامعي في القرن الواحد والعشرين ، وتعرضت لمفهوم الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي وهي : الطالب ، والبرامج التعليمية ، وعضو هيئة التدريس ، وطرق التدريس ، والكتاب الجامعي ، والقاعات التعليمية وتجهيزاتها ، وإدارة الجامعة ، والتشريعات واللوائح الجامعية ، والتمويل الجامعي ، وتقييم الأداء الجامعي ، ووضعت الدراسة بعض التوصيات التي تسهم في الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من أبرزهـا : التخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من احتياجات سوق العمل لهيكل مواد وأنشطة التعليم الجامعي على ضوء المتغيرات في البيئة المحيطة ،

وتكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم الجامعي على اختلاف أشكالها بما يدعم ويثري العملية التعليمية .

2- دراســـــة : عبد الستار محمَّــد العلــي (2) **:** حول تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة ، والتي خلصت بها الدراسة إلى استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تقوم على مشاركة جميع الأفراد والعاملين وعلى الجهود المشتركة بينهم بالتحسينات المستمرة التي تمكّن الجامعة من استخدامها في تحقيق طموحات ورضا المستفيدين ، كما أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، يتطلب الحصول على تأييد ودعم منظمات الأعمال والتجارة المختلفة الأخرى

3- دراســـــة : ألين إيرل شافـــي ولورنس شير (3) **:** حاولت هــذه الدراسة توضيح ماهية الجودة في التعليم ، والمتطلبات اللازمة لتنفيذها في التعليم الجامعي ، وذلك بناءً على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عال قادر على مواجهة التحديات ، وقد توصلت الدراسة من خـــلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الجودة في التعليم الجامعي ، وكان أهمها : تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها ، والعمل على توفير منـــاخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل في الجامعة ، والتأكيد على مفهوم التحسين المستمر في كل جوانب العمل ، وتوفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة ، والنظر إلى المتعلم على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة في ضـــوء تكوينه وإعداده .

4- دراســـــة : رالف لويس ودوجلاس سميث (4) **:** استهدفت هذه الدراسة توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، وقد توصلت إلى أن تطبيق الجودة يسمح للجامعة بالارتباط بالمجتمع بصورة أفضل ، ويساعدها في التغلب على مشكلات الانعزال والتفريق بين أقسامها وكلياتها ، ويعالج كثير من جوانب القصور في أعداد الطلاب ، وقد حددت تلك الدراسة الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، وهـــي : الالتزام بالتحسين المستمر ، والالتزام بإرضاء العميل ، أي : مقابلة حاجاته وتوقعاته ، والتحدث بالحقائق، بمعنى : أن البيانات والمعلومات التي تستخدم تكون صادقة وحقيقية ، واحترام الأفراد من خلال بث الثقة فيهم وتشجيعهم على التعاون والانجاز .

المحـــور الأول ـ نشأة وتطور مفهوم إدارة الجـــودة الشاملة :

أولا ـ نشأة وتطـــــور إدارة الجـــودة الشاملة : إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة نسبياً ، ولكننا يمكن أن نلحظ أن له جذور تاريخية أصلت المفهوم بشكل كبير ، وكذلك كان هناك مجموعة من الرواد والعلماء في مجال دراسة الجودة كانت لهم اسهاماتهم الكبيرة والمتميزة في دفع عجلة تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومن بين هؤلاء العلماء يبرز ثلاثة يرى البعض أنهم أصحاب السبق والفضل في تطور المفهوم ، وهم : (إدوارد ديمنج Edward Deming) ، و (جوزيف جوردان Juzeph Jurdan) ، و(فيليب كرسبي Philip Crosby) ، ويرجع الفضل الكبير في ظهور وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة لـ (إدوارد ديمنج) الذي يلقبه البعض بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة ، ولهذا المفكر الإداري إسهامات واضحة في مجال الاحصاء ؛ فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الاحصائية (SPC)، وتدين اليابان بالاعتراف بالفضل لـ (ديمنج) فهو من الأسباب الرئيسية لتقدم اليابان ونجاحها في مجال الجودة الشاملة .

وتتركز أفكار (ديمنـــج) التي تصف فلسفته في إدارة الجودة الشاملة في كونه يتعامل مع الأفراد كما يتعامل مع المنتجات ، ولهذا يجده يركز على أهمية تعليم العاملين وتدريبهم بشكل مستمر واطلاعهم على الجديد ، لأن ذلك يعاونهم على فهم العمليات التي تتم في المنظمة بالإضافة إلى تمكينهم من أداء المتوقع منهم وتركزت افكار (ديمنـــج) في خمسة مجالات اساسية هي (5):

1- النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة Fourteen Points For Managing Quality.

2- الأمـــراض السبعة القاتلة : The seven Deadly Diseases

3- المعوقات الستة عشر : The sixteen obstacles

4- المناخ الجيد : The New Climate

5- نظام المعرفة العميقة : A system of Protound Knowledge

ومن الملاحظ أن الكتّاب يميزون بين أربعة مراحل للجودة تشكلت في تتابع زمني ومنطقي وتجريبي ، وتمثلت هذه المراحل فيما يلي (6) :

1- مرحلة الفحـص : وتتمثل إدارة الجودة طبقاً لهذا المفهوم في التأكد من أن المنتج يتم وفقاً لمواصفات تم تحديدها من قبل .

2- مرحلة رقابـــة الجودة : تعتبر هذه المرحلة امتداداً لسابقتها ، وإن تميزت عنها في الهدف والأسلوب ، فالهدف الأساسي من رقابة الجودة يتمثل أساساً في منع وتفادي الأخطاء قبل حدوثها وليس مجرد اكتشاف الأخطاء والعمل على علاجها .

3- مرحلة تأكيد الجـــودة : وتتميز هذه المرحلة عن سابقتها بتعميق النظرة نحو مفهوم الجودة وذلك وفقاً لما تشير به مراجعة الركائـــز الأساسية التي تستند إليها وتتمثل في قياس أو تقدير تكلفة الجودة .

4- مرحلة إدارة الجـــودة : وتتميز هذه المرحلة من مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي باعتمادها على مفهوم شامل لجودة أداء المنظمة ككل وتميزها ، ومن هنا فقد اتسمت هذه المرحلة بنظرة أكثر شمولاً وعمقاً لمفهوم الجودة . وترتكز إدارة الجودة الشاملة على العديد من المفاهيم التي تشكّل إطارها ومفهومها وفلسفتها ، فأحد مفاهيم الجودة أنها عبارة عن أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مـــرة ، ويتمثل هذا المفهوم المركـز الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة ، مما يؤدّي إلى حدّ أدنى من العيوب ، ومن ثـــمَّ الوصول إلى هدف العيوب الصفرية، وهناك مفهوم آخـــر للجودة بأنها عبارة عن مشاركة الجميع ، فالعمل هو مسؤولية مشتركة للجميع ولا بدّ أن يشترك الجميع في أداء العمل بالطرق الصحيحة وهذا يؤدّى الى T.Q.M .

ثانيـاً ــ مفهـــوم إدارة الجـــودة الشامـلة : قبـل التطرق للتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، يجب الإشارة إلى أن ديننا الإسلامـــي قد أشار إليها إشارات كثيرة وواضحة قبل أكثر من أربعة عشر قرناً مـــن الزمان ســـواء في القرآن الكريم أو في سنة الحبيب سيدنا محمد ـ صلى الله عليه وسلم- فورود معنـــى الجودة والاتقان في القرآن الكريم هو دليل على أن النجاح في أداء المهام هو مُرتهـــن باتباع الطرق الموصلة إليها ، ولقد قال - تعالى- : **(الَّـــذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا)**،[**سورة الملك الآية : 2]** ، وقال – تعالى - في **[سورة يوسف - عليه السلام- الآية: 55]** ، حينما طلب من الملك أن يوليه خزائن مصر ؛ لأنه أدرى وأقدر على إدارة عمله ، حيث عبر عن ذلك بصفتّي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته واتقانـــه : **(قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَـــزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيـــمٌ)** ، وعَنْ عَائِشَـــةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قَالَ:" **إِنَّ اللَّهَ - عَزَّ وَجَلَّ- يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُـــمْ عَمَلًا أَنْ**

يُتْقِنَهُ"، [رواه الطبراني في المعجم الأوسط 1/ 275] ، والاتقان، يعنـــي : الجودة في أكمل صـــورها .

وبمراجعة التعريفات المختلفة التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة نجد أنه لا يوجد تعريف نمطي متفق عليه للجودة على المستوى العالمي ، فالجودة في اللغة من الجيد ، والجيد هو نقيض الرديء ، وجاء الشـــيء جوده ، أي :صار جيداً[لسان العرب ، مادة جود]، فالجودة الشاملة هي : " تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان العصري ، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة ، وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة" (7) .

أما عن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فهي " ترجمة احتياجات وتوقعات مستخدمي (العمالة) خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في كل كلية إلى خصائص ومعايير محددة تكون أساساً لتصميم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها" (8) .

ويعرفها بعضهم بأنها :" طريقة حياة جديدة داخل الجامعات أو الكليات تنظر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارةً بعمليات الانتاج نفسها ، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية " (9) .

المحـــور الثاني ـ أهمية تطبيق نظـــام إدارة الجـــودة الشـــاملة فـــي التعليم الجامعي :

إن نظام أو مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح من الضرورة التي تأخذ بها الدول من أجل الارتقاء بواقع أداء مؤسساتها ونظمها سواء أكانت إنتاجية أم خدمية بما يلبي حاجات المتعاملين مع هذه المؤسسات ويمنح القائمون على هذه المؤسسات القـدرة التنافسية لمنتجاتها سواء على المستوى الإقليمي -المحلي أو المستوى الدولي العالمي ، وفي هذا السياق فإننا يمكن أن نحدد المبررات أو الأسباب التي تدعو بشكل للأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (10) :

1- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأفراد المجتمع المحلي ، وتنمية روح التنافس بين المؤسسات التعليمية المختلفة .

2- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات افراده والوفاء بتلك الاحتياجات .

3- اداء الاعمال بشكل صحيح ، في اقل وقت وبأقل جهد وتكلفة .

4- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي (عمل الفريق الواحد) .

5- تحقيق جودة المتعلم سواء من الجوانب المعرفية أو المهارية أو الاخلاقية .

6- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها .

7- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعّال بين الاقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية .

8- تحقيق الرقابة الفعّالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم .

9- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف الدولي .

10- اشباع حاجات المتعلمين وزيادة الاحساس بالرضا الوظيفي لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

11- أصبح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل : (9004 , 9003 , 9002 , 9001) ISO 9000 .

متطلبات تطبيـــق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة (كأمريكا واليابان) والعديد من الدول الأوروبية وبعض الدول النامية وما يلى هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات التي تبنت ذلك الأسلوب على مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب على تلك المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي ، أوجد مبرراً قوياً وميلاً شديداً لتطبيق هذا الأسلوب بالنظام والمؤسسات التعليمية في العديد من الدول ، وذلك للتفوق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في تلك المؤسسات ، حيث تزايد عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام الجودة الشاملة ، وتزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تبنت إدارة الجودة الشاملة من 78 مؤسسة لعام 1980م إلى 2196 مؤسسة عام 1991م ، حتى أصبح نظام الجودة الشاملة نظاماً ومنهجاً حياة لكل الطلاب والمعلمين والعاملين . وقد أوجد النجاح الكبير للمؤسسات التعليمية الأمريكية والأوروبية مبرراً لتطبيق هذا المنهج الجديد ، ومن المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي (11) :

1- ارتباط الجودة بالإنتاجية .

2- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .

3- عالمية نظام الجودة باعتباره سمة من سمات العصر الحديث .

4- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء أكان في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص في معظم دول العالم .

5- توصيات المؤتمرات العربية ووزراء التربية والتعليم العربي بتطبيق هذا الاسلوب مع أنشاء وحدة تأكيد الجودة في التعليم في تلك الدول وخاصة دول الخليج العربي .

معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي :

يتضح من التجارب السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليم الجامعي والعالي الامريكي أن هناك شبه اتفاق على أهمية استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير العمل بهذه المؤسسات في هذا الشأن على ان المحاور الرئيسية الاتي لأي نموذج لتطبيق إدارة بجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي يجب أن تتضمن (12):

1- جودة الطالب الجامعي .

2- جودة الاستاذ الجامعي .

3-جودة البرامج التعليمية على مستوى الطلبة .

4- جودة طرق التدريس .

5- جودة الكتاب الجامعي " المناهج الدراسية " .

6- جودة القاعات التعليمية وتجهيزاتها .

7- جودة الإدارة الجامعية .

8- جودة اللوائح والتشريعات الجامعية .

9- جودة التمويل والانفاق الجامعي .

10- جودة تقييم الأداء الجامعي .

المحور الثالث ــ دواعــي الاخذ بنظام إدارة الجــودة الشاملة فــي التعليم الجامعي :

توجد عدة مبررات أو دواعي للأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فهناك فجوة كبيرة بين الانتاج الوطني والتعليم الجامعي , ومن الشواهد الاجتماعية المعاصرة على ذلك ما يلي(13) :

(1) العجــز التعليمــي : والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعّال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة .

(2) معدلات البطالة المرتفعة : فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية أو العكس

(3) اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم : حيث يظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس لا تجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج .

(4) ارتفاع تكلفة التعليم : في جميع مراحل التعليم فالظاهر أن التعليم مجانى والواقع أنه ذو تكاليف متزايدة.

(5) انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي : بسبب ارتفاع تكاليف التعليم مع انخفاض الأجور المتوقعة بمعنى أن التدفقات النقدية الخارجة لتغطية نفقات التعليم أكبر من القيمة المتوقعة الإجمالية للتدفقات النقدية الداخلة بعد التعليم .

(6) التعليم يركز على المعارف : يركز التعليم بشكل اساسي على المعارف والمعلومات ويتجاهل السلوكيات والمهارات بسبب الأساليب والمواد والهياكل التنظيمية والمناهج والمنظمون .

(7) معاناة المديرين : يعانى المديرون من أداء المرؤوسين والعمالة الجديدة , كما يعاني الخريجون والعمالة الجديدة من الرؤساء ويعاني كل من المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج .

(8) ضعف المشاركة : لا يشارك المنتجون والفنيون والمهنيون – في الغالب – في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات .

(9) الخلل في الأدوار التنظيمية : بتحول الوظائف التعليمية من المدارس إلى المنازل ونقل بعض مهام المنازل لتتم بوحدات الانتاج .

(10) نقص وقت الانتاج : بسبب الخلل في نظم إدارة التعليم لإشعال الآباء والأمهات بقضاء ساعات طويلة في الذهاب والإياب والتدارس والدروس الخصوصية

(11) العمل في غير التخصيص : أصبح العديد من خريجي الجامعات يعينون في وظائف أخرى غير التخصصات العلمية .

تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

قامت العديد من الدول المتقدمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية والتعليم العالي وسنقتصر في هذا البحث على تجارب دولتين من الدول المتقدمة والرائدة والذي تعتبر من أكثر الدول نمواً وتطوراً في كافة المجالات " دولة اليابان " ،ومن الدول النامية في مجال التعليم العالي حاولت اللحاق بالركب والتطوير دولة ماليزيا .

أولاً ــ تجربة إدارة الجودة الشاملة في اليابان : في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة ، إلى أن زاد التأكيد على الأدوات الاحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا ، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ، ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل ، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الاربعة عشر أو ثلاثية (جوران) أو الفكر (الكارويو شيكاوا) على وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي(14) :

1- تركيز المنظمة وبشكل رئيس على عملائها في إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون ، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب ، والطالب زبون للمعلم ، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمؤسسة التعليمية هما الموردان للتعلم الفعّال في بيئة الطالب ، والمدرسة هي المسؤولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطلاب ، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون .

2- يجب أن يكرس كل فرد في المؤسسة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي .

3- إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد على إدراك إمكانات كل شخص ، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات في الجزء الأكبر في الجودة .

4- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين ، لأجل تقديم إنجاز أكبر من الطلاب .

ثانياً ـ تجربـــة إدارة الجـــودة الشامـــلة في ماليزيا : خضـــع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنظر إلى التعليم كصناعة واستثمار ، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (9 %) ، حيث كان عدد الطلاب عام 1996 م هو (17569) طالباً ، ثم زاد عام 1997 م إلى (28344) طالباً بعد الانفتاح على التعليم العالي بشكل كبير ، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (11) إحدى عشرة جامعة عامة ، (6) وست جامعات خاصة ، وزاد تخصيص (30 %) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997 م ، كما تنفق الحكومة على (50000) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا ، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من (100) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي .

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في :

* القيادة (Leadership) ، التحسين المستمر (Continuous Improvement)

* الوقاية (Prevention) ، مقياس الموارد(Measurement of Resources) .

*رضا الزبون الداخلي والخارجي (Internal and External Customer Satisfacrtion) .

* إدارة الناس (People Management) ، العمل في الفريق (Teamwork) .

المحور الرابع ــ مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومردودها على المؤسسات التعليمية :

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أيّ عمل بإتقان ، وخاصة في مجال التعليم ، ولا شك أن أهم الفروق بين مؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هي طريقة إدارة تلك المؤسسة ، لذلك رأت كثير من المؤسسات التعليمية ، وبالأخص في بعض الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة ونظمها ، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه ، ويمكن تلخيص مزايا تطبيق الجودة الشاملة ونظمها على النحو الآتـــي (15) :

1- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم .

2- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية ليكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين .

3- ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة ، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.

4- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم .

5- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة .

6- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها .

7- رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها .

8- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، ويتخلص من كثير من الاجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية .

9- المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية .

10 - المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها .

التحديات المعاصـــــرة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

إن المتأمل للمتغيرات البيئية المعاصرة سيراها فارضة لتحديات أكثر مما تفرزه من فرص . وتتعدد هذه التحديات ما بين سياسية واقتصادية وفنية (تكنولوجية) , فهي تمثل جوهر التحديات التي يتعين أن تتعامل معها إدارة التعليم الجامعي ، ومن هذه التحديات ما يلي (16) :

(1) تحـــدي الجـــات : أفرزت الاتفاقية للتعرفة والتجارة (الجات) تحدياً رئيسياً هو زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية ، إذ قضت بتحرير التجارة العالمية في السلع والخدمات من قيود التعريفة الجمركية والقيود الكمية ممثلة في حصص

التصدير ففتحت الأبواب بعد أن كانت موازية أمام ما يرد لأسواقنا من سلع وخدمات يرجع في حالات كثيرة أن تكون أعلى جودة وأقل سعرٍ من منتجاتنا المحلية . وبالمثل ستفتح أبواب الأسواق الخارجية أمام سلعنا وخدماتنا، لكن هل توافرت لشركاتنا قدرات ومزايا تنافسية في الجودة أو السعر وفي الاستراتيجيات التسويقية لتواجه منافساتها في هذه الاسواق ؟

إن التعليم والتعليم الجامعي الفاعل هو مدخل مهم لتهيئة موارد بشرية فاعلة يمكن استيعابها في منظومة كل شركة تسعى للاستمرار والنمو في هذه البيئة حادة التنافس التي أفرزها النظام العالمي الجديد , موارد بشرية تقوم على هيئة أسلحة تنافسية في جوهر الجودة الشاملة مثل التصميم الجيد للمنتج والتنفيذ الجيد للتصميم والاداء التكاليفي المرشد والابتكار للتطوير المستمر سواء كان هذا الابتكار في صميم المنتج أو تصميم العملية الإنتاجية أو في استراتيجيات وتكتيكات التسويق .

(2)- تحـــدى التكتلات الاقتصادية الاقليمية : يتزايد اتجاه كثير من دول العالم اليوم للتكتل الاقتصادي والسياسي الاقليمي لتحقيق وتنظيم مزايا لأعضاء التكتل ، فظهرت على الساحة العالمية عدة تكتلات أهمها :

1- الاتحاد الاوروبي .

2- السوق الامريكية الشمالية (التافتا)

3- تكتل دول جنوب شرق آسيا

4- منتدى التعاون الاقتصادي لدول شرق آسيا والمحيط الهادي .

5- تكتل " ميركوسور " في قارة أمريكا الجنوبية .

والقاسم المشترك بين هذه التكتلات هو خفض تدريجي للرسوم الجمركية على السلع المتبادلة وحرية انتقال السلع ورؤوس الأموال والعمالة وزيادة حجم التجارة البينية التفصيلية على حساب التجارة مع دول أخـــرى نحن منها ، وهكذا ستؤدى هذه التكتلات إلى قصور الحصص السوقية لشركاتنا في أســـواق أجنبية متعددة.

(3) - تحدى تحالفات الشركات العالمية : لقد بات ما كان مألوفاً الأمس غير مقبول اليوم ؛ فالتنافسات التي كانت تتم بين الشركات الكبرى العالمية وبشكل مستمر تحولت إلى تحالفات وفقاً للرؤية المشتركة للمصالح , فتحولت " فورد " و " مازدا " و " كوداك " الامريكية و "مينولت " اليابانية مـن التنافس إلى التحالف في إنشاء مشروعات جديدة

مشتركة وفي تصميم وتطوير المنتجات وفي تطوير التكنولوجيا وفي التسويق . ما الذي يمكن ان يعنيه ذلك ؟ يعني : أن الشركات المتحالفة تزيد من قدراتها التنافسية ، وتوسع من حصصها السوقية على حساب شركاتنا الأصغر هي ما يمكن قبوله في إطار ذلك. فكيف نواجه ذلك ؟ إن جودة التعليم هي ما يمكن قبوله في إطار ذلك .

(4) التحدي التكنولوجـــي : يتزايد ويتلاحق التطور التكنولوجي في شتى المجالات (مثل الصناعة والزراعة والانشاءات والخدمات .....الخ ، ولن يقوى على الانخراط في السوق التكنولوجي والاستمرار فيه سوى من تهيأ له – بالتعليم الفاعل – من عناصر بشرية قادرة على استيعاب التكنولوجيا وتطويعها، بل وتوليد تكنولوجيا محلية

المحور الخامس ـ بعض الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (17) :

تعددت المؤسسات التربوية التي تبنت فلسفة الجودة الشاملة في معظم المجتمعات، واختلفت المداخل التي استخدمتها تلك المؤسسات في عملية التنفيذ ، فعلى سبيل المثال : تبنت بعض الجامعات في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وكوريا مدخل توكيد الجودة (Quality Assurance) وأخذت به بعض الجامعات البريطانية بالمواصفات البريطانية وهي (BS 5750) للوصول إلى الجودة الشاملة ، واستخدمت بعض الجامعات اليابانية نظام بيت الجودة (The House of Quality) وأخذت به بعد ذلك الجامعات الأمريكية ، وفيما يلي تفصيلاً لهذه النماذج بالإضافة إلى تجربة أوريجون (Oregion) في تطبيق الجودة الشاملة وإدارتها :

أولاً ـ مـــدخل توكيد الجـــودة : انتشر هذا المدخل بعد انعقاد المؤتمر الدولي لتوكيد الجودة في التعليم الجامعي لمونتريال عام 1993م ، حيث ترتب على نتائج وتوصيات هذا المؤتمر إنشاء مراكز دولية لتوكيد الجودة والتقويم في بعض الجامعات الأوروبية ، ويقصد بتوكيد الجودة منع حدوث الأخطاء ، وضمان الأداء الجيد من أول مرة ، وهذ المفهوم منبثق من مفهوم مراقبة الجودة، ، ويختلف تطبيقه من جامعة إلى أخرى حسب الإمكانات المتاحة والعمليات التي ينبغي التركيز عليها ، وعموماً توجد مجموعة من الصفات التي تميز هذا المفهوم منها :

* وجود رسالة للجامعة أو الكلية تهدف إلى تحقيق الجودة .

* تعزيز معلومات الإدارة وهيمنتها .

* وضوح الإجراءات التي تبين كيفية إنجاز العمل .

* قياس الأداء بدقة من خلال معايير للأداء الجيد .

* وجود إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة لمراقبة العمل وتطويره .

ثانياً ـ فكرة بيت الجودة : بدأت هذه الفكرة في اليابان في مجال الصناعة ، وأخذت بها الجامعات اليابانية ، ويعني بيت الجودة : مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة. وتتحدد المكونات الأساسية لبناء الجودة مـــن :

1- السطح أو البنية الفوقية وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وإدارتها وهي النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني .

2- ركائز الجودة : وهي خدمة العميل ، واحترام البشر ، والإدارة بالحقائق ، والتحسين المستمر .

3- الأصول والأركان الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة ، ويتكون كل منها من أربع عمليات هي : الأصول " استراتيجيات ، وعمليات ، ومشاريع ، وإنسانية الإدارة " أما الأركان (مهمات ، ورؤية ، وقيم ، وأهداف ، وقضايا الإدارة) .

هذا وقد وضع (ديمنج Deming) بعض الإرشادات التي ينبغي على الجامعات أن تراعيها عند تنفيذ بيت الجودة وهـــي :

1- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين .

2- توضيح سلوكيات الجودة الشاملة التي ينبغي أن يلتزم بها العاملون .

3- وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام .

4- ضرورة الاستفادة من الأخطاء في المراحل المقبلة .

5- العمل على نقل تنفيذ الجودة إلى جامعات أخرى تحمل نفس الخصائص .

6- نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة .

ويـــرى (سجارقل1993 , Schargel) أن هناك ثلاث موجات لإدارة الجودة الشاملة بدأت أولها عندما أدخل ديمنـــج (Deming, 1986) مفهوم الجودة في اليابان في الخمسينات وظهرت الموجة الثانية عندما بدأت الأعمال والصناعات الأمريكية

بتطبيق أفكار الجودة الشاملة في الثمانينات ، والآن نشهد الموجة الثالثة من موجات إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم (18) .

إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي :

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى متطلبات التطبيق والتي تتمثل في الآتـــي (19) :

1- تدعيم اللامركزية كي يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات ، وشيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما يدفعهم إلى المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.

2- إدارة الوقت بشكل علمي سليم ، مما يتطلب ترشيد إدارة الوقت في مؤسساتنا التربوية إلى " تخطيط وتنظيم والرقابة" على الوقت بأسلوب علمي كي لا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة .

3- المشاركة في الإدارة باعتبارها أسلوباً إدارياً لتحقيق الجودة ، وتتم المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء أكانوا داخل المؤسسة التعليمية أم خارجها .

4- تدريب مستمر لأجل إتقان خطوات التدريب ولسهولة التنفيذ لذلك النهج الجديد ، وقد عرض منهجاً تطبيقياً على شكل مراحل لإدارة الجودة الشاملة يتعلم فيها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل بفعالية وهذه المراحل هي :

المرحلة الصفرية : في هذه المرحلة يقرر المديرون ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا ، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (20).

المرحلة الأولـــى : التخطيط والصياغة ، وفيها يتم صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة ، وتتطلب هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات داخل النظام ، واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير وتحويل هيراركية النظام إلى روح الفريق .

المرحلة الثانيـــة : التقويم والتقدير : وهي تشتمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي للنظام مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولى والجامعة بشكل عام والبيئة المحلية .

المرحلة الثالثـــة : التطبيق : وهي مرحلة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام على كافة المستويات الإدارية ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا كي يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة .

المرحلة الرابعـــة : تبادل ونشر الخبرات ، وهي تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح ما بين (9 – 15) شهراً .

وللحكم على نجاح تطبيق إدارة الجودة في المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تنجح برامجها في تحسين الجودة الشاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ حيث تمنح المؤسسات شهادات دولية بذلك ، وقد ركزت تلك الجوائز على النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة ، ومن تلك الجوائز (21) :

1- جائزة (ديمنـــج) والتي منحت أول مرة عام 1951م .

2- جائزة مالكولم بالدريج القومية للجودة (Award Malcolm Baldrige National Quality).

3- الأيزو 9000 : Iso 9000 .

نتائـــج البحث :

1- إن الجودة في التعليم الجامعي أصبح ضرورة حتمية فرضتها وتيره التطور العلمي الهائل في عالمنا المعاصـــر .

2- إن جوده مؤشرات أعضاء هيئة التدريس هي القاعدة الأساسية لتطوير التعليم بجميع مراحله .

3- إن أسلوب إدارة الجـــودة الشاملة اصبح مطلباً قومياً ومصيرياً لمواجهة التحديات التي تواجه التعليم الجامعي والعالي .

4- تطبيق معايير الجودة الشاملة هي الحل الأمثل لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي والعالـــي .

التوصيـــات:

1- ربط مؤشرات جودة عضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي بمتطلبات التنمية وسوق العمل .

2- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اجراء البحوث العلمية وعقد الندوات والمؤتمرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .

3- زيادة اهتمام القيادة العليا سواء كانت في وزارة التعليم الجامعي بقضية التحسين والتطوير المستمر لعمليات التعليم بطريقه تواكب التغيرات والتطورات الحديثة .

4- منـــح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات التعليمية التي تميزت بتطبيق الجودة الشاملة.

5- الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت تطبيق الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير على النحو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي .

6- تبني تطبيق الجودة في مراحل مبكرة قبل التعليم الجامعي ، وذلك في المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية كي تزداد الخبرة والوعي لدى الطلاب بأهمية الاستفادة من تطبيق الجودة في مراحل قادمة .

الهوامـــش :

1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، 1997 ، ص 367 .

2- عبد الستار محمد العلي ، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة ، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العين ، الإمارات ، 1996 م ، ص 1-21 .

3- Chaffee, E, and sherr ,A 1992 Quality Transforming postsecondary Education, cupa – journal, vol,43 ,no 21,psge41– 52.

4- Lewis G , and Smith , H 1997 why Quality Improvement in Higher education, international journal , vol, I , p.p 259 , 260 .

5- فريد عبدالفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1996 .

6- حافظ فرج أحمد ، محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتاب ، القاهرة ، 2003.

7- محمد يسرى عثمان ، ومحمد موسى عثمان ، متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني التجاري في مصر ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، 1997 ، ص 384.

8- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، 1997 ، مصدر سابق ، ص 367.

9- محمد صبري حافظ ، يوسف مصطفى ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، العدد 2 ، 2000 .
10- سمير محمد عبدالعزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو (9000) ، رؤية اقتصادية فنية إدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة الاشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 1999 م.
11- الرشيد محمد ، الجودة الشاملة في التعليم ، المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية ، جامعة الملك سعود ، 1995 .
12- محمد صبري حافظ ، ويوسف عبدالمعطي مصطفى ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية ، مجلة العلوم التربوية ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ابريل ، 2000 م .
13- بدوي محمود فوزي ، إدارة التعليم والجودة ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر وتوزيع، 2001 .
14 خليل أحمد السيد ، ابراهيم عباس الزهرى ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، خبرات تعليمية وإمكانية الإفادة منها في مصر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المؤتمر السنوي التاسع ، دار الفكر العربي ، 2001 م .
15- صالح ناصر عليمات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير) الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 .
16- أحمد سيد مصطفى 1997 م ، مصدر سابق .
17- فتحي درويش عشيبة ، الجودة الشاملة ، إمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ، دراسة تحليلية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، عمان ، العدد 3 ، 2000 م .
18- علي محمد أيوب ، تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية ، رسالة غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن ، 2000 .
19 جوهر صلاح ، أساليب تقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال للمعلومات ، دار الفكر العربي ، المؤتمر السنوي التاسع ، 2001 م .
20- Jablonski Joseph R , Implementers total Quality Management on over view without Publisher , Santiago , Preiffer, U.S.A,1991, P.70 .
21- مصطفى أحمد سيد ، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1998 .