كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=======

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ظل العولمة

إعـــــداد

د/ محمد أحمد الصاعدي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

جامعة عدن

د / أحمد محمد الدوري

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

جامعة عدن

﴿ المجلد الرابع والثلاثون– العدد الحادى عشر – جزء ثاني– نوفمبر ٢٠١٨م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ظل العولمة من خلال الإجابة على الكثير من التساؤلات ومن أهمها:

- كيف نشأ وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- من هم أبرز رواد الجودة الشاملة ؟
- ما أهداف وأهمية الجودة الشاملة في التعليم؟
- ما فوائد ومتطلبات ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
- ما الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة في التعليم؟
- ما صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟

وقد استخدم المنهج الوصفي في هذا البحث نظرا لملائمته لطبيعة مثل هذه البحوث كما توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

المقدمة:

إن مصطلح الجودة هو " بالأساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث، ولقد اهتمت الدول الصناعية بمراقبة جودة الإنتاج من أجل كسب السوق وثقة المشتري. وقد أدى هذا إلى ظهور طرق جديدة لإدارة العمل، فلم تعد الإدارة مجرد عملية من أعلى إلى أسفل تتمثل في إصدار الأوامر للموظفين فقط، بل هي مشاركة العاملين بفاعلية في عملية الإدارة وتنظيم العمل ودرجة الإتقان". (أبو ملوح، ٢٠٠٠ ، ص:٢١)

ويعد النجاح الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في إدارة المصانع والمؤسسات الإنتاجية، المدخل الإداري الذي أنتقل إلى التعليم العام والتعليم العالي..

أن تواصل الجودة في الخدمات والمنتجات هدف سامي سعى البشر لتحقيقه عبر العصور، وحثت عليه الكتب السماوية، حيث ذكرت معاني الجودة في القرآن الكريم في مواضع متعددة، قال تعالى: ﴿صنع الله الذي أتقن كل شيء﴾ سورة النمل، "٨٨"، وقال تعالى: ﴿وقل أعملوا وسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ سورة التوبة، "١٠٥"، وقال تعالى: ﴿الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا﴾ سورة الملك، "٢". وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه﴾.

وعلى الرغم من قدم الدعوة إلى الحرص على الجودة في الخدمات والمنتجات إلا أن هذه الدعوة قد بلغت ذروتها في التسعينات من القرن الماضي، إذ أصبح ينظر إلى الجودة على أنها مفتاح النجاح في مختلف ميادين الخدمة والإنتاج، وما زال الاهتمام بالجودة مستمرا في بداية القرن الحادي والعشرين، ويعد التعليم بشكل عام والجامعي بشكل خاص من أهم ميادين الحياة التي تستوجب الجودة فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو الاجتماعي عامة والنمو الاقتصادي خاصة. (كمال، ٢٠٠٤ ، ص:١)

يشمل نظام الجودة البيئة التنظيمية والإجراءات والنشاطات والموارد اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة، وان الهدف من وجود نظام الجودة هو تمكين المؤسسة التعليمية من الوصول إلى الجودة المطلوبة في التعليم، والمحافظة على مستوى جودة التعليم وتحسينه، ويسمح نظام الجودة بتنظيم الموارد البشرية والمادية عن طريق تأسيس البنى التحتية الضرورية لها ووضع الإجراءات والتعليمات اللازمة للنشاطات كافة التي تجري ضمن المؤسسة التعليمية لذلك أصبح من الضروري أن تقوم المؤسسة التعليمية على بناء نظام الجودة . فيها . قادرا على تحقيق سياسة التعليم والتدريب والأهداف الموضوعة للبحث العلمي عن طريق تحديد المواصفات للتعليم والتخطيط لجودة التعليم، وتزويد المؤسسة التعليمية بالأطر العالمية المؤهلة تأهيلا جيدا وبالمناهج والمستلزمات والأساليب الحديثة لتنفيذ المناهج وما يلبي حاجات الطالب والأسرة والمجتمع. (عثمان، ٢٠٠٠ ، ص:٢١)

وتعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك للحصول على رضا المستهلك، بدأ ذلك على يد العالم إدوارد ديمنج الذي لقب بأبي الجودة الشاملة، ونظرا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية والتكنولوجية المتقدمة، وظهور تنافس بين هذه التنظيمات الصناعية للحصول على المنتج الأفضل وارضاء الزبائن ظهر اهتمام المؤسسات التربوية في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في وزارة التعليم العام والجامعي للحصول على نوعية أفضل من التعلم، وتخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع. (نشوان، ٢٠٠٤ ، ص:١).

ويشير (كمال، ٢٠٠٣ ، ص: ٣) إلى الأسباب التي أدت لتزايد الاهتمام بالجودة في التعليم الجامعي منذ أوائل التسعينات من القرن الماضي وهي:

١- زيادة إعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم الجامعي في مختلف أنحاء العالم خاصة في الدول النامية، والتنوع الكبير في أهداف التعليم الجامعي ومجالاته في الوقت الذي شحت فيه الموارد المالية لمؤسساته بشكل عام.

٢- قناعة المسئولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة في الإعداد.

٣- ازدياد مطالب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين عامة والمتعلمين خاصة.

٤- ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية سواء الحكومية أو الخاصة على استقطاب الطلبة.

٥- ارتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية ومنظمات التعليم الجامعي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما أدى إلى حرص الدول على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية.

ويقوم نظام الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى، لتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع، وسميت بالشاملة لأن المسئولية تشمل جميع فريق العمل كل فرد في حدود مجال عمله وصلاحياته، بالإضافة إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره صغيرها وكبيرها. (أبو ملوح ، ٢٠٠٠ ، ص:٢٨).

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي من خلال مجموعة الأسئلة التالية :

- كيف نشأ وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما الحاجة إلى جودة التعليم الجامعي ؟
- ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

- ما أهداف وأهمية الجودة الشاملة في التعليم ؟
- ما فوائد ومتطلبات ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟
- ما مزايا إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟
- ما التطبيقات التربوية للجودة الشاملة في التعليم ؟
- ما مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم ؟
- ما الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة في التعليم ؟
- ما صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟

أهمية البحث :

احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، سواء على الصعيد العالمي أو العربي أو المحلي، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.

وقد بدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وانتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة وكسب رضا المجتمع، وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة أثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل: اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، فرنسا. ونتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم أزداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به، وقدموا من المساهمات التي تساعد تبنيه وتطبيقه. (الخطيب، ٢٠٠٠ ، ص:٨٣٨٤).

يشهد واقع التعليم في عالمنا العربي والمحلي اهتماما بتحسين وتجويد نظام التعليم مع نهاية القرن العشرين، خاصة مع بروز الأصوات المنادية في القطاع العام والخاص باخفاقات المدارس والجامعات، في ظل تزايد أعداد الخريجين الذي لا يمتلكون الكفايات المعرفية والأدائية التي يحتاجها سوق العمل والذي زاد من وعي المجتمع بضرورة تحديث وتطوير واقع التعليم، ومطالبة المدارس والجامعات بمراجعة برامجها التعليمية، والبحث عن آليات عمل جديدة لضمان النجاح في تجويد وتحسين المخرجات النوعية. (الحسين، ٢٠٠٤ ، ص:٨)

أهداف البحث :

تتحدد أهداف البحث الحالي في النقاط الآتية :

- تحديد نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد الحاجة إلى جودة التعليم الجامعي.
- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد أهداف وأهمية الجودة الشاملة في التعليم.

- تحديد فوائد ومتطلبات ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- تحديد مزايا إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- تحديد التطبيقات التربوية للجودة الشاملة في التعليم.
- تحديد مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم.
- تحديد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة في التعليم.
- تحديد صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

حدود البحث :

سوف يركز هذا البحث أساسا على الأبعاد الآتية :

التعليم: ويشمل التعليم العام والجامعي.

عرض الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث من الناحية النظرية والتطبيقية.

منهج البحث :

يعتمد البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي.

مصطلحات البحث :

١. الجودة :

الجودة هي الإتقان والعمل الحسن، والجودة لها تعريفات عدة ولكنها تتفق في التأكيد على مبدأ الاتقان. لقد عرف المعهد الوطني الأمريكي لمقاييس الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها تعني مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة. أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرفها بأنها أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء. (العبادي، ٢٠١٣، ٧).

ويرى (أبو ملوح، ٢٠٠٠ ، ص:٢١) أن الجودة في التعليم هي ما يجعل للتعليم متعة وبهجة حيث أن المدرسة التي تقدم تعليما يتسم بالجودة هي المدرسة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، محققين من خلاله اكتشافاتهم وابداعاتهم النابعة ن استعداداتهم وقدراتهم الملبية لحاجاتهم ومطالب نموهم.

٢. الجودة الشاملة :

هناك تعريفات متعددة للجودة الشاملة منها:

يعرفها ديان بون وريك بأنها معيار أو هدف أو مجموعة متطلبات، أنها جهد متواصل من أجل التطوير، وليست درجة محددة للامتياز، فالجودة معيار للكمال نقرر عن طريقه ما إذا كنا قد حققنا ما عزمنا عليه في الوقت المحدد وبالكيفية التي قررنا أنها تلاءم احتياجات عملائنا أم لا. (إبراهيم، ٢٠٠٣ ، ص:٩٦).

كما يعرفها (عابدين، ١٩٩٢ ، ص:٦٩) في (عليمات، ٢٠٠٤ ، ص:٩٣) بأنها: "مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، عمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة لمجتمع معين.

٣. إدارة الجودة الشاملة :

هي منحنى تنظيمي للإدارة والمراقبة يقوم على قيادة الإدارة العليا للمؤسسة للنشاطات المختلفة المتعلقة بالتحسين المستمر بالنوعية (الجودة)، كما يقوم على إشراك جميع العاملين في المؤسسة في تلك النشاطات. (كمال، ٢٠٠٤ ، ص:٤)

أما (جابلونسكي، ١٩٩٦ ، ص:٢٦) فيعرفها بأنها: " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة، والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل.

ويرى البعض بأنها استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية. (درباس، ١٩٩٤ ، ص:١٥) في (عليمات، ٢٠٠٤ ، ص:٩٦)

ويعرف الباحثان إدارة الجودة الشاملة بأنها: "استراتيجية إدارية تعتمد أسلوب العمل التعاوني والتخطيط العلمي، والتحسين المستمر وصولا إلى أفضل النتائج بفاعلية وكفاءة عاليتين، والتي تقنع وترضي والمجتمع.

أولا: الإطار النظري :

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

أن مفهوم الجودة ليس وليد العصر الحاضر، بل قديم قدم الحضارات الإنسانية كبناء الأهرامات في الحضارة المصرية، وبناء سور الصين في الحضارة الصينية، وبناء سد مأرب في الحضارة اليمنية، وبناء المساجد والقصور في الحضارة الإسلامية. وكان مفهوم الجودة يعني الدقة والإتقان. (محرم ، ١٩٩٤ ، ص:٣٣٨).

كما أهتم الإسلام بالرقابة على أداء الأعمال سواء كانت رقابة ذاتية متمثلة في الضمير أم خارجية متمثلة بالأشخاص الآخرين كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوها قبل أن توزن عليكم) وذلك للتأكد من أن الأعمال تسير وفق ضوابط معايير، وتجنبا لحدوث الأخطاء والمشكلات أثناء تأدية العمل. (الضحيان، ١٩٩٤ ، ص:١٧٠).

وبدأ الاهتمام الرسمي بالجودة والمواصفات في منتصف القرن الرابع عشر الميلادي حينما كتب وزير المالية الفرنسي إلى الملك بأنه: " إذا ضمنت جودة منتجات مصانعنا من خلال إتقان هذا العمل، فأن الأجانب سيهتمون بالاستيراد منا، وأموالهم ستتدفق إلى المملكة ". فأصبحت الخدمات تعرض حسب مواصفات وتصنيفات محددة سلفا يختار منها المستفيد ويلبي احتياجاته. (إبراهيم، ٢٠٠٣ ، ص:٨٧-٨٨).

ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد الأزمة التي حدثت بالاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، مما اضطر زعماء الصناعية اليابانية إلى إحداث الدولة بمساعدة ديمنج الأمريكي، والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين على كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، حيث تم تسجيل أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية . (نشوان ، ٢٠٠٤ ، ص:٢).

أن مفهوم الجودة لم يظهر بشكل مفاجئ، وانما جاء عبر مراحل متعددة ومستمرة قسمت إلى أربع مراحل وهي:

١. المرحلة الأولى: مرحلة الفحص (١٩٢٠-١٩٤٠) :

يتم في هذه المرحلة فحص المنتجات وفقا لمواصفات أعدت مسبقا، ولقد كانت مسئولية التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات من نصيب إدارة الجودة مما جعلها تحت ضغطين الأول يتعلق بتسليم الإنتاج المخطط لإدارة الإنتاج، ومن جهة أخرى يبقى عليها تسليم المنتجات المطابقة للمواصفات، وكثيرا ما يتم تلبية طلبات إدارة الإنتاج تحقيقا لأهداف الإنتاج، وبالتالي تخرج الوحدات المعيبة إلى يد المستهلك الذي عليه أن يقبل هذا المنتج بعيوبه أو يبدي عدم رضاه (زين الدين ، ١٩٩٦ ، ص:١٤).

٢. المرحلة الثانية: مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (١٩٤٠-١٩٦٠) :

يقصد بمراقبة الجودة الأنشطة والأساليب للعمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة (ماضي ، ١٩٩٥ ، ص:٦٨)، وقد تم في هذه المرحلة استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، ويعود أفضل في هذا الاهتمام لعالم الإحصاء الأمريكي والترشيوارات الذي ألف كتابا عن كيفية مراقبة إحصائيا.(ماضي ، ١٩٩٥ ، ص:١٧).

٣. المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد وضمان الجودة (١٩٦٠-١٩٨٠) :

بدأت مرحلة تأكيد الجودة عام ١٩٥٦م من خلال فكرة الرقابة الشاملة على الجودة التي قدمها فيجنبوم (ماضي ، ١٩٩٥ ، ص:٦٩)، وتتسم هذه المرحلة بأنها نظام يمنع وقوع الخطأ، ويعمل على تحسين المنتج، ويزيد الإنتاجية، فهي تمنع ظهور المنتجات والخدمات غير المطابقة، ولذا فهي تمتاز بأنها أكثر إبداعا من المرحلتين السابقتين اللتين يعملان على البحث في الخطأ بعد وقوعه. (زين الدين، ١٩٩٦ ، ص:١٨-١٩).

وأصبحت هذه المرحلة تهتم بمراجعة المنتج وفق معايير محددة على أن تتم المراقبة بكل خطوة من الخطوات وفي كل عملية من العمليات ابتداء من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للمستهلك، وذلك للكشف عن فجوة الجودة بين المنتج الفعلي والمستهدف. (حسان ، ١٩٩٤ ، ص:٤٧).

٤. المرحلة الرابعة: مرحلة أداة الجودة الشاملة (١٩٨٠) :

ظهر مفهوم أداة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات من القرن العشري، وما يزال مستمرا وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية. ويرجع سبب ظهوره إلى تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق، وخاصة أسواق البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. لذا فقد قامت الشركات الأمريكية بتطوير مفهوم الجودة الاستراتيجية وتوسيعه، واستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة. (السعود ، ٢٠٠٢ ، ص:٥٥).

الحاجة إلى جودة التعليم الجامعي :

يرى (النجار، ٢٠٠٢، ص:٤٥) أن هناك فجوة بين الإنتاج الوطني والتعليم الجامعي ومن الشواهد الاجتماعية المعاصرة ما يلي:

١- العجز التعليمي: ويقصد به الاستثمار في التعليم دون العائد نظرا لأن المخرجات التعليمية لا تلقى الطلب في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.

٢- معدلات البطالة المرتفعة فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية أو العكس.

٣- اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس.

٤- ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحل التعليم.

٥- انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي بسبب ارتفاع تكاليف التعليم مع انخفاض الأجور المتوقعة.

٦- التعليم يركز على المعارف والمعلومات ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات بسبب الأساليب والمواد والهياكل التنظيمية والمناهج والمنظمون.

٧- يعاني المديرون من أداء المرؤوسين والعمالة الجديدة، كما يعاني الخريجون والعمالة الجديدة من الرؤساء، ويعاني كلا من المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج.

٨- عدم مشاركة المنتجون والفنيون والمهنيون في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.

٩- الخلل في الأدوار التنظيمية لتحول الوظائف التعليمية من المدارس إلى المنازل.

١٠- نقص وقت الإنتاج بسبب الخلل في نظم إدارة التعليم لانشغال الآباء والأمهات بقضاء ساعات طويلة في الذهاب والإياب والدروس الخصوصية.

١١- قيام خريجي الجامعات بالعمل في وظائف أخرى غير التخصصات العلمية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة ومن هذه المبادئ ما يلي:

١. الالتزام الفعلي، وضمان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من أولياتها.

٢. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة والعمل دوما من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل.

٣. التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة.

٤. مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة.

٥. بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءه بين العاملين.

٦. مشاركة كل فرد من العاملين في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة عن طريق تطوير أداءه في عمله بمختلف مراحله.

٧. تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة بتميز. (عليمات، ٢٠٠٤، ص: ٣٣).

أهداف الجودة الشاملة في التعليم :

للجودة في المجال التربوي والتعليمي أهداف منها:

١. التأكيد على أن الجودة واتقان العمل سمة من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية.

٢. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعليمي الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين.

٣. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة أو القائمة على الفاعلية والفعالية.

٤. تحقيق نقله نوعية في عملية التربية والتعليم " تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والارتقاء في مستويات الطلاب.

٥. الاهتمام لمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في المدارس من خلال المتابعة الفاعلة.

٦. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية بتلافي الأخطاء قبل وقعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المدارس والعمل على تحسينها بصفة مستمرة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

يمكن عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لتحقيق الفوائد التالية:

١- ضبط وتطور النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

٢- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب، الجسمية، والعقلية، والاجتماعية والنفسية، والروحية.

٣- زيادة كفاية الإداريين والمعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.

٤- زيادة الثقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

٥- توفير جو من التفاهم والتعامل والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.

٦- ضبط مشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها، ووضع الحلول المناسبة لها.

٧- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياتهم نحو المؤسسة التعليمية.

٨- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين للعمل عن طريق الفريق.

٩- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير. (نشوان، ٢٠٠٤، ص٤)، (أبو ملوح، ٢٠٠٠، ص:٢١)، (مركز الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز، ٢٠٠٠، ص:٣٠).

شروط ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

إن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى متطلبات أساسية لدى المؤسسات التربوية، ومن هذه المتطلبات (نشوان، ٢٠٠٤، ص:٥) ما يلي:

١- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

٢- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة. (مصطفى، ٢٠٠٢).

٣- كمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.

٤- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.

٥- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

٦- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخلين (الطلاب والعاملين) والخارجين (عناصر المجتمع المحلي)، واخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة. (عقيلي، ٢٠٠١).

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

إن من المبررات التي تدعو المؤسسات التربوية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم (محمد، ٢٠٠٤، ص: ٢٤) في (الغامدي، ٢٠٠٤، ص: ٦٥) ما يأتي:

١- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة دائمة.

٢- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية.

٣- إدارة التغيير بصورة منظمة ومخططة.

٤- تجنب الآثار الناتجة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين، وتدني مستوى الإنتاجية الأكاديمية، واتساع البطالة في أوساط الخريجين.

٥- استثمار طاقة أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتوظيفها في البحث العلمي وخدمة المجتمع.

٦- المراجعة الدائمة للأهداف والبرامج والخطط التدريسية، والعمل على تحسينها.

٧- الاستجابة لحاجات المجتمع إلى الخريجين بمواصفات عالية الجودة.

مزايا إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تعتبر الجودة الشاملة إطارا مناسبا لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية، وذلك لأنها تقدم المزايا التالية: (مدني، ٢٠٠٢، ص: ٦).

١- تشمل جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى الجامعة ككل، وبالتالي تساعد على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام.

٢- أساسيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة ضروري لإحداث أي تغيير حقيقي في الجامعة.

٣- عمل هيكل لجميع النشاطات التطويرية بدءا بوضع رسالة ورؤية الجامعة، وبذلك توفر هيكل متكاملا متناسقا يوحد جميع هذه الجهود نحو هدفا واحد.

٤- تدعو إدارة الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجرائها.

٥- تركز إدارة الجودة الشاملة على قياس وتقييم الأداء.

التطبيقات التربوية للجودة الشاملة في التعليم :

حاول بعض التربويين في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة تطبيق مبادئ ديمنج في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية، ومعايير أداء الطلاب بها لتتلاءم والثقافة الفريدة لنظام التعليمي. وسميت بأساسيات الجودة في التعليم، وتضمنت ما يأتي:

١-تبني فلسفة الجودة الشاملة لكون التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالمية، وعلى النظم التعليمية مواجهة التحديات للتمكن من المنافسة من خلال تعليم الطلاب مهارات جديدة.

٢- التقليل من الحاجة إلى الاختبار والتفتيش على الخدمات التعليمية المختلفة.

٣-العمل على تحسين أداء الطلاب والخدمات التعليمية.

٤-المشاركة في مسئولية هيئة التدريس والإداريين والطلبة، وتشجعيهم على التحدث والعمل بحرية لتحسين مستويات الأداء.

٥-تزويد هيئات التدريس والإداريين بالأدوات والأساليب الضرورية التي تساعدهم على تحسين العملية التعليمية.

٦-إيجاد الحلول البديلة التي تسهم في إحداث عملية تحسين الجودة.

٧-تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية على جميع المستويات الإدارية.

٨-إزالة الحواجز التي تسلب هيئات التدريس والإداريين حقوقهم كي لا تؤدي إلى عجزهم في أداء أعمالهم. (عبدالمنعم، ١٩٩٨، ص: ١٧).

الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة في التعليم :

هناك عدد من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة وتستخدم في تطوير نظام تكوين معلم المعلم الثانوي العام بكليات التربية، وتتمثل في الآتي: (إبراهيم، ٢٠٠٣، ص: ١٤٧-١٥٠).

١. **التمييز:**

ويعني تحسين الصورة الفنية الذهنية بكليات التربية لدى أسواق العمل. ونستطيع كليات التربية أن تجد لنفسها مركزا مميزا من خلال:

- جودة البرامج التعليمية التي تقدمها.
- تحديث البرامج وتطويرها باستمرار.
- حسن اختيار الطلاب، المعلمين.
- حسن اختيار القائمين على تدريس البرامج (معلمي المعلم).

٢. التركيز على الجودة:

ويقصد بذلك تحقيق التطابق بين مواصفات المنتج (الخريجين) واحتياجات أسواق العمل (مدارس التعليم العام)، فلا يجب الاهتمام بالكم المقررات التي يدرسها الطالب/ المعلم، وانما يجب القيام بدراسة احتياجات أسواق العمل من حيث:

- الإعداد المطلوبة.
- المواصفات الواجب توفرها في الخريج.
- تحديد محتويات المقررات الدراسية، واختيار الأساليب التعليمية المناسبة.

٣. التحسين والتطوير:

إن كليات التربية بحاجة مستمرة إلى إيجاد أجهزة متخصصة لتولي مهمة التقييم المستمر لبرامج التكوين، وتحديثها.

٤. العمل الجماعي التعاوني:

والهدف هو التركيز على التعاون، وبناء روح الفريق، لأنه يتيح الفرصة لإظهار المواهب، والطاقات الإبتكارية، واتاحة الفرصة لبناء المعلومات والخبرات.

٥. توفير قاعدة بيانات متكاملة:

يعتمد نظام تكوين المعلم على البيانات والمعلومات، سوى ما يحتاجه منها متخذو القرارات الخاصة بسياسات القبول، أم تلك المستخدمة في تطوير البرامج التعليمية، أم ما يتعلق منها بتقييم البرامج، والأفراد المشاركين في العملية التعليمية.

٦. الرؤية المشتركة:

ويقصد بها ضرورة الوعي بثقافة الجودة الشاملة داخل كليات التربية، حتى يبذل جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين المزيد من جهودهم لخدمة أهداف العملية التعليمية.

٧. القيادة الفعالة:

إن نجاح الركائز السابقة يتوقف على حسن اختيار القيادات التي تتولى مسئولية الإشراف، والقيادة لكليات التربية بناءا على أسس موضوعية، بعيدا عن الذاتية، أو الاعتبارات السياسية لغيرها.

مراحل الجودة :

١- مرحلة التقييم :

يتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم في المدرسة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية، والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي، ونتائج التحصيل العلمي للطلاب، ومدى العلاقة بين المدرسة والمجتمع، والتقييم عناصر العملية التعليمية.

٢- مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة :

يتم تطوير النظام في هذه المرحلة من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات المواصفات (أيزو ٩٠٠٢) من خلال إنشاء دليل الجودة واجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب.

٣- مرحلة تطبيق نظام الجودة :

يتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الجودة على المدرسة من أقسام ووحدات إدارية وفنية، وتقوم الشركة المؤهلة وفريق العمل بإدارة التعليم بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة.

٤- مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب :

تقوم الشركة في هذه المرحلة بإعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في المدرسة للإطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها.

٥- مرحلة التدريب :

يتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من منسوبي المدرسة على نظام الجودة (أيزو ٩٠٠٢) وتطبيقاته، ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقا لبقية العاملين.

٦- مرحلة المراجعة الداخلية :

وتتم عن طريق فريق العمل في المدرسة المطبق فيها نظام الجودة، وتهدف المراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع أقسام المدرسة بتطبيق الإجراءات الخاصة للنظام، واكتشاف الحالات الغير مطابقة وتعديلها.

٧- مرحلة المراجعة الخارجية :

تقوم الجهة المانحة للشهادة بالمراجعة الخارجية من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة واكتشاف الحالات الغير مطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.

٨- مرحلة الترخيص :

يتم اتخاذ القرار بشأن منح المدرسة شهادة الجودة العالمية (الأيزو ٩٠٠٢) في حالة المطابقة التامة للمواصفة.

مستويات الجودة :

نظام الجودة – الأيزو ٩٠٠٢ :

أيزو ٩٠٠٠ (ISO ٩٠٠٠) هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة. وكلمة أيزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي، والرقم ٩٠٠٠ هو رقم الإصدار الذي صدر تحته هذا المعيار أو المواصفة، وقد نالت مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ منذ صدورها عام ١٩٨٧م اهتماما بالغا.

وتنقسم مطالب أنظمة الجودة أيزو ٩٠٠٠ إلى ثلاث مستويات (مركز الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز، ٢٠٠٠، ص: ٣١-٣٢) :

أولا: نظام أيزو ٩٠٠١

ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات.

ثانيا: نظام أيزو ٩٠٠٢

يختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والتركيب والخدمات، وحيث أن المدارس كمؤسسات تعليمية لا تقوم بتصميم المناهج فهي تخضع لنظام المواصفة أيزو ٩٠٠٢ .

ثالثا: نظام أيزو ٩٠٠٣

ويختص بالورش الصغيرة فهي لا تصمم منتجاتها، وتقوم بعملية التجميع، ويمكن ضمان جودة منتجاتها بالتفتيش على المرحلة النهائية للمنتجات. ولقد تبنت هذه المواصفات أكثر من ١٣٠ دولة اعتمدتها باعتبارها مواصفات وطنية.

متطلبات أيزو ٩٠٠١ بالجامعات :

تحتاج أيزو ٩٠٠١ مجموعة من العناصر الرئيسية اللازمة لإعداد المخططات والرسومات والتصميمات المطلوبة لإدارة الجامعة بالجودة الشاملة (النجار، ٢٠٠٢، ص: ٨٨-٨٩) منها:

١. مسؤولية الإدارات الجامعية.
٢. منظومة جودة التعليم الجامعي.
٣. مراجعة العقود والقوانين.
٤. مراقبة التصميمات والمخططات.
٥. مراقبة المستندات والملفات.
٦. مشروعات المشتريات والاستيراد والتوريدات.

٧. مراقبة العمليات المختلفة.

٨. اختبار وفحص العمليات والأنشطة قبل وبعد الإنجاز.

٩. توفير أجهزة القياس والفحص والاختبار.

١٠. إعداد تقارير الرقابة.

١١. إعداد تقارير وسجلات النتائج.

١٢. مراقبة العمليات والأنشطة الغير مطابقة للمعايير.

١٣. توصيل الخدمات للأفراد والجهات المعنية.

١٤. إعداد سجلات وملفات الجودة.

١٥. المراجعة الداخلية للجودة.

١٦. التدريب على تطبيق أيزو التعليم الجامعي.

١٧. متابعة تنفيذ مواصفات جودة التعليم الجامعي.

١٨. الأساليب الإحصائية والرياضية لاختبارات التراخيص.

صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

بعض الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والتي قد تؤثر سلبيا على النتائج المرجوة، ومن أبرز هذه الصعوبات ما يلي: (العبادي، ٢٠١٣، ٦٥-٦٧).

١- **طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة** : هناك بعض القصور الذي يؤثر على فاعلية العملية التعليمية والإدارية بالجامعة، فهناك اهتمام كبير بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل، كما أن هناك تداخلا بين الوظائف المختلفة بالجامعة خاصة الوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسؤوليات.

٢- **قصور إدارة الجامعة أو الكلية** : هناك بعض القيادات التي تمارس بعض السلوكيات المعيقة لتطبيق الجودة الشاملة ومنها: عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم، والتسلط والاهتمام بالمصالح الفردية، والتركيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه والإرشاد.

٣- **عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة** : تعتمد العملية التعليمية بشكل رئيسي على البيانات والمعلومات، سوى ما يحتاجه منها متخذو القرارات الخاصة بسياسات وشروط القبول، أو تلك المستخدمة في تطوير وتحديد البرامج التعليمية، أو ما يرتبط منها بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية وحال الجامعات تشير إلى قصور في هذا المجال.

٤- **قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع** : نجد أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع ليست بالصورة المرجوة، فمثلا نجد أن الجامعات ليس لديها خطة طويلة المدى لدراسة احتياجات قطاعات العمل، وعند توفر هذه الخطة فغالبا ما تركز على المدى القصير.

٥- كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها : تتعدد القوانين واللوائح التي تصدر بخصوص التعليم الجامعي، إضافة عدم وضوحها، وهذا يؤدي إلى التخبط، وتعدد التفسيرات لكل قانون.

٦- **قصور الاهتمام بالجوانب الإنسانية في مجال العمال** : من أهم العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق الجودة الشاملة والاهتمام في العلاقات الإنسانية في العمل، لكن هناك بعض الممارسات التي تحدث بالجامعة والتي تؤثر على العلاقات الإنسانية في العمل منها: وجود بعض الرؤساء الذين يميلون إلى إيجاد فجوة بينهم وبين العاملين، ولا يشجعونهم على النقد الموضوعي، ويقللون من انتمائهم، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، واللامبالاة في تنفيذ الأعمال.

٧- **قصور التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم الجامعي** : ما زالت الجامعات تعاني من نقص كبير في مواردها، بالإضافة إلى أن معدل الزيادة في إعداد الطلبة يفوق الزيادة في الموارد والإمكانات، ويفوق أيضا في عدد أعضاء هيئة التدريس، كما أن هناك بعض الجامعات غير قادرة على استيعاب هذه الإعداد في ضوء ما لديها من أجهزة ومعامل ومنشآت وغيرها.

٨- **ويرى (أبو ملوح، ٢٠٠٠، ص: ٢٣) أن من صعوبات ومعوقات تطبيق أداة الجودة الشاملة ما يلي:**

١. المركزية في اتخاذ القرار التربوي.
٢. اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية.
٣. عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.
٤. الإرث الثقافي والاجتماعي: هو ثقل الموروث التربوي التقليدي، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين.

الاستنتاجات :

١. إن إدارة الجودة الشاملة قديمة قدم الحضارات، ومرت بعدة مراحل من التطور، وساعدت على تطور المنظمات، وفرضتها حاجة المنظمات للتطوير والتحسين والتنافس.
٢. أسهم رواد الجودة الشاملة بتطويرها كفلسفة شاملة.
٣. أثبتت أدبيات الدراسة الحاجة الملحة لفرض الجودة في المؤسسة التعليمية.

٤. قدم الفكر الإداري العديد من المبادئ للجودة الشاملة كتوجيهات مستقبلية للمؤسسات التعليمية.

٥. تركزت أهداف الجودة الشاملة في التعليم حول تطوير وتحسين المخرجات من خلال الإجراءات المنظمة لذلك.

٦. تبرز أهمية الجودة الشاملة في التعليم في مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، والاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية.

٧. تبرز فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم في المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسات التعليمية.

٨. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يستدعي توفير العديد من المتطلبات اللازمة لعملية التطبيق.

٩. قدمت الدراسة مبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة مقنعة للعمل بها من قبل المؤسسات التعليمية.

١٠. تتميز إدارة الجودة الشاملة بمزايا تميزها عن بقية النماذج الإدارية الأخرى.

١١. أن التطبيقات التربوية للجودة الشاملة في ضوء مبادئ ديمنج تفرض على المؤسسات التعليمية ضرورة الأخذ ببها.

١٢. قدمت الدراسة مؤشرات للجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ذات أهمية كبيرة من خلال تنوع محاورها وشمولها لمختلف أبعاد المؤسسة التعليمية.

١٣. قدمت الدراسة مرتكزات للجودة الشاملة في التعليم تمثل نقطة البداية للتوجه نحو التطبيق.

١٤. قدمت الدراسة مراحل متسلسلة لتطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية.

١٥. تختلف أنظمة الأيزو وفقا للغرض الذي وضع من أجله.

١٦. قدمت الدراسة عدد من الإجراءات التي توضح دور الإدارة التربوية في مساندة المدرسة.

١٧. حدد الدراسة أدوار المدرسة التي تعتمد الجودة كنظام من خلال عدد من الإجراءات.

١٨. قدمت الدراسة عدد من العراقيل التي تواجه المؤسسات التعليمية عند تطبيق الجودة الشاملة بصورة متنوعة.

التوصيات :

من خلال الاستنتاجات التي أسفرت عنها الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:

١. سعي المؤسسات التعليمية باتجاه تطبيق الجودة الشاملة.
٢. اعتماد مقرر الجودة الشاملة في التعليم العام والجامعي.
٣. نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال الندوات والمحاضرات في جميع المؤسسات التعليمية.
٤. عقد برامج تدريبية لقيادة مؤسسات التعليم العام والجامعي حول الجودة الشاملة.
٥. إنشاء مراكز متخصصة للجودة الشاملة في التعليم العام والجامعي.
٦. إعادة صياغة أهداف التعليم العام والجامعي وفق فلسفة الجودة الشاملة.

المقترحات :

١- إجراء بحث ميداني حول إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام والجامعي.
٢- تشجيع الباحثين للقيام بأبحاث حول الجودة الشاملة.

قائمة المراجع والمصادر :

١- القرآن الكريم.

٢- صحيح مسلم.

٣- أحمد سعيد درباس، "إدارة الجودة الكلية ومضمونها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي"، رسالة الخليج العربي، العدد (٥٠)، ١٩٩٤، ص ص ٤٥-٤٩ .

٤- إبراهيم، محمد عبدالرزاق، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣ .

٥- أبو ملوح، محمد يوسف، الجودة الشاملة والإصلاح التربوي، غزة، فلسطين، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، ٢٠٠٠ .

http:/www. Almualem.net/jawda.html

٦- جابلونسكي، جوزيف. إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. الجزء الثاني، ترجمة عبدالفتاح سيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦.

٧- حسان، محمد حسان، رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم، دراسات تربوية، المجلد (٩)، العدد (٦٥)، ١٩٩٤ .

٨- الحسين، إبراهيم بن عبدالكريم، الجودة الشاملة في التربية والتعليم، نشرة واحة الجودة، العدد الأول، إدارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء، السعودية، ٢٠٠٤.

٩- زين الدين، فريد عبدالفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، د.ب، د.ن، ١٩٩٦ .

١٠- السعود، راتب، الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، عمان، الأردن، دار البشير، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢ .

١١- العبادي، عادل عبدالمجيد، (٢٠١٣): مدخل إلى إدارة الجودة في التعليم الجامعي، دار الصادق للطباعة والنشر، صنعاء اليمن.

١٢- الضحيان، عبدالرحمن، الرقابة الإدارية: المنظور الإسلامي المعاصر – التجربة السعودية، جدة، مؤسسة المدينة للصحافة، ١٩٩٤ .

١٣- عبدالمنعم، نادية محمد: تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٨١).

١٤- عثمان، محمد علي: "تطبيق نظام ضمان الجودة (الأيزو ٩٠٠٠) في مؤسسات التعليم العالي"، بحث منشور مقدم لمؤتمر جامعة عدن حول التعليم العالي، جامعة عدن، اليمن، ٢٠٠٠ .

١٥- عشيبة، فتحي درويش محمد: الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية، عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية الثالث، ٢٠٠٠ .

١٦- عليمات، صالح ناصر: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤ .

١٧- صبري، كامل الوكيل: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وامكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر"، بحث منشور في مؤتمر التعليم الأساسي حاضر ومستقبله، جامعة طنطا، فرع كفر الشيخ، كلية التربية، ١٣-١٤ إبريل ١٩٩٧م، ص (١-٣٠).

١٨- كمال، سفيان عبداللطيف: "إطار عام لضمان الجودة النوعية للتعليم الجامعي الفلسطيني"، بحث منشور مقدم لمؤتمر التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله، فلسطين، ٣-٧ يوليو ٢٠٠٤م. http://www.qudsopenu.edu

١٩- ماضي، محمد توفيق: إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل. القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٥.

٢٠- محرم، أحمد: " مدخل وأبعاد الجودة "، بحث منشور مقدم لمؤتمر استراتيجيات التغير، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٤ .

٢١- الغامدي، طلال سعيد عمر: "إدارة الجودة الشاملة والفرص المتاحة لتطبيقها في المدارس السعودية، دراسة حالة المدارس في الباحة التعليمية ". كلية التربية، جامعة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٤ .

٢٢- مدارس الجودة الشاملة، تعليم الإحساء – رسالة مركز الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز للجودة. http://www.edu65.hasaedu.gov.sa

٢٣- مدني، غازي بن عبيد: " تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية "، بحث مقدم لندوة الرؤية المستقبلية للانتقاء السعودي حتى عام ٢٠٢٠ ، ٢٠٠٢ .

٢٤- النجار، فريد : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة رؤى التنمية المتواصلة. مصر، د.ط، د.ن، ٢٠٠٢.

٢٥- نشوان، جميل: تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي: في ضوء مفهوم الإدارة الشاملة في فلسطين، بحث منشور مقدم لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله، فلسطين، ٣-٧ يوليو ٢٠٠٤ .
Email: jammel 1102 @hotmail.com
http://www.qudsopenu.edu

٢٦- فتحي ، درويش محمد: "الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، دراسة تحليلية، بحث منشور في مؤتمر إدارة وتمويل التعليم العالي المصاحب للدورة (٣٣) لاتحاد الجامعات العربية، بيروت، لبنان، الجامعة اللبنانية، ١٧-١٩ إبريل ٢٠٠٠م.

27- Daniel. Seymour: Total quality Management in higher education: clearing the hurdles. Asurvey on strategies for implementing quality management practices in higher education. Aglwopc application report. (ERIC Document Reproduction service No 088191). 3/22/98.

http://ericae. Net/db/riccije/ed 38819/. Htm, 1998.

28- Patriek, sheahan. M. The accreditation process and definitions of quality (Post secondary education, higher education). (CD-Rom), Abstract from Proguest file: Dissertation Abstracts Item: 19815191. 1997.