



تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة

** أ.د أحمد حسن القشلاق

* أ.د شريف عبد المعطى العربي

* المدير العام المساعد لشئون توكيد الجودة وعميد معهد الإنتاجية و الجودة في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
** الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

ملخص

يجرى في كل أنحاء العالم إصلاحات عميقة و متواصلة في منظومة التعليم العالي لمواكبة التطور التقني المتسارع و توجيه أهدافه نحو التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والتربوية والاقتصادية الناجمة عن هذا التطور، ويعد الاستثمار في التعليم العالي بعدا اقتصاديا لدفع عجلة النمو إضافة إلى الاستجابة للطلب المتزايد للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي، وتسعى تلك المؤسسات للبحث المستمر عن التميز في الأداء في عصر غزارة المعلومات والتغيرات التقنية.

وقد لاقى تطوير وتحسين أداء المؤسسات التعليمية اهتماما مكثفا تمثل في عقد العديد من المؤتمرات وحلقات النقاش لتبادل الخبرات ووضع التوصيات، الأمر الذي يؤكد على مفهوم التوجه نحو التميز. وعلى الجانب الآخر تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات كبيرة تتمثل في النمو المتزايد في أعداد المتحقيين بتلك المؤسسات و بما يفوق طاقتها الاستيعابية، مما أدى إلى انخفاض جوده المخرجات التعليمية و مردود ذلك على المواءمة مع سوق العمل و تحقيق متطلبات التنمية ، كما شكلت مواضيع ضعف الإنفاق، والكثافة العالية، وغياب مستويات مقبولة من البنية الأساسية للمختبرات، وغياب الهياكل العلمية لتجديد و تجويد التعليم العالي ، والافتقار إلى ثقافة التقييم الذاتي و غياب التقييم الفعال، كل ذلك شكل تحد متعدد الجوانب مما جعل الدول الأقل نموا تعاني ويلات التخلف التقني و البطالة و تسعى إلى سد الفجوة التكنولوجية بينها و بين الدول الأكثر تقدماً. وكان من نتائج محاولات الإصلاح ظهور و انتشار مصطلح "جوده التعليم"، حيث نشأت كيانات لهذا الغرض لما للتعليم من خصوصية.

وتطرح الورقة الحالية تصوراً لدمج و تبني مفاهيم كل من التعلم التنظيمي و اداره الجودة الشاملة في خطه تنفيذيه واحده نظرا للتشابه الكبير بينهما واستخدام مواطن القوه بكل منهما في إرساء تقاليد راسخة نحو تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي و اتخاذ نموذج التميز الذي أصدرته المنظمة الاوروييه لاداره الجودة و المعروفة باسم (EFQM) و اعتباره أسلوب لتحقيق متطلبات كل من التعلم التنظيمي و اداره الجودة الشاملة معا، فلا تتوقف الجهود بمجرد تحقيق مستوى متميز بل لا بد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه.

مقدمة:

تعد الإدارة بمثابة المحرك الأساس في كيان المنظمات و أداة التغيير الأساسية بها، فنجاح المنظمات في أداء رسالتها و تحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة إدارتها، و من ثم تحتاج كل منظمه مهما تنوعت و تعددت أنشطتها إلى إدارة فعالة متميزة بالقدرة على ملاحقة التغيرات المجتمعية السريعة و الاستجابة لمتطلبات المستقبل و مواكبة تغيراته، ونظرا للتزايد الكمي و المتسارع في مؤسسات التعليم العالي وإلى برامجها التي تطرح غالباً دون دراسة لحاجات سوق العمل سواء الداخلي أو الخارجي، و تباعد أنشطة تلك المؤسسات عن التحديات الاقتصادية الهامة كنتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية، ولعل أهم ما يميز تلك التحولات الكبرى هو تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد

أيدى عاملة، إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة و الإبداع و التي تمثل محور ارتكاز أي تطوير، وقد رافق تلك التحولات الكبرى تطور مفاهيم العمل والأداء باعتبار أن قيمة المعلومات والمعرفة تفوق كثيراً قيمة الممتلكات المادية، وأن رأس المال البشري والرصيد المعرفي هي عناصر أساسية في إدارة المعرفة.

تعاظمت أهميه المعرفة لدى مؤسسات التعليم العالي (الحكومية والخاصة)، و انعكس النمو المتزايد للمعرفة و سرعة تغييرها على البرامج و المناهج الدراسية والتي لا يمكن أن تظل ثابتة و مستقره في عصر تنامي المعارف، يضاف إلى ذلك أنه أصبح من الواجب على تلك المؤسسات الاستجابة السريعة و المتلاحقة للمتغيرات الإقليمية و العالمية رغم ضعف قدرتها على سرعه الاستجابة و تلك تمثل أحد التحديات. فقد يكون التغيير مخططاً أو عشوائياً و رغم ذلك يظل من العمليات الأساسية و الضرورية في صلب الإدارة، و على القيادات الإدارية إدراك أن هذه التغيرات أنتجت هياكل جديدة من المفاهيم الإدارية.

مؤسسات التعليم العالي حالياً:

لاشك أن مؤسسات التعليم العالي حققت طوال العقود الماضية إنجازات لا يستهان بها و لكنه لازال متواضعاً و بالقدر اليسير من حيث النوعية والكيفية و إنجازات البحث العلمي مقارنة ببلدان أخرى، حيث تحتاج مؤسسات التعليم العالي وخاصة الحكومية إلى قدر كبير من التحديث و التطوير، إذ أدى ظهور مؤسسات التعليم العالي الخاصة إلى اشتداد المنافسة و تحول "سوق" التعليم من "السوق" المحدود و القاصر على المؤسسات الحكومية إلى "سوق" منفتح و مبني على المنافسة القوية، وقد استدعى ذلك ضرورة التحول من الهياكل التنظيمية التقليدية إلى تنظيمات مرنة قادرة على التكيف مع الظروف و متأثرة بالبيئة المحيطة، و مستجيبة لمتطلبات و متغيرات "أسواق" العمل (علي السلمي، ٢٠٠٧).

لذلك فقد سعت مؤسسات التعليم العالي لتطوير هياكلها و نظمها التي لم تعد صالحة لمواجهة تحديات و متطلبات نظم إدارة المعرفة و بما يمكنها من إدارة المصادر المعرفية و التعامل معها بفاعلية في عصر اقتصاد المعرفة (عصر الإنتاج الخدمي المعرفي).

ونظراً للتقدم في مجال تقنيات الاتصالات و المعلومات ظهرت الضرورة و الحاجة الماسة إلى نوعية جديدة من المؤسسات التعليمية تواكب و تتناغم مع المتغيرات التقنية و المعرفية الحديثة، تلك هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية و تركز عليها.

كما صاحب هذا التقدم ظهور العديد من الفلسفات و المناهج الإدارية منها التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و كذا مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و لما كان التعلم التنظيمي يعد بمثابة برنامج لتوليد الأفكار و الأساليب الابتكارية و خلق الولاء للعاملين بالمؤسسة التعليمية و بما يعود بالنفع عليها، بينما تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية و إطار يتخذ لتحسين الأعمال و أحد معايير الحكم على كفاءة المؤسسات التعليمية، وبالتالي فإن الجمع بينهما يشكل منهج إداري يؤدي الأخذ به إلى ازدهار و تحسين مستمر للأداء و يجعل مؤسسة التعليم العالي مرنة الأداء و ذات تركيب متماسك و تتصف بقابليتها للتكيف مع البيئة و الظروف

الحيطة بها، فكل منهما ناتج من المشاركة الجماعية، كما يجمعهما أن كل منهما عملية مستمرة وطويلة الأجل وكلما استمرت أفرزت مخرجات عالية الجودة.

تشهد مؤسسات التعليم العالي في جمهورية مصر العربية حالياً سياسات جادة لتطوير التعليم، حيث أنشأت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد استناداً للقرار الجمهوري رقم (82) لسنة 2006م، كما صدر القرار الجمهوري رقم (25) لسنة 2007م باللائحة التنفيذية للهيئة. و تعد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد أحد الركائز الرئيسية للخطة القومية لإصلاح التعليم، و تهدف الهيئة إلى:

- 1- نشر الوعي بثقافة أجيالهم.
 - 2- التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول الى منظومة متكاملة من المعايير و قواعد مقارنات التطوير و آليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية بما لا يتعارض مع هوية الأمة.
 - 3- دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي.
 - 4- تأكيد الثقة على المستوى المحلى و الاقليمي و الدولي في مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة.
 - 5- القيام بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية و برامجها طبقاً للمعايير القياسية و المعتمدة لكل مرحلة تعليمية و لكل نوع من المؤسسات التعليمية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد، دون تاريخ).
- ويواجه مصطلح "جودة التعليم" صعوبات حقيقية و يخضع لاجتهادات متعددة الأوجه تحكمها انحياز الاختصاص ما بين الهندسة و الإدارة وغيرها، ولا يزال الاجتهاد لإيجاد تعريف محدد و متفق عليه للمصطلح مستمراً (بسمان محجوب، 2003). و في ضوء تعدد الاجتهادات في تحديد مفهوم الجودة في النظام التعليمي، فإن التطبيق يشكل محصلة جهود المؤسسات التعليمية. و تحمل الأدبيات أن مصطلح جودة النظام التعليمي يشير إلى مجمل الجهود التي يبذلها العاملون (أكاديميون - إداريون) في المؤسسة التعليمية لرفع مستوى المخرجات بما يتناسب مع حاجات و متطلبات المجتمع.
- كما تتنوع مؤشرات الحكم على جودة التعليم و تتسع لتشمل المجالات الرئيسية مثل الموارد البشرية، المادية، المالية، البرامج الدراسية، بيئة التعليم و التعلم، الخدمات اللوجستية الداعمة، وبقدر إيجابية كل منها يمكن الحكم على جودة التعليم.، و بغض النظر عن تعريف أو تفسير المصطلح فإن تحقيقه يشكل تحدياً يواجه قيادات المؤسسة التعليمية والدليل على حيويتها*، وقد قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد بوضع عدة معايير لتسري على جميع مؤسسات التعليم العالي و أقامت دورات تدريبية لمساعدة المؤسسات على

* ساهمت أطراف عديدة في تفسير مضمون و حدود المواصفة القياسية الدولية (ISO 9000-2000) في مجال التعليم و توصلت لإصدار الوثيقة البريطانية (BS 5750) بعنوان متطلبات الجودة للتدريب و التعليم.

تطبيق نظم الجودة، كما أقامت العديد من حلقات للحوار الجاد بين المعنيين بقضايا التعليم، وبناء عل ما سبق أصدرت أدلة التعليم الآتية:

- 1- دليل تقويم و اعتماد الجامعات
- ٢- ميثاق مرجعي للممارسات المتميزة لتقويم أداء الطلاب في التعليم العالي
- 3- المعايير القومية للممارسات الأكاديمية للمعلم الجامعي
- 4- دليل التقويم والاعتماد للبرنامج التعليمي في مؤسسات التعليم العالي و الأزهر
- 5- وثيقة التقويم الذاتي.
- ٦- دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي.

وبالتالي أصبح أمراً حتمياً على مؤسسات التعليم العالي الالتزام بمعايير الجودة كهدف استراتيجي لتميز في الأداء و ترقى إلى المستويات التي تحقق لها الاعتماد الأكاديمي ، والذي يقر ضمناً بأن المؤسسة التعليمية قد حققت المعايير و استوفت المتطلبات اللازمة و ارتقت إلى المستويات القياسية، وبذلك تضمن البقاء و تنال حصتها في "سوق" المنافسة.

وعلى الصعيد العالمي فهناك اهتماماً رسمياً بقضايا التعليم على مستوى المنظمات والهيئات الدولية، حيث تتعدد التقارير لتوفر المعلومات والمؤشرات عن واقع النظم التعليمية في مختلف البلدان للاستفادة منها و استخدامها لتطوير السياسات وتحسين الأداء باعتبار الاستثمار في التعليم بعداً اقتصادياً.

مما تقدم يمكن النظر إلى مؤسسات التعليم العالي كمنبع يحصل منه المجتمع على فيض متدفق من الكفاءات العالية، لذلك فإنها تلقى الاهتمام من مجتمعاتها من أجل تطويرها وتجويد أدائها ليحقق لها التميز، ومازال التعليم العالي قضية متجددة في كل المجتمعات تواجه العديد من التحديات التي تؤثر سلباً على أدائها، نذكر منها:

- ١- أن الثقافة التي نمت و ترعرعت في مؤسسة التعليم العالي يمكن أن تكون معوقاً للتغيير المرتقب، كما تعتبر التقاليد الموروثة من المعوقات التي تجعل التغيير لا يحظى بالقبول لدى العاملين.
- ٢- المنافسة القوية والشرسة في المجتمعات المفتوحة المعاصرة.
- ٣- التطور التقني المستمر و سرعة تغير المعرفة.
- ٤- تطور المستحدثات في مجال التكنولوجيا التربوية و زيادة أهمية تكنولوجيا التعليم الذي شمل الأجهزة والمعدات والوسائط.
- ٥- تقادم المهارات والمعارف والقدرات لدى خريجي مؤسسات التعليم العالي كنتيجة لتدني العلاقة بين المؤسسات التعليمية و متطلبات سوق العمل.
- ٦- مازالت النظم التقليدية في أساليب التدريس هي السائدة في مؤسسات التعليم العالي و عدم الاستفادة من طرق و استراتيجيات و تقنيات التعلم و يرجع ذلك للأعداد الكبيرة.

٧- العولمة وآثارها السلبية على المنظمات.

٨- جمود النظم الإدارية وعدم الأخذ بتقنيات التطوير المستمر في الهياكل والأساليب.

استراتيجية عامة مقترحة لتجويد الأداء في ضوء مدخلي (التعلم التنظيمي - إدارة الجودة الشاملة):

عادة ما ينظر إلى مؤسسة التعليم العالي كنظام مفتوح على الوسط المحيط بها تتفاعل معه، حيث يتمثل هذا التفاعل في التدفقات المتبادلة من موارد ومعارف، كما لا يخلو من تحديات تحتاج إلى نوعية جديدة من التعلم قادر على تهيئة الأفراد للمشاركة العقلية في عالم يتزايد فيه تأثير المعلومات وإدارتها، كما أن التطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع يستدعي الاعتماد على مبدأ التعلم التنظيمي باعتباره أحد المبادئ المؤدية لتمييز الأداء، و كهدف أساسي في عملية التعلم معتمداً على العمل الجماعي وروح الفريق، حيث تركز المنظمات المتعلمة على فرق العمل وتبادل الفكر والتخطيط المشترك، ومن الضروري أن تبذل مؤسسات التعليم العالي جهداً حثيثاً لتكون مؤسسات القرن الحادي والعشرين وتسعى لتمتع بالخصائص الآتية:-

١- الاستجابة والتكيف مع التغيرات الكبيرة التي تحدث في عالم اليوم.

٢- الاهتمام بالإنسان ووضعه في المرتبة الأولى، و يتطلب ذلك أن تتميز مؤسسة التعليم العالي بالحرية والمرونة والاعتماد على فرق العمل لوضع الأهداف وحل المشكلات.

٣- خلق البيئة المناسبة للمشاركة الكاملة للعاملين في مؤسسة التعليم العالي وذلك عن طريق وضع مهام و قيم يستوعبها كل العاملين، كما يتطلب التركيز على البناء التنظيمي المرن، ودون البناء الهرمي التقليدي.

٤- الإبداع، فمؤسسة التعليم العالي هي مركز الإبداع، وعليها التركيز على إعطاء العاملين الفرص الكاملة لتنمية أفكارهم وإبداعاتهم سوياً، فالمشاركة عادة تولد الإبداع.

وجدير بالذكر أن هناك مسئولية اجتماعية كاملة تقع على عاتق مؤسسة التعليم العالي لخدمة قضايا مجتمعها، فالمؤسسة المتميزة هي التي تعيش في التحام دائم مع المجتمع و تستجيب لكل قضاياها، وتكون قادرة على مساعدة و خدمة مجتمعها، وتتعرف على أسباب الأخطاء لتلافيها، وتتعلم من تلك الأخطاء و تتعرف بالاختلافات وتتكيف معها بل و تستفيد منها من خلال أرصدة خبراتها المتراكمة.

مدخل التعلم التنظيمي:

يعد منهج إدارة المعرفة منطلقاً للتعلم التنظيمي، فإدارة المعرفة هي مجموعة الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، و تعتبر تلك الأساليب مصدراً للميزات التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة، حيث يتم رصد المعرفة و تفسيرها وإتاحتها ونشرها للعاملين بالمنظمة و بذلك تنشأ البيئة الصالحة للثقافة التنظيمية المحيية للتعلم، وعلى ذلك فالمنظمة المتعلمة (طارق السويدان، ٢٠٠١) هي تلك التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف، كما تعمل على استثمار المعارف والطاقات لدى الموارد البشرية والحرص على تعزيز العلاقات الإنسانية.

ولتحسين أداء مؤسسة التعليم العالي يتخذ منهج التعلم التنظيمي كأحد المداخل الأساسية التي أفرزتها الأدبيات الحديثة التي تسهم في جعل المؤسسة بمثابة منظمة تعلم، ويعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمؤسسة، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، و تنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه مؤسسة التعليم العالي، و كيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر ، وهى تطوير الأداء للمؤسسة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية اعتماداً على فرق العمل، فالتعلم التنظيمي يؤدي في أحد جوانبه إلى تقويم سلوك العاملين ومعالجة مشاكل التذمر من طبيعة العمل بتعزيز العلاقات الإنسانية، وقد أشار (Peter Senge, et al., 2008) رائد مفهوم التعلم التنظيمي في أحد كتاباته (Peter Senge, et al., 2008) عن رؤيته للمنظمة المتعلمة" كونها المنظمة التي يكون فيها التعلم عملية استراتيجية مستمرة و متكاملة و مرتبطة بأنشطتها الرئيسية بهدف تحقيق التحسين المستمر والدائم في الأداء، وزيادة قدرتها على تحويل ذاتها، وزيادة قدرتها على انجاز الأهداف استناداً إلى قدرات و معارف و إدراك العاملين، وأن مستوى التعلم أحد مقاييس ومعايير التنافس".

كما تطرق إلى خمسة محددات مطلوبة وضرورية لتتحول المنظمة التقليدية وتتصف بأنها منظمة متعلمة وهي (إتباع منهج التفكير المنظومي -السيادة الشخصية -النماذج الذهنية -بناء الرؤية المشتركة - التعلم الجماعي وضمن الفريق) (Peter Senge, 1990).

وتفترض نظرية المنظمة المتعلمة رغبة كل فرد في المشاركة المعرفية مع الآخرين واعتناق فكر المنظمات، التعلم الجماعي من خلال الفريق، اتحاد الرؤى، كما تفترض تفوق وتميز الأفراد العاملين و جدير بالذكر أن الأفراد داخل مؤسسة التعليم العالي هم المعنيون بالتعلم التنظيمي، فما يتعلمه الفرد ينعكس على الجماعة ثم على المستوى الكلي للمؤسسة، بمعنى أن المؤسسات تتعلم من خلال الأفراد الذين يقومون بدور الوسيط في عملية التعلم، فأنشطة التعلم الفردي قد تحفز أو تحبط عملية التعلم التنظيمي، وان التعلم الفردي مطلب ضروري للتعلم التنظيمي إلا أنه لا يعد ضماناً كافياً لحدوثه، ومن خصائص مؤسسة التعليم العالي المتعلمة مايلي:

١- لديها استراتيجية للتغيير التنظيمي عند الحاجة و فرص التعبير عن الرأي و حرية الفكر.
٢- قادرة على التركيز على العمل الجماعي في الوحدات التنظيمية المختلفة، كما تُعنى بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد بداخلها .

٣- لديها آلية لتمكين العاملين بجعلهم قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية و مرونة.

٤- تتبنى الهيكل التنظيمي الأفقي أو الذي يتكون من عدد محدود من المستويات الإدارية حتى تتوافر قنوات الاتصال السريعة، و تبادل خبرات و تجارب العاملين وبما يحقق سرعة التفاعل بينهم، ومن الممكن اتخاذ الهيكل التنظيمي الدائري لانسياب و تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات وصولاً لجميع المرافق داخل الهيكل التنظيمي، مؤدياً للتعلم التنظيمي.

٥- لن تخسر مؤسسة التعليم العالي قدرات التعليم عندما يترك الأعضاء المؤسسة، إذ يسهم التعلم التنظيمي في الذاكرة التنظيمية، لذا فأنظمة التعلم لا تؤثر على أعضاء حاليين فقط، وإنما للأعضاء المستقبليين من واقع تراكم الخبرات والاستفادة من التاريخ و التجارب السابقة.

٦- إن معظم أصول مؤسسات التعليم العالي قابلة للتقدم، أو حتى للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، إلا أنه يوجد عنصر وحيد فقط له قوة الترويج وهو الموارد البشرية المتعلمة (رأس المال البشرى) المنتجة والمبتكرة، ويؤكد ذلك، حقيقة أن نجاح العمال يرتبط مباشرة بالاستفادة الكاملة من كل الأفراد ممارسي التعلم التنظيمي.

٧- تعتبر المنافسة، وهى سمة العصر، سبيل لبقاء مؤسسات التعليم العالي، لذا ينبغي على القيادات الإدارية رصدها والاستعداد لها والتعامل معها بإيجابية ومواجهتها من خلال مفهوم التعلم التنظيمي واستثمار قدرات و خبرات العاملين المتعلمين.

وستحقق مؤسس التعليم العالي التميز في المستقبل عندما تتبين كيف تستفيد من طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، ولكي تستطيع المؤسسة البقاء مع الاستمرار في الأداء المتميز يجب أن يزداد معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها (Nancy, M.Dixon,2004)، فعلم المؤسسة ككل أكبر من مجموع علوم أفرادها، إلا أن التساؤل الأساسي هو: كيف ينتقل علم الفرد إلى المؤسسة والخروج من الهيكل التنظيمي التقليدي والإدارة التي يدور في فلكها جميع إدارات و أقسام مؤسسة التعليم العالي؟

كيف تتعلم مؤسسة التعليم العالي؟

في المراحل الأولى لوجود مؤسسة التعليم العالي ليس هناك فرق بين تعلم الفرد وتعلم المؤسسة، حيث يبدأ تعلم المؤسسة عندما يتم تبادل المعارف والمهارات بين العاملين، ثم تعمل المؤسسة على تدوين وكتابة النظم المختلفة و المعلومات و الخطط الاستراتيجية والتعليمات ونحوها، ثم تخزينها في الحواسيب الآلية أو أدله التدريب.

إن معظم ما تعلمته المؤسسة وما اكتسبته من مهارات خلال سنين سابقة يبقى في الأذهان، حيث تنفرد كل مؤسسة بما تعلمته و هو أساس نجاحها، ومن المتوقع أن تكون المؤسسات ذات العاملين القدامى أكثر تعلماً من المؤسسات ذات العاملين حديثي العهد، فتتشكل في داخل كل مؤسسة مجموعات عمل تتبادل المعارف والمفاهيم المهنية والعلاقات الإنسانية والتجارب السابقة وتدعى " مجموعات التطبيق" حيث تعتمد قدرة العاملين على التعلم والانجاز على ذاكرة" مجموعات التطبيق" أو أهل الخبرة المتراكمة، وناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كافة الموارد البشرية بمؤسسة التعليم العالي.

ويمكن القول أن مؤسسة التعليم العالي تتعلم إذا تعلم الأفراد ودارت عجلة تعلمهم بالسرعة المثلى و بلا مشكلات، وإذا تم تشكيل النماذج الذهنية لكل فرد ثم تطويرها، فإذا تم تبادل المعارف والمهارات وتجديدها باستمرار، وإذا تماشكت " مجموعات التطبيق" بقوة، عندئذ تتعلم المؤسسة وتزدهر و تصبح قادرة على المنافسة ويصبح لها السبق في ميادين التميز، فمن خلال التعلم التنظيمي لا يكتسب العاملون معلومات

جديدة فقط وإنما يؤدي إلى زيادة القدرة على إنجاز الأهداف، وقد ساهمت تقنيات الاتصالات الالكترونية في تحسين طرق تبادل المعلومات في كل الاتجاهات و ساعد على إنجاز التعلم التنظيمي.

التصور لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي:

يشار إلى مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بأنه انتقال لفكر إداري جديد تستثمره مؤسسة التعليم العالي كمنهج للبقاء، ويظهر مفهوم المنظمة المتعلمة توجه انتباه القيادات إلى أهمية إدارة أصولها المعرفية وإلقاء الضوء على مصدر إضافي للمعرفة وهو ما أطلق عليه المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة*، لذا تسعى المنظمة المتعلمة إلى تنمية واستثمار رأس المال الفكري والمعرفي وإمداد العاملين بسمات تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، وبحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل المعرفة ولكن في التفاعل مع المعلومات والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها بالقدر الذي يساهم في رفع كفاءة وتحسين الأداء ابتغاء التميز، وبذلك انتقلت وتحولت قوة مؤسسة التعليم العالي إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة، ولتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي تتبع المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: تنمية وعي وإدراك القيادات بأهمية الحاجة لتبني مفهوم التعلم التنظيمي لتتحول المنظمة إلى مؤسسة متعلمة (مؤسسة ذكية).

المرحلة الثانية: التهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق المفهوم في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم إعادة صياغة رؤية المؤسسة لإبراز اهتمامها بأن تصبح مؤسسة متعلمة (مؤسسة ذكية).

المرحلة الثالثة: تطوير وتحسين إمكانيات مؤسسة التعليم العالي ذات الصلة بالتعلم التنظيمي ورفع مستويات التدريب الإداري المستمر.

المرحلة الرابعة: خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة مما يؤدي إلى تنمية ولاء العاملين.

المرحلة الخامسة: تحسين الانطباع الذهني وسمعة المؤسسة لدى الرأي العام وزيادة قدرتها على الإبداع والتعلم، ويقاس التعلم دورياً من خلال أساليب المسح والاستبيان والمقابلات لإمكان إجراء المقارنات والتركيز على معالجة الأنشطة الأقل إنجازاً.

مدخل إدارة الجودة الشاملة:

من الطبيعي أن تختلف مؤسسات التعليم العالي و تتباين في رسالتها و رؤيتها وهياكلها، لذا تختلف طرق تحويل فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى الواقع العملي باختلاف المؤسسة نفسها، وتتغير التقنيات المستخدمة في التطبيق، فلا توجد عملية ثابتة أو قياسية، إلا أنه عادة ما تتبع الخطوات الخمس الآتية وبأسلوب تتابعي:

الخطوة الأولى: تقييم ثقافة مؤسسة التعليم العالي.

* تمثل المعرفة الكامنة في المعتقدات والاتجاهات والخبرات التي تتمثل في شكل معرفة ذهنية وغير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لدى صانعي القرار والتي يصعب تقييمها مادياً، ويجب تهيئة البيئة المناسبة لاكتشافها وتحويلها معرفة ظاهرية قابلة للاستخدام والتفاعل مع مصادر المعرفة الرسمية المتمثلة في النظم والقواعد، حيث نما الاتجاه لتعظيم الاستفادة من المعرفة الكامنة والمعرفة الظاهرية باعتبارهما رأس المال الفكري.

الخطوة الثانية: تدريب القيادات العليا (الأكاديمية - الإدارية)

الخطوة الثالثة: تأسيس مجلس الجودة

الخطوة الرابعة: نشر المعلومات في جميع المستويات

الخطوة الخامسة: دمج التقنيات و الأدوات التدريسية

أثمرت جهود الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في جمهورية مصر العربية حيث باتت قيادات مؤسسات التعليم العالي تتفهم فلسفة الجودة الشاملة المبني على أساس (العملاء - النتائج - الأدوات) واتخاذها كأساس في بناء إستراتيجيتها وبرامجها التعليمية والبحثية، كما تبنت مفهوم سلسلة الجودة ومنهج النظم، حيث تتأثر جودة المخرجات (خريجون - بحوث - مؤلفات ينجزها أعضاء هيئة التدريس - أنشطة علمية أخرى) بتوافر جودة كافة المراحل السابقة.

وقد أدركت المؤسسات أن التحول لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى كيان يربط جميع أعمال التنظيم لتتكامل في منظومة العمل، لذا التزمت مؤسسات التعليم العالي بتحديد فريق الجودة وهو المعني بتحقيق التوافق بين أنشطة المؤسسة وله دور هام في تحسين عمل الفرق الأخرى وزيادة فعاليتها بالتركيز على الأعمال ذات القيمة المضافة ويتمتع الفريق بالا دارة الذاتية في الممارسة ويشعر دائماً أن مهمته و أهدافه إجبارية و لا بد من تحقيقها، وتتحدد سمات الفريق فيما يلي:

- العضوية والتماسك.
- انطلاق أهداف الفريق من أهداف المنظمة وخططها وفلسفتها.
- الإدارة الذاتية واستقلالية القرار .
- المشاركة الوجدانية والإنتاجية.

و من مبررات اتخاذ مفاهيم نظم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ما يلي :

أ- الإدارة بالمشاركة، وارتباط الجودة بانجاز معايير حقيقية متعارف عليها، فالجودة والتميز وجهان لعملة واحدة.

ب- التأكيد على استخدام فرق العمل للوفاء بمتطلبات وتوقعات الطلاب وأطراف معينين آخرين.

ج- التحسين المستمر في العمليات واتصاف نظم إدارة الجودة الشاملة بالشمولية في كافة المجالات التعليمية والإدارية والأنشطة الداعمة.

د- عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق جودة المخرجات.

و لم يعد كافياً ضمان جودة مخرجات مؤسسة التعليم العالي فقط، بل أصبح من الضروري ضمان جودة المؤسسة التعليمية التي تقدمها، ذلك أن جودة النظام ككل تضمن جودة المخرجات وتكفل استمرارها وتطورها فضلاً عن تحسين أدائها.

دور مؤسسات التعليم العالي في الحفاظ على فعالية إدارة الجودة الشاملة:

تتناول عناصر الجودة الشاملة في الغالب كل من البرامج ، والمناهج، وهيئة التدريس، والمرافق الجامعية، والعمليات الإدارية، ودعم ومساندة الطلاب، وعمليات التقويم والتغذية العكسية، بذلك فهي تنصب على مدخلات ومخرجات النظام التعليمي، وترتكز الجودة في التعليم على عدد من المبادئ في مقدمتها:

- العمل من خلال معايير متفق عليها.
- الاستمرار في التطوير و دعم فرق الجودة.
- إتباع مناهج تطوير الأداء (التعلم التنظيمي - أسس إدارة الجودة الشاملة).
- الاعتماد على التقويم بأشكاله المتعددة.
- التركيز على العملاء (الطلاب - المنظمات و المجتمعات التي يعمل بها الخريجون - أولياء الأمور- الخريجون- أعضاء هيئته التدريس - العاملين من غير أعضاء هيئته التدريس و معاونيهم).
- الالتزام بالجودة الشاملة وربط التعليم بحاجات المجتمع.
- المراجعات الدورية والمتابعة لأداء العاملين (أعضاء هيئته التدريس - الكادر الإداري).
- قبول واستيعاب التغيير.
- التحليل والحاسبة والإدارة بالمعلومات والحقائق الموثقة.
- دعم ومشاركة الإدارة العليا لبرامج الجودة من خلال ربط إدارة الجودة مباشرة بأعلى سلطة تنفيذية بمؤسسة التعليم العالي.
- دعم ومشاركة القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية داخل الوحدات التابعة.
- توفير مصادر للتمويل و رصد المبالغ المالية الضرورية اللازمة لعمليات التطوير باعتباره استثمار طويل الأجل.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الجودة تمثل عملاً تعاونياً يشارك فيه العاملون، يركون من خلاله مواهبهم وقدراتهم بشكل مستمر، و تستند إدارة الجودة الشاملة على مقومات أساسية لضمان نجاحها، يتمثل الجانب الملموس منها في تغيرات الإستراتيجية، تغيرات في العمليات، ظهور " منتجات عالية الجودة، كما تتطلب الجودة الشاملة إعادة هندسة العمليات الإدارية.

خاتمة:

بعد إلقاء الضوء على مدخلي التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وتبين أنه يجمعهما خصائص عدة منها العمل الجماعي، القابلية للتغيير، التكيف مع البيئة، التفكير المنظومي ومواصلة الجهود لتحسين الأداء و كمقترح لدجمهما في خطة تنفيذية واحدة وصولاً لإمكانية تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وعرض تصور لكيفية تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي، وبالاستعانة بمنهج النظم باعتباره مدخلاً للتغيير المخطط، يمكن اتخاذ

نموذج التميز الشائع والذي أصدرته المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة و المعروفة باسم (EFQM) * كأسلوب للتقييم نظراً لشموله على العديد من الأدوات والنظم والأساليب، ولما يتمتع به من تعدد في الاستخدام واعتباره أسلوباً لتحقيق متطلبات التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة معا (Jeanne Schreurs, 2008) من خلال إمكانية استخدام قائمة المتطلبات الأساسية للجائزة العالمية في الجودة كمقياس يمكن الركون إليه في تقييم الجودة كمدخل لتطوير الأداء، مع الأخذ في الاعتبار مايلي :

١. لا يكفي أن تتعلم الإدارة العليا في المؤسسة ولكن من الضروري أن ينتقل هذا التعلم سريعاً إلى جميع العاملين من خلال إدارة المعرفة لما لها من دور حيوي ومباشر على بناء المنظمة المتعلمة، وتساهم تقنيات الاتصالات الالكترونية بشكل فعال على انتقال التعلم.

٢. يعتبر منهج التفكير المنظومي الإطار الذي يحتوي جميع أفكار نظرية المنظمة المتعلمة وعلى الإدارات المختلفة إعادة النظر في أساليبها ومفاهيمها لتستطيع استيعاب متطلبات الجودة الشاملة و إتباع منهج التعلم التكيفي (Adaptive learning) والذي ينظر إليه

كخطوة أولى باتجاه المنظمة المتعلمة، مقترناً بمنهج التعلم التوليدي (Generative learning)، والمبني على الإبداع وتوسيع قدرات المؤسسة على استثمار الفرص المتاحة (أحمد ماهر، ١٩٩٩) واللدان يتطلبها النظر للواقع والتأمل واستيعاب وفهم الخبرات التي تمر بها المؤسسة من خلال التجريب والملاحظة والتحليل، ومما يؤدي إلى تعزيز قدرات العاملين على تحقيق الأهداف، فالمنظمة المتعلمة لا تقيم بمقدار ما تعرفه بل بالطريقة التي تتعلم بها وتنقل علمها للعاملين على المدى البعيد.

٣. إن تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد أداة فعالة لقياس كفاءة الإدارة العليا، ومما يجب التأكيد عليه أنه لا توجد أداة تقييم متفق عليها يجري الركون إليها في تعيين أو تقييم القيادات الإدارية على اختلاف وتنوع تخصصاتها ومستوياتها، لذلك ينبغي على مراكز تطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين أن تأخذ في الاعتبار القيام بدورات ملزمة و داعمة في التنمية المهنية لتقدم المعارف الجديدة المتعلقة بالتطوير والإصلاح على المستوى الجامعي والاجتمعي لكل من الكادر الأكاديمي والكادر الإداري للمرشحين لتولي القيادات ليعطى عدة مجالات مثل (الموارد البشرية - القيادة الجامعية - إدارة التغيير التنظيمي. مؤسسات التعليم العالي - التنمية الإدارية - العلاقات الاجتماعية في منظمات التعليم -) لضمان انتقال التدريب إلى الممارسة الفعلية وإكسابهم المهارات ليؤدوا أعمالهم على أحسن وجه و ضمن المستويات والمعايير القياسية.

* ظهر النموذج في بداية عام ١٩٩٢ م كإطار عمل تتبعه المنظمات لنيل جائزة الجودة الأوروبية. ويتكون النموذج (EFQM) من تسعة معايير ، خمس منها تعبر عما تؤديه المؤسسة وتمثل السعي نحو التميز بالتطوير واستثمار المكنات (Enablers) البشرية والمعلوماتية والمادية، وأربعة تغطي ما تحققة المؤسسة من إنجاز، ويرتبطان معاً من خلال التغذية العكسية الراجعة بهدف الفحص المستمر لمنهج المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها.

٤. يواجه تطبيق التعلم التنظيمي العديد من المعوقات والمقاومات، حيث يلزم إحداث تغييرات في البيئة الداخلية وكذا في الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وقد يستدعي الأمر تحديث وتعديل تلك الهياكل، وتقابل هذه التغييرات بمقاومة للفكر الجديد والأداء الإداري الفعال، فعادة ما يحدث التعارض بين الثقافات القديمة والجديدة، وتتجلى بعض أسباب المقاومة فيما يلي:

- تعارض التغيير وتحديث الهيكل التنظيمي وإعادة الهندسة مع المصالح الشخصية للأفراد واعتقادهم أنه سيفقد مراكزهم أو نفوذهم، وقد يؤدي إلى الإطاحة بهم خارج المؤسسة.
- غموض أسباب و دوافع التغيير الحقيقية، فقد يصعب على البعض استيعاب التغييرات أو فهمها أو حتى التعامل معها بشكل واقعي.
- عدم الإعداد المسبق للأفراد العاملين.
- المفاجأة والخوف من المجهول وعدم التأكد.
- ضعف العلاقات الشخصية في المؤسسة.

لذلك يجب توافر الإرادة للتغيير لدى القيادات العليا لمؤسسات التعليم العالي وتجنب السلبيات ومحاولة مجاهاتها بحكمة بإيجاد الوسائل التي تعمل على تحويل التغيير من مصدر تهديد إلى مصدر دعم للفرد يستطيع من خلاله إثبات مقدرته على الإنجاز، ومن المفضل أن تقوم فرق العمل بهذه المهمة.

٥. يجب على قيادات مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بمشاركة العاملين في وضع استراتيجية التعلم، وزيادة قدرتها على إعداد مجموعة من القادة للمساهمة في زيادة قدرة المؤسسة لتبني التعلم التنظيمي، كما يجب التعرف على كيفية إزالة أسباب المقاومة وتحويل القوى المعوقة إلى قوى داعمة لها.

وقد أشارت الأدبيات حديثاً أن صعوبة تطبيق مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نابعة مما تتميز به تلك المؤسسات من ثقافات ريفية ومتعددة تعارض وتقاوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتبين أن أقصى مقاومة مصدرها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لاعتقادهم أن تحسين جودة التعليم ما هي إلا "بدعة" و تستلزم الكثير من الأعباء الإدارية الواقعة والملقاة على كاهلهم (Don F. Westerheijden et al, 2007).

إن المنظمة المتعلمة (المنظمة الذكية) تدعو إلى نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار التعليم والتدريب، فالمنظمة المتعلمة تعتبر مدخل يراود به زيادة الذكاء في المنظمة واستعدادها لقبول النقد مما يكسبها القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير، وتؤكد الأدبيات أن من أهم التغييرات في الوقت الحالي التحول إلى عصر سيادة المعرفة وما يتبعها من مفاهيم و تحولات جذرية.

٦. تظهر الحاجة لإحداث التغيير لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية و قوة المنافسة، وتتولد تلك الحاجات نتيجة لعوامل عديدة منها:

أ- المنافسة الخارجية كنتيجة للعلومة والانفتاح.

- ب- متطلبات إدارة الجودة الشاملة وما تتطلبه من معارف و مهارات متطورة.
- ت- التغيير المستمر لمتطلبات سوق العمل ومؤسسات الأعمال.
٧. تسعى إدارة الجودة لضمان جودة عالية في جميع الممارسات التعليمية والبحثية والإدارية في مؤسسه التعليم العالي بالاستفادة القصوى من كل إمكانيات المؤسسة ومواردها وبمشاركة جميع العاملين لمقابلة حاجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل وفقاً للمعايير الوطنية.
٨. عند إجراء التغيير المخطط و المدرس وذو الأهداف المحددة يجب على مؤسسة التعليم العالي التأكد أولاً من أنه يرتبط بالمستفيدين وأصحاب المصلحة من خدمات المؤسسة الذكية، ومعرفة كيفية تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم حتى يؤدي التغيير إلى قيمة مضافة لأصحاب المصلحة.
٩. يجب أن تعمل الإدارة العليا على تقييم مدى استعداد وملائمة مؤسسة التعليم العالي لتبني مفاهيم التعلم التنظيمي والجودة الشاملة، ومن أجل أن يكتب لتطبيقهما النجاح، فلا بد من أن يكون أعضاء الإدارة العليا على ثقة بأن الإمكانيات والأسلوب ملائمان لتطبيق تلك النظم في المؤسسة، والأخذ بالتغيير التدريجي داخل المؤسسة وخارجها فردياً وجماعياً، إذ تعد القدرة على الصبر والتأني عوامل ضرورية وحاسمة لتحقيق النجاح طويل الأمد لتطبيق المفاهيم في خطة تنفيذية واحدة. ومن المحتمل أن يكون إخفاق المؤسسة في تحقيق التميز مصدره سوء إدارة المعرفة.
١٠. يتطلب نشر ودمج التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في خطة تنفيذية واحدة المرور من خلال دروب كثيرة تشابه في غالبيتها، وتحتاج إلى جهد كبير وأساليب ابتكارية وتوليد للأفكار لبناء الشخصية المتميزة وخلق الولاء للعاملين بالمؤسسة، وفترة كافية للحكم على مدى النجاح في تحقيق الأهداف.
- في ضوء العرض السابق يتضح جدوى الدمج بين مفاهيم كل من التعلم التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة والتكامل بينهما في مجال تطبيق واحد لما لكل منهما من تأثير فعال وانعكاسات على مسيرة التطوير والتنمية، فكل منهما يساعد على تغيير ثقافة المؤسسة من خلال إشراك الجميع في المسؤولية ويعمل بجهد متصل ومستمر وبما يحقق الارتقاء بمستوى الأداء والتميز في اتجاه المنافسة، وأن استثمارهما و التكامل بينهما ودعمهما يؤدي لإحداث التغيير والتطوير في أداء مؤسسات التعليم العالي بناء على القناعات الآتية:
- ١- إن التطوير الحقيقي لنوعية التعليم لدى مؤسسات التعليم العالي لن يتأتى إلا من داخل المؤسسات نفسها و بإجراءات وجهود مخططة وواعية يشارك فيها جميع العاملين، مما يستدعي إعادة هيكلة المؤسسة وإعادة هندسة العمليات والاستفادة من إمكانيات الترابط الشبكي بين الإدارات للتعلم (Learning Networking).

٢- للتعليم العالي ذو النوعية عالية الجودة دور حاسم في التنمية المستدامة للمجتمع من خلال تعميق استخدام التقنيات الحديثة في أساليب التدريس وبما يواكب الاتجاهات المعاصرة لتحسين تقديم الخدمة التعليمية مع الأخذ في الاعتبار ثقافة الإتقان والتميز.

٣- لضمان النوعية عالية الجودة بمؤسسة التعليم العالي يلزم توافر نظام محدد وواضح للموارد البشرية.

٤- يتطلب تطبيق مفاهيم وأسس التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة أن يخصص رئيس مؤسسة التعليم العالي وقتاً ثابتاً في جدولته المزدحم من أجل إظهار الدعم الملموس للحلول التي يقترحها العاملون للمشاكل التي يواجهونها، ولتأكيد العمل على التحسين المستمر في أداء المؤسسة وخاصة القدرة على المنافسة.

٥- ضرورة أن تكون مؤسسات التعليم العالي مستقلة مادياً وإدارياً وأكاديمياً و أن يتم إجراء صيانة كفاءة وفعالية تطبيقات التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة دورياً.

٦- على قيادات مؤسسات التعليم العالي الاتصاف بالرؤية المتكاملة لتشمل كافة جوانب أنشطة المؤسسة كي لا يعترض التميز حواجز أو طرق ضيقة تحد من القدرة على الانجاز.

وتظهر بعض التساؤلات وتفرض نفسها وتحتاج للبحث عن إجابات، مثل الآتي:

- عند دمج المفهومين معاً يلزم إحداث تغييرات في عدة أبعاد (الهيكلة التنظيمي - الثقافة السائدة - الاستراتيجية - نظم العمل - التقنيات) فبأيهما تبدأ المؤسسة في التطبيق؟
- قبل الانتقال للتطبيق كيف تضمن المؤسسة أن كل من المفهومين يكمل بعضهما ولا يلقي بسلبياته وظلاله على الآخر؟

إن تحديد الشروط اللازمة والكافية التي تضمن أن تطبيق المفهومين يؤدي بالضرورة أن تعمل كافة إدارات مؤسسات التعليم العالي في تناغم وتناسق من أجل تحقيق التميز المنشود.

المراجع العربية:

١. أحمد ماهر (١٩٩٩). "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات" الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
٢. الهيئة القومية لضمان جوده التعليم والاعتماد <http://www.naqae.org>
٣. بسمان فيصل محبوب (2003). "إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص 103.
٤. على السلمي (٢٠٠٧). "استراتيجيات الإدارة العربية لمواجهة تحديات العولمة و تحرير التجارة الدولية" الجمعية العربية للإدارة .
٥. طارق السويدان (٢٠٠١). "المنظمة المتعلمة" الإبداع الفكري: المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

1. Don F. Westerheijden, Bjorn Stensaker, and Maria J.Rosa,(2007)."Quality Assurance in Higher Education :Trends in regulation, translation, and transformation" Springer Verlag:August,P.188.
2. Jeanne Schreurs, (2008)."TQM in e-learning : A self assessment model and questionnaire" 3rd International conference "Modern e- learning", Mel. , Varna, Bulgaria,pp.9-17.
3. Peter Senge, (1990)"The Fifth discipline, the art and practice of the learning organization" Random House, London Peter Senge,et al. (2008)."The necessary revolution: How Individuals and Organizations are working together to create a Sustainable World" Doubleday currency, June.
4. Nancy,M.Dixon, .(2004)."the Organizational learning cycle: How we can learn collectively" 2nd edition, Gower Publishing Ltd