



**تصور مقترح لتطوير معايير إدارة الجودة وضمانها
في الجامعات الأردنية
في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني**

د. أحمد البداح

د. خالد الصرايرة

ملخص الدراسة

يهدف البحث إلى تطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثان الأسلوب التحليلي التركيبي النظري، كسبيل للتعرف على مفهوم إدارة الجودة وضمانها، من أجل رسم إطار عام لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، يوضح فيه كيف يمكن للإدارة الجامعية أن تنتفع بهذا النهج الإداري الحديث، كمدخل من مداخل إصلاح الإدارة التعليمية وتطويرها.

وقد تكونت المعايير من عدة مجالات هي: (القيادة، رؤية ورسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية للجامعات، أعضاء هيئة التدريس، البرامج والمناهج الدراسية، إدارة الموارد البشرية والمادية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، الطلبة) في ظل استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني من خلال تقويم تلك المجالات ضمن مقاييس نوعية لضمان الجودة فيها .

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة أوصى الباحثان بقيام الجامعات الأردنية بتفعيل نظام الجودة وضمانها والشروع في تطبيقه فعلياً من خلال العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية راسخة، لتأكيد الجودة وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بالجامعات، ومن أبرز تلك القيم: التعاون، العمل بروح الفريق، المحافظة على الوقت، والرغبة في الابتكار والتجديد، والتحسين المستمر والتي تعكس مدى الاهتمام بالجودة وضمانها، وذلك من خلال إنشاء مراكز تدريبية خاصة لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات تعمل على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للكوادر الأكاديمية والإدارية فيها تركز على تحقيق مستوى جودة عالٍ في أداء العمل الجماعي، كذلك العمل على توفير شبكة من الحواسيب الإلكترونية مرتبطة مع بعضها البعض، تحتوي على قاعدة معلومات تخزن فيها كافة الحقائق والبيانات، والإحصاءات المتعلقة بكافة إدارة العمليات في الجامعة، إضافة إلى تدعيم الثقافة الإلكترونية لدى العاملين فيها وذلك للحصول على المعلومات المتنوعة والحديثة في مختلف مجالات الحياة، وخاصة مجال التعليم والتدريس والبحث العلمي، ولهذا أصبح استثمار تلك المعلومات المحسوبة من هذه الثقافة الإلكترونية في التعليم العالي أمر ضروري وخاصة أن هذه الثقافة تتسم بمحدثة معلوماتها وسهولة الحصول عليها وبالتالي الاستفادة منها في النشاطات التدريسية والبحثية والتعليمية وخدمة المجتمع، مما يساعد على رفع وتيرة العمل ومستوى جودته في الجامعة وتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي فيها.

الكلمات المفتاحية: ضمان الجودة ، التعلم الإلكتروني، الجامعات الأردنية.

Abstract

This research aims at developing criteria for the quality management and assurance. To achieve this objective, the researcher followed the theoretical compositional analytic method, as a means to identify the concept of the total quality management; in order to draw a general framework to develop the TQM and assurance criteria in the higher education institutions. This method explains how would the university administration benefit this modern managerial method as an introduction to reform and develop the educational management .

The criteria consisted of the following areas: Leadership, university vision and Mission, Organizational culture, teacher's, educational curricula and program's human and financial resources management and development science research, community service and student's areas: universities higher management, mission of the university, organizational culture, strategic planning, human resources management, on-going improvement, and customer satisfaction.

In the light of the results of this study, the researchers recommended that the Arab higher education institutions should activate the quality management system, and commence actual applying thereof, through working toward developing the values and attitudes. This is quite necessary to build a concrete organizational culture to assure the total quality and the implementation processes by all the workers in the universities. Most important of these values are: cooperation, teamwork spirit, time respect and maintenance, eagerness in innovation and renovation, and ongoing improvement. These reflect the extent of interest in quality, through initiation of training centers specially designed for TQM in the universities, which will work toward achieving a high quality level in the group work performance. The researcher further recommends providing a network of interlinked computers containing database, in which all the facts and data are stored, as well as the statistics concerning all the processes in the universities. In addition, it is quite important to support the electronic culture of the workers with these facilities in order to obtain the various and modern information of the different walks of life, especially in the areas of education, teaching and scientific research. Therefore, the investment of the computerized information from this

electronic culture in the higher education became very important, especially this culture is characterized by the updating of its data and information, the easy access. Subsequently, they will be utilized for teaching, research and educational activities, which in turn will help in raising the work tone and its quality level in the university.

المقدمة:

تزايد الاهتمام عالمياً في العقدین الأخيرین من القرن العشرين المنصرم بجودة التربية (Quality of Education)، ومن المتوقع أن يزداد هذا الاهتمام في المستقبل نظراً للشكوى العالمية من انخفاض مستويات الجودة في التعليم. وتشير التقارير العالمية إلى أن الدول المتقدمة أكثر شكوى من الدول النامية. وانخفاض مستويات الجودة يتضح في انخفاض مستوى المنتج التعليمي، وانخفاض الاتصال الجيد بين المؤسسات التعليمية وبين المجتمع.

وما تزال النظم التعليمية، في بداية القرن الحادي والعشرين، تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية. لذا فإن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، والمطلب الاجتماعي القوي، من أجل مدى واسع للتعليم، والحاجة للاستخدام الأفضل للإمكانات المادية والبشرية، والضغوط من أجل التنمية؛ كل هذه الأمور أجبرت الحكومات العربية على أن تستجيب لهذا المطلب. وأصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً لأجل تحسين السياسات التعليمية الحالية.

وقد انطلقت الإدارة التربوية إلى آفاق جديدة في التطوير، وأخذت الأبحاث والدراسات المتصلة بها تغطي كل أبعاد العملية الإدارية التربوية، وتناولت كل قطاع من قطاعاتها، وكان من أهم هذه الدراسات إدارة الجودة وضمائها. ونتيجة لأهمية هذا المفهوم، وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام الباحثين به، وقدموا الكثير من الإسهامات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه، وأضحت كثير من المؤسسات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم، على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة وضمائها. وذلك لغايات رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة، من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة، تحافظ على استمرارية المؤسسات وبقائها، في وسط الحدة التنافسية بينها. كما احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، سواء على الصعيد العالمي أو العربي. إذ تعد أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها "الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب" (المناصير، 1994، 9).

وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين. وقد بدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات الإدارية؛ لتحسين إنتاجها وتطوير نوعية خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وقد حققت المنظمات الإدارية، الحكومية والخاصة، نجاحات كبيرة، إثر تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض الدول المتقدمة، مثل اليابان والولايات المتحدة وفرنسا وبريطانيا. لذلك أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مهماً من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات ملموسة في الإدارة (القحطاني، 1993).

وهناك فناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الجودة الشاملة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وكثرة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط. فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، في حين أن هناك إهمالاً لدور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين وسيادة نمط إداري معروف باسم " إدارة الطوارئ والأزمات " وإن طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء وغالباً ما تتخذ أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغير (الخطيب، 2001).

مشكلة الدراسة:

لعل من أبرز القضايا الأساسية التي يعاني منها التعليم الجامعي الاردني، والتي تقلل من كفايته، وتحد من فعاليته هي القضية المتعلقة بنوعيته. ذلك أن تدني مستوى نوعية التعليم الجامعي أمر ذو خطورة كبيرة، ليس على حاضر المجتمع فحسب، بل على مستقبله، وعلى قدرته على مواجهة الصعاب، والتصدي للتحديات. لذلك فإن تطوير نوعية هذا التعليم بات ضرورة وطنية في كل قطر عربي، وضرورة قومية في الوطن العربي. إذ لا يمكن للأمة العربية أن تثبت وجودها وتشارك في مجرى الحضارة الإنسانية إلا من خلال تعليم جامعي ذي نوعية متقدمة (التل، 1986).

لذلك لا بد لوزارات التعليم العالي والبحث العلمي أن تولي اهتمامها إلى موضوع الجودة من خلال سعي أصحاب القرار في الجامعات إلى تطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر، بغية الحصول على أفضل مخرجات، بوقت أقصر، وكلفة أدنى. ولعل واحداً من أهم مدخلات العملية التربوية هو نمط الإدارة التربوية. إذ حققت الأنظمة التربوية في العديد من الدول المتقدمة نجاحاً ملموساً بعد تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية مثل جامعة ولاية اوريجون (Oregon State University) وجامعة هيوستون (Houston University) وجامعة بنسلفانيا (Pennsylvania University).

ولكن غياب معايير خاصة لإدارة الجودة للجامعات الاردنية يجعلها غير آبهة في تطبيقها، مما أدى بالباحث إلى تطوير معايير مقترحة لإدارة الجودة، يمكن تطبيقها في الجامعات الأردنية خاصة والجامعات العربية عامة. لذلك يجد الباحث أن جانباً أساسياً من مشكلة التعليم العالي بالدرجة الأولى يعد مشكلة إدارية، وأن الإدارة مدخل أساس لتطوير التعليم وجودته. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في: هل يمكن تطوير معايير لإدارة الجودة وضمائها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعليم الالكتروني.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي:
ما التصور المقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعليم الإلكتروني؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

1. تتصدى الدراسة إلى مفهوم إداري حديث، وهو نظام إدارة الجودة وضمانها، وتطبيقه في مؤسسات التعليم العالي في الأردن والوطن العربي.
2. تطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في مؤسسات التعليم في ضوء تقنيات التعليم الإلكتروني.
3. الحاجة الماسة لإدارة مؤسسات التعليم العالي لمثل هذه الدراسات التي ستسهم في تطوير وتحسين أداء هذه المؤسسات.
4. تعمل هذه الدراسة على توفير المعلومات التي تساعد على تطوير وتحسين عناصر ضمان الجودة في أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى؛ لدعم دور المسؤولين الإداريين والتربويين في تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

تعريف المصطلحات:

لأغراض الدراسة تم تعريف المصطلحات التالية:-

- **إدارة الجودة الشاملة:** هي استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة.
- **معايير الجودة:** هي مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في مؤسسات التعليم العالي المختلفة، ومن الضروري وضعها في بداية مراحل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها، فبدون هذه المواصفات لن تتمكن المؤسسة من الحكم على أدائها وإنجازها سواء أكان ذلك أثناء مرحلة التطبيق أم بعدها.

- ضمان الجودة: هي عمليات التقييم والمتابعة الضرورية المرتبطة بنوعية الأداء والتي تسعى إلى التأكيد على النوعية وعلى استمرار تحسينها، ويتم إثباتها عند الحاجة لبيان أن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة (Allen, 2003).

منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة الأسلوب التحليلي التركيبي النظري كسبيل للتعرف على طبيعة إدارة الجودة وضمانها واقتراح معايير لتطبيقها في الجامعات الأردنية إذ يقوم هذا الأسلوب على مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافرة، بغية التعرف على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال من أجل رسم إطار عام لمعايير إدارة الجودة وضمانها يوضح كيف يمكن للإدارة الجامعية أن تنتفع بهذا النهج الإداري الحديث كمدخل من مداخل إصلاح الإدارة الجامعية وتطويرها في مؤسسات التعليم العالي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري حول إدارة الجودة وضمانها، وللدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري

ولد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين. ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث، أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة. فقام بتطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، تأكيداً على أن مسألة الجودة لا تشمل مجالاً معيناً أو أكثر داخل المنظمة، بل يشملها جميعها.

ومما ساعد على انتشار هذا النهج الإداري الجديد، خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية لصالح الشركات اليابانية، التي ركزت اهتمامها الأساس على مسألة الجودة، كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية وعلى رضا المستهلك. في حين أن الشركات العالمية الأخرى، وخاصة الأمريكية، كانت تولي اهتمامها الأولي لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على اعتبار أن مسألة السعر هي هاجس المستهلك الأول.

وقد ساد هذا الاتجاه حتى عقد السبعينات، حيث تنبعت هذه الشركات للخطر المحقق بها؛ مما دفعها إلى تعديل استراتيجياتها القديمة واستبدالها باستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، لتوقف زحف المنافسة اليابانية لمنتجاتها. وكان الأساس لهذه الأفكار أن المنشأة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي (عقيلي، 2001).

وقد أسهم العديد من العلماء الأمريكيين في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هؤلاء على سبيل المثال ادوارد ديمينج (Edward Deming)، وجوزيف جوران (Joseph Juran)، وفيليب كروسي (Philip Crosby). إذ حملت مبادئهم وأفكارهم الملامح الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة (توفيق، 1995).

وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمينج (Deming) وجوران (Juran). وفي نهاية الخمسينيات، أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان بها، حتى تميزت اليابان في السبعينيات بتطبيق نظريات واتجاهات إدارة الجودة الشاملة. وبدأ العالم بهذه التجربة اليابانية في التطوير الإداري، ورفع كفاءة المنظومة الإدارية الذي وضع اليابان في مقدمة دول العالم من حيث المنافسة العالمية، والذي بدأ منذ السبعينات يأخذ اتجاهاً سريعاً وواضحاً للتقدم، حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا التفوق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها اقتصادياً (الشبراوي، 1995).

لقد استدعى التغيير السريع في الميادين الاقتصادية والتقنية والاجتماعية نشوء مطالب ملحة على الجودة التعليمية، وعلى فعالية هذه الجودة. وقد نادى كل من الحكومات الاتحادية، واتحادات المعلمين، ورجال الأعمال، والجماعات التابعة للقطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية إلى إصلاحات تربوية وتعليمية على نطاق واسع، من خلال التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. كما وأن تقارير بارزة ومشهورة مثل (أمة في خطر) الذي أعدته اللجنة الوطنية في التعليم العام الأمريكي عام (1983)، و (ماذا يتطلب سوق العمل من الجامعات)، مثل هذه التقارير قدر لها أن تخلق قدراً هائلاً من الضغط على الإداريين التربويين لقيادة وإدارة النظام التعليمي باتجاه التركيز على مواصلة السعي نحو تحقيق جودة التعليم. ولكي يتسنى بلوغ جودة التعليم، فقد باشر القادة التربويون تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وإذا ما ارتكزت إدارة الجودة الشاملة على مبادئ صحيحة وسليمة من جهة، وعلى فريق يتمتع بخبرة عريضة، من جهة أخرى، فإنها بكل تأكيد ستزود القيادة التربويين بالآليات والمفاهيم التي يحتاجونها لتغطية أهداف تحسين جودة التعليم تغطية فعالة (1994, Huang).

وتعيش الإدارة اليوم عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع. حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في القطاعات الحكومية والصناعية والأعمال كافة. لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي استخدمتها في السابق في مجال التطوير والتحسين.

فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مظلة تضم تحتها عدداً كبيراً من أساليب الجودة، التي يمكن إدارتها: تشمل الضبط الإحصائي للعملية، ودوائر الجودة، وخدمة العميل، وتأمين ومراقبة الجودة، والوقت المحدد؛ وفي مجال التربية تشمل تحسين جودة النظام التعليمي. وقد استخدمت هذه الأساليب في المجالات الصناعية والحكومية والتعليمية، تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة. إلا أننا يجب أن نأخذ في الاعتبار أن استخدام أي من هذه الأساليب منفرداً لا يمثل إلا خطوة أولية نحو التطوير، ولا يعد بديلاً لإدارة الجودة الشاملة. بمفهومها الواسع (حجي، 1998).

وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة مبنية على مبادئ وأسس؛ تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية، تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل.

أما المبادئ التي تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها حجي (1998) فهي:

1. مشاركة جميع العاملين في التنظيم. أي أن جميع من يعمل في المنظمة مسؤول مسؤولية كاملة عن جودة الخدمة، لان الجودة الشاملة تتطلب في المقام الأول الإدارة التشاركية.
 2. أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي العمل للكثير من العيوب.
 3. تكلفة الجودة وفقاً للجودة الشاملة وهي عبارة عن تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بالجودة.
 4. قدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق.
 5. وضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل، من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية.
 6. تنمية مفهوم الرقابة الذاتية.
- ويمثل فهم العناصر الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسة لتحقيقها، الأمر الذي يستلزم ترجمة تلك العناصر إلى واقع فعلي، ويتطلب ذلك خطوات أساسية كما ذكرها محمود ومصطفى (2000) وهي:

1. تحديد أهداف مؤسسات التعليم العالي وفلسفتها، بما يتلاءم مع نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. تفهم فلسفة الجودة الشاملة والابتعاد تماماً عن الخوف من التغيير الذي تفرضه هذه الفلسفة لتحقيقها.
3. إيجاد نظام فعال للتدريب على العمل بنظام الجودة الشاملة في الجامعة.
4. تبني أسلوب فعال للقيادة على جميع المستويات الإدارية لتشجيع عملية الالتزام. فالقيادة والالتزام أمران متلازمان، لأنه من الواجب أن يكون هناك التزام ومسئولية نحو نجاح إدارة الجودة الشاملة.

5. إسهام ومشاركة الأفراد في تحقيق النجاح لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية.
 6. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم النظر الدائم لماضي العملية التعليمية، أو الانحصار في حاضرها.
 7. القضاء على العوائق التنظيمية بين العاملين في الكليات والأقسام الجامعية، والاعتماد على سياسات أكثر واقعية، والتأكد من تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب رفض الأنماط الثابتة في الإدارة والتنظيم وتقبل مفاهيم جديدة.
 8. الابتعاد عن الفردية في العمل.
 9. التخلص من تقييم أداء العاملين المبني على مقارنتهم بعضهم ببعض.
 10. تقوية العنصر البشري وتدعيمه في إنجاز العمل، على أساس انه العامل الفعال في نجاح الإدارة.
 11. العمل على أن يكون الطالب هو المحور الرئيسي للعملية التعليمية والتربوية.
- ومما سبق يتضح أنه إذا أريد للمؤسسات التربوية الأخذ بإدارة الجودة الشاملة، فلا بد أن تتمسك بخطوات تلك الفلسفة حتى تضمن جودة تعليمية على أعلى مستوى .

الدراسات السابقة .

لقد قام الباحثان بالاطلاع على الدراسات السابقة بموضوع الدراسة، والمتعلقة باستخدام نظام إدارة الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية العليا، وهي:

وفي دراسة قام بها كوتس (Coates, 1997) استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، هدفت إلى تحديد بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها في الكليات والجامعات لتطبيق الجودة الشاملة. وكان من بين هذه الشروط النظر إلى الطالب على أنه عميل له حاجاته ومتطلباته التي يجب مراعاتها، ووجود لجنة تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، أو الكلية في ضوء فلسفة الجودة، ووضع معايير للتقويم الذاتي. كذلك مراجعة الموارد والتكاليف والوقت اللازم، وتدريب العاملين وتأهيلهم في ضوء مبادئ ومعايير الجودة، والعمل على تقليل الجهد الضائع، والتأكيد على التحسين المستمر من خلال التقويم والتغذية الراجعة.

دراسة أجرتها ميكول (Mikol.2003) بعنوان " إدارة الجودة في التعليم العالي في استراليا"، دراسة حالة: جنوب سيدني، بهدف تقييم إدارة الجودة ودراسة أثرها على الإدارة المؤسسية، واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة جنوب سيدني. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام إدارة الجودة قد أثر إيجابياً وعزز قرارات الإدارة من حيث تغيير النظام، وإعادة بناء حوافز، واهتمام المختصين في تقييم المواد، القيادة الأكاديمية، وخدمة العملاء. وأصبح التركيز واضحاً على قضايا الجودة، وأصبح التطوير مستمراً لنظام

المعلومات المؤسسية، وتم تقوية البنية التحتية للأبحاث، وتم تأسيس حوافز لتشجيع مخرجات الجودة وتطوير بيئة البرامج الجديدة وتقوية خدمات دعم الطلاب.

دراسة أجراها برنامج بالدريج (Baldrige, 2005) لإدارة الجودة الشاملة لتطوير معايير التعليم للبرنامج. هدفت لأجراء التغييرات والتعديلات على البرنامج لتحديد مواطن قوة التنظيم والتناسق في الأسلوب، والتوزيع، والتكامل بين البنود، وتحديد الثغرات التنظيمية، واستخدام فيها المنهج الوصفي التحليلي. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التغييرات التي شملت كل من بند القيادة والتخطيط الإستراتيجي وإدارة المعرفة وإدارة العمليات ونتائج الأداء المؤسسي. حيث أصبح التركيز واضحاً نحو مسؤولية القيادة في إرشاد المؤسسة والإشراف عليها، وتم التركيز على التخطيط الإستراتيجي نحو تنفيذ الخطط، أما إدارة المعرفة فيجب أن تعتمد على مراجعة الأداء التنظيمي، وأصبحت إدارة العمليات تركز على التخطيط التشغيلي لضمان توافر الموارد المالية والمخصصات واستمرار العمليات التشغيلية في أوقات الطوارئ، وأصبحت نتائج الأداء المؤسسي تركز على النتائج المتصلة بفعالية القيادة. كذلك تم إضافة مصطلحين لقائمة العبارات الرئيسية وهما التنويع والإدامة.

وفي دراسة قام بها الكيلاني (1998) استخدم فيها منهج البحث النوعي وهدفت إلى وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية نحو إدارة الجودة الشاملة بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة المدرسة، وقد تضمنت الخطة المراحل الآتية:

- مرحلة تمهيدية تعرف ثقافة إدارة الجودة الشاملة من فلسفة وإجراءات وتؤدي إلى التزام المعنيين بالتغيير.
- مرحلة تقدير الحاجات والتوصل إلى منظومة أولويات حسب نظام كوفمان (Kofman) الذي يجلل الإدارة حسب منحنى النظم.
- مرحلة بناء وإجراءات التفعيل والتوظيف.
- مرحلة الرقابة وتبين القيمة المضافة.

وقد أوصى الباحث بتبني الخطة، وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية مع توخي عدم المساس بثقافة المجتمع ومرتكزات التربية فيه.

وفي دراسة قام بها سليمان، احمد (2002) بعنوان " تطوير كليات التربية بين معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة": هدفت إلى طرح عدد من القضايا ذات الصلة بتطوير كليات التربية سعياً إلى تحقيق الجودة الشاملة، وقد تناولت هذه الدراسة مبررات التطوير ومحدداته ومؤشرات الجودة وعدد من المعايير، وانتهت إلى عدد من التوصيات منها: دعم الصلة بين كليات التربية ومدارس التعليم ما قبل الجامعي، وإنشاء هيئات للاعتماد

الأكاديمي في كل بلد عربي، للتأكد من استيفاء الكليات الحكومية معايير إنشاء كليات التربية قبل إصدار قرار حكومي بافتتاحها، والتقييم المستمر لكليات إعداد المعلمين بصفة دورية.

وقد أجرى محمد خير (2003) دراسة بعنوان "أنظمة الجودة واعتماد المعايير بالنسبة للكليات الجامعية ولكليات التربية": تناولت الدراسة أهم معايير الجودة المعتمدة بالنسبة إلى الكليات الجامعية وكليات التربية، حيث تناولت مصطلحات تتعلق بالجودة عامة، والجودة في التعليم العالي خاصة، ثم لمحة تاريخية عن تطور أنظمة الجودة ثم ذكر معايير الجودة في التعليم العالي على المستوى العربي والعالمي، وقد توصلت إلى تحديد مجموعة معايير الجودة في كليات التربية وهي مشتقة من المعايير التي وصفتها وكالة ضمان الجودة البريطانية، وقد قسمت الدراسة تلك المعايير تحت كل محور مجموعة من المعايير وهي:

- مواصفات التقديم ومعايره في الدراسات التربوية.
- بنية دليل تقييم الدراسات التربوية.
- طبيعة موضوع الدراسات التربوية.
- تحديد مبادئ الدراسات التربوية.

وقد أجرى شاهين (2004) دراسة بعنوان "التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي": هدفت إلى توضيح أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي بالإضافة إلى عرض العلاقة بين جودة النوعية، وجودة أعضاء الهيئة التدريسية، مع التركيز على أهمية التطوير المهني ودوره في تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أدوار أعضاء هيئة التدريس تنحصر بشكل عام في التدريس والتقييم، والإرشاد والتوجيه، والتأليف والترجمة والتطوير المهني وخدمة المجتمع والبحث العلمي.

لقد أوضحت الدراسات السابقة في مجملها مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التربية، وكيفية الاستفادة من تطبيقها في قطاعي التربية والتعليم، والتعليم العالي. وبينت أن عملية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها تعتمد على مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ومن أهمها الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الأكاديمية والإدارية في الجامعات، والتغيير في الثقافة التنظيمية الإدارية، بما يتلاءم مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة، والنظر إلى الطالب على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة التعليمية في ضوء تكوينه وإعداده، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل.

نتائج الدراسة

وللإجابة عن سؤال الدراسة: ما التصور المقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعليم الإلكتروني؟

فقد اعتمد الباحثان الأسلوب التحليلي التركيبي النظري كسبيل للتعرف إلى مفهوم إدارة الجودة لتطوير معايير إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. ويقوم هذا الأسلوب على عملية مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافر، من مصادر أولية وثانوية، بغية التعرف إلى نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، من أجل رسم إطار عام (للمعايير) يوضح فيه كيف يمكن للإدارة الجامعية أن تنتفع بهذا النهج الإداري الحديث كمدخل من مداخل إصلاح الإدارة التعليمية الجامعية وتطويرها، وذلك من خلال وضع إطار مقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة في الجامعات الأردنية خاصة والجامعات العربية عامة.

إن العديد من مبادئ إدارة الجودة ليست حديثة، وإنما تستخدم وتطبق منذ عقود. ولكن الجديد والمميز لإدارة الجودة هو الطريقة التي تبلورت من خلالها كل المبادئ والأساليب الإدارية معاً لتكون إطار عمل متكامل، تم تجميعه بناء على مجموعة من المعتقدات الأساسية المتفق عليها. وقد اقتضت فكرة إدارة الجودة في البدايات على قطاع الصناعة والإنتاج أما الآن فقد امتد المفهوم ليشمل قطاعي التربية والتعليم، والتعليم العالي (ياغي، 1997).

وقد قامت العديد من الجامعات الأمريكية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة - بنجاح كبير- في السنوات الأخيرة، وذلك بهدف تعديل المسار الإداري والأكاديمي وتحقيق السبق العلمي، والتميز في مجال التعليم العالي. ومن أشهر هذه الجامعات: جامعة شمال غرب ميسوري الحكومية (Northwest Missouri State University) وجامعة بنسلفانيا (Pennsylvania University) وجامعة أوريغون (Oregon University).

وتأسس على العديد من نماذج ومبادئ إدارة الجودة، التي نشأت جميعها في حقل الإدارة العامة، بهدف تحسين الجودة، وتقليل الكلفة في المؤسسات الاقتصادية، فقد تم تطوير معايير خاصة لإدارة الجودة، واشتقاق مجالاتها الثمانية ضمن رؤية تتناسب مع مؤسسات التعليم العالي.

وقد قام الباحثان بالخطوات الإجرائية التالية لتطوير معايير إدارة الجودة المقترحة في مؤسسات التعليم

العالي:

- استقصاء وتحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة من مصادر أولية وثانوية.
- دراسة وتحليل نماذج إدارة الجودة وضمائها التي نشأت جميعها في حقل الإدارة العامة مثل: أنموذج ادوارد ديمينج (Edward Deming) و أنموذج جوزيف جوران (Joseph Juran) و أنموذج مالكلوم بالدريج (Molacolm Baldrige) و أنموذج فيليب كروسي (Philip Crosby) وآخرين. حيث تعد هذه النماذج إسهامات رائدة كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة الى الأمام.

- استعراض وتحليل واقع ونتائج تطبيقات إدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأجنبية.
- قام الباحثان بعرض المعايير المقترحة على الخبراء والمختصين بالإدارة العامة، والإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وبيان وجهة نظرهم عن تلك المعايير. وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم، تم تعديل بعض المعايير، وبعض الفقرات من حيث البناء واللغة وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى لبعض مجالات المعايير المقترحة، بهدف التحقق من صدق معايير إدارة الجودة وضمانها المقترحة للتطوير الإداري في مؤسسات التعليم العالي العربية.
- وبناء على ما تقدم، تم اعتماد المعايير التسعة في ظل نظام محوسب للمعلومات:

أولاً :	القيادة.
ثانياً :	رؤية ورسالة الجامعة
ثالثاً :	الثقافة التنظيمية للجامعات
رابعاً :	أعضاء هيئة التدريس
خامساً :	البرامج والمناهج الدراسية
سادساً :	إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية وتنميتها
سابعاً :	البحث العلمي
ثامناً :	خدمة المجتمع
تاسعاً :	الطلبة

وفيما يلي توضيح لمعايير إدارة الجودة وضمانها المقترحة تطبيقها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني:

أولاً: القيادة

وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في الجامعات، لذلك تحتاج منهجية إدارة الجودة وضمانها في الجامعات إلى قيادة إدارية متحمسة وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم. فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجيعه على تطبيق منهجية إدارة الجودة وضمانها.

ثانياً: رؤية ورسالة الجامعة

يجب أن تتوفر في الجامعة رسالة واضحة ومحددة تعبر عن رؤيتها وأهدافها التربوية العامة والخاصة وترجمتها إلى أهداف محددة من خلال مشاركة كل الأطراف المعنية داخل الجامعة وخارجها في صياغة رؤية الجامعة

ورسالتها وأهدافها، من خلال تشجيع البحث العلمي والاستقلال الفكري وتنمية روح العمل الجماعي، وإن تضمن رسالة الجامعة العناية بالحضارة العربية الإسلامية ونشر تراثها والاهتمام بالقيم الدينية وتعزيز الانتماء الوطني والتعرف على التكنولوجيا المتقدمة وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلبة لاستيعابها محلياً من خلال الربط بين التعليم الأكاديمي وقطاعات الإنتاج المختلفة.

وأن تعمل على توفير الأجواء العلمية الأكاديمية الملائمة والعلاقات الإنسانية داخل الجامعة لإنجاح العملية التعليمية واستخدام الموارد البشرية والمادة والتقنية استخداماً أمثل وأن تدعم آليات النهوض بالبحث العلمي وأن تحرص قيادة الجامعة على تفعيل الاتفاقيات الثنائية والجماعية وبضمان جودتها مع المؤسسات التعليمية والتربوية العربية والإقليمية والدولية.

رسالة الجامعة (University Mission) هي الرؤية المستقبلية لما تريد الجامعة الوصول إليه مستقبلاً. فهي تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، والى أين تريد الوصول في مسيرتها، من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة وضمائها الخاصة بها. وبالتالي، فرسالة الجامعة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها من كوادر إدارية وأكاديمية. وتحقيقها لا يكون في الأمد القصير أو المتوسط بل يكون في الأمد الطويل الأجل.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية للجامعة

إن الثقافة التنظيمية الجديدة للجامعة (New Organizational Culture of University) تشكل بيئة اجتماعية، تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم، والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل الحرم الجامعي لدى جميع العاملين فيها، بحيث تمكنهم من إدراك التغيرات الجديدة المنوي إدخالها إلى الجامعة (منهجية إدارة الجودة وضمائها). وبالتالي، فهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تصادف رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والعاملين فيها أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة (Bannker, 1999).

رابعاً: أعضاء هيئة التدريس

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الجامعة التي يعمل بها. ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس: تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي، وخبراته العملية التي تتكامل بدورها مع تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع، وذلك من خلال:

- توفير خطة واضحة لحاجات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس مستندة إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

- توفير الجامعة العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين.
- اعتماد الجامعة معايير واضحة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس.
- أن توفر الجامعة برامج متخصصة للتطوير المهني والتعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس
- أن تتابع الجامعة في كفاية أعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم من أجل تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

خامساً: البرامج والمناهج الدراسية

ويقصد بجودة البرامج والخطط التعليمية شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب، الأمر الذي من شأنه يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين، ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب، من خلال الممارسات التطبيقية العملية لتلك البرامج وطرق تدريسها وأن تتواءم مع الفلسفة العامة للدولة وتحقق رسالتها وأهدافها وحاجات الطلبة والمجتمع ومتطلبات تنمية شخصية طلبتها وأن تتأكد الجامعة من أن مخرجات البرنامج الدراسي متوافقة مع المعايير المحلية والعالمية في التعليم العالي من خلال تقييم المخرجات التعليمية والبرامج والمقررات والشهادات العلمية.

سادساً: إدارة الموارد البشرية والمادية وتنميتها

وللوصول إلى تفوق الجامعة الناجحة وتميزها، لا بد من التركيز على تطوير الموارد البشرية وتنميتها، باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز، وتمكينها من المنافسة، في هذا العالم المتغير وذلك من خلال القيام بأربع مهام أساسية وهي: تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، وإيجاد نظام للحوافز والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

إن تنمية الموارد البشرية وتطويرها وزيادة إمكانياتها وقدرتها يستوجب عناية متزايدة من خلال إنشاء وتأسيس أنظمة وعناصر فعالة ومتجددة تعني بالمخاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة الموارد البشرية من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، إذ يجب أن تشمل على تخطيط للموارد البشرية الذي يضمن دائمية وجود ما تحتاج إليه الجامعات منها، كما يتمثل في تنمية قدرات الهيئتين الإدارية والتدريسية، وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع محتوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرارية، وحثهم على المشاركة الفعالة لتحقيق أهداف الجامعة، كذلك العمل على تحسين المرافق والخدمات المساندة وتجهيزاتها مثل (القاعات التدريسية، المرافق الخدمية الأساسية والمساندة) لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودها تحقيقاً لرضا الطلبة والعاملين، ومن أهم هذه المرافق والخدمات المساندة:

- توفير مكتبة متكاملة من حيث أوعية المعلومات والتجهيزات والكوادر الفنية المتخصصة.

- توفير نظام إلكتروني للبحث عن المعلومات في المكتبة.
 - توفر قاعات تدريسية مناسبة مزودة بالأدوات والتجهيزات الالكترونية اللازمة.
 - توفر مكاتب مناسبة لأعضاء هيئة التدريس.
 - توفر مختبرات مناسبة مجهزة بالأجهزة اللازمة.
 - توفر مرافق خدمية حياتية أساسية وكافية.
 - توفر مرافق متكاملة من (ملاعب، مطاعم، معارض، قاعات، صالات رياضية...).
- (أبو الرب وآخرون، 2007)

سابعاً: البحث العلمي

وذلك من خلال توافر كلية للبحث العلمي تتولى وضع خطة له وإدارة شؤونه وأن تتفق مع فلسفة الدولة ورسالة وأهداف الجامعة من خلال اعتمادها على آلية واضحة ومعلنة لمتابعة تنفيذ خططها البحثية، وأن تستخدم الجامعة أنشطتها في معالجة مشكلات المجتمع وأغراض التنمية من خلال منحها الأولوية للأبحاث الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي للمجتمع المحلي ومؤسساته وإن توفر الجامعة الأجهزة والأدوات اللازمة للعمليات البحثية وأن تضع القواعد التي تضمن كفاءة استخدامها وإن تقوم الجامعة بتشجيع سياسة البحث العلمي من خلال إصدار المجلات المحكمة ونشر المؤلفات العلمية ومنح إجازات التفرغ العلمي.

ثامناً: خدمة المجتمع

إن تتوفر في الجامعة خطة معتمدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها من خلال إنشاء وحدة علمية تعزز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي وسوق العمل وأن تسهم الجامعة مع مؤسسات المجتمع في تنفيذ المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية، كذلك أن تحتفظ بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالمي من خلال تشخيص رغبات المجتمع بما يحقق رضاه من خلال قياسي مستوى رضا الأطراف المجتمعية عن خدمات المجتمع وتنمية البيئة التي تقدمها الجامعة.

وأن تسعى الجامعة إلى تقديم خدماتها المتخصصة لقطاعات المجتمع المختلفة (كالاستشارات، البرامج التدريبية، الإرشاد)، وان توجه الجامعة بحوثها لحل مشكلات المجتمع المحيط بها.

تاسعاً: الطلبة

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التي أنشئت من أجله ، ويقصد بها مدى تأهيله في الجامعة، علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله. وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق، وتفهم وسائل العلم وأدواته.

إن مستوى رضا الطلبة هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في الكلية، ولتحقيق هذا الرضا يتطلب من إدارة الجامعة القيام بما يلي:

- تحديد ودراسة حاجات ومطالب العميل المباشر وهو الطالب، لتحقيق هدفها النهائي، وهو إفادة العميل النهائي، وهي المؤسسات التي سوف يعمل بها الطالب بعد التخرج من أجل معرفتها والعمل على تليتها.
- توفير المرافق والخدمات المساندة الخاصة بالطلبة.
- متابعة قضايا الطلبة وتقديم الحلول الفورية لها.
- مواكبة الخطط الدراسية لمتطلبات العصر لتلبية حاجات الطلبة والمجتمع.
- التفاعل المستمر مع الطلبة من خلال الاتصال المباشر بهم.
- التركيز على الطالب كمحور رئيس للعملية التعليمية. (الحدابي وعكاشه، 2006)

ويشهد العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية ومعلوماتية كبيرة، فهو عالم يتسم بانفجار المعرفة والمعلومات والاتصالات وتطورت فيه وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة، وظهرت ثورة الاتصالات والمعلومات، واستحدثت برمجيات وتقنيات أسهمت في هذا التطوير، وقد أدى توسع شبكات المعلومات العالمية إلى ظهور ما يعرف بالاقتصاد الكوني للمعلومات، لذلك لا بد من توفر نظام محوسب للمعلومات في مؤسسات التعليم العالي عند تطبيقه لمعايير إدارة الجودة وضمانها، للاستفادة منه في النشاطات التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع، مما يساعد على رفع وتيرة العمل ومستوى جودته في الجامعات.

تقنيات التعلم الإلكتروني:

إن نظام المعلومات المحوسب، يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل في الجامعات على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشكلات العمل بصورة فعالة. ومن المؤكد أن اتخاذ أي قرار، أو حل أي مشكلة، أو تحسين أي مجال من مجالات العمل داخل الجامعة، يتطلب جمع معلومات وفيرة، لتعطي رؤية واضحة ودقيقة عن طبيعة المشكلة والقرار المراد اتخاذه، أو التحسين المنوي إدخاله.

ولجعل عملية جمع المعلومات ذات كفاءة عالية يجب العمل على:

- تحديد نوعية المعلومات المراد جمعها.
- تحديد مصادر المعلومات.
- تحديد من سيقوم بجمع المعلومات.
- تحديد أسلوب جمع المعلومات.
- تحديد معايير للتأكد من دقة وصحة المعلومات التي تم جمعها.

- تصنيف وتحليل المعلومات.

- تخزين المعلومات في الحاسب الآلي وجعلها جاهزة للاستخدام.

- تقييم عملية جمع المعلومات بشكل دائم من اجل تحسينها المستمر.

ولكي تحقق عملية جمع المعلومات ثمارها المرجوة منها، فمن الضروري ان يتوفر في الجامعات شبكة من الحواسيب الآلية مرتبطة مع بعضها البعض تحتوي على قاعدة معلومات يخزن فيها كافة الحقائق والبيانات والإحصاءات المتعلقة بكافة إدارة العمليات، وتوفيرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة ومصنفة ومحللة، مما يساعد على رفع وتيرة العمل ومستوى جودته. كذلك ان يتوفر قاعدة معلوماتية خاصة لعملاء الجامعة تخزن فيها كافة المعلومات المتعلقة بهم، لدراسة وتحليل البيانات المرتبطة بهم لدعم عملية تحديد الأولويات لتطويرها.

وهذه القاعدة المعلوماتية تساعد الجامعة في رسم سياسة تعاملها مع عملائها، وتلبية مطالبهم وتحقيق توقعاتهم وإيجاد الرضا لديهم، وفق معلومات وحقائق موضوعية ثم جمعها عنهم، وهذه المعلومات يجب تحديثها كل فترة زمنية، من خلال دراسات ميدانية تحت مظلة المتابعة المستمرة (Machia , 1992 , 17).

فالتعليم الحوسب تعليم يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية وبرمجيات الحاسوب والدروس الإلكترونية كما أنه يعتمد على الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعات.

ومن أهم مميزات التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق معايير إدارة الجودة وضمانها ما يلي:

1. تعزيز القدرة على حل مشكلات واتخاذ واتخاذ القرارات العقلانية.
 2. تعزيز القدرة على أحداث التغيير والتحسين المستمر.
 3. تمكين الطالب من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية.
 4. تنمية القدرة على البحث والاكتشاف والابتكار.
 5. تنمية القدرات العقلية والإبداعية للطلبة دعماً للتفوق والتميز.
 6. تنمية القدرة على التعليم المستمر واكتساب المعرفة وتوظيفها وإنتاجها.
- وللتعليم الإلكتروني الحوسب وسائط متعددة أفرزتها الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والاتصالات بكل أشكالها والتي يجب توفرها في مؤسسات التعليم العالي، وأهم هذه الوسائط ما يلي:
- 1- الإنترنت.
 - 2- الأقمار الصناعية.
 - 3- الحاسوب.
 - 4- النشر الإلكتروني.
 - 5- المكتبة الإلكترونية.
 - 6- البريد الإلكتروني.
 - 7- الدورات الإلكترونية.
 - 8- البرمجيات.

لذلك يجب استخدام وإتقان تلك الوسائط من قبل أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلبة مما يسهل مهمة كل منهم في عمله سواء في التعليم أو التدريس أو البحث العلمي، وعليه فإن الأمر يتطلب تحديد الهدف من استخدام هذه الوسائط حتى تتحقق الفائدة.

ولضمان الجودة في المعايير السابقة يجب القيام بآليات وإجراءات تطبيق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة تستحق من خلال قيام الإدارة العليا في القيام بتقنيات منتظمة للملاءمة والتأكد من دقة وفعالية وكفاية وتناسب نظام إدارة الجودة بما يتعلق وسياسة الجودة والأهداف التي تستجيب لاحتياجات التغيير وتطلعات العملاء في الجامعة

الوحدات واللجان الخاصة بمعايير إدارة الجودة وضمائها في الجامعات :

إن من أهم متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة وضمائها في الجامعات الأردنية تشكيل لجان إدارة الجودة وضمائها ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من هذه المجالس واللجان. حيث تتكون هذه اللجان والوحدات من مجلس إدارة الجودة وضمائها، ووحدات ضبط الجودة للشؤون الأكاديمية والإدارية، ولجنة التقييم والتحسين المستمر، ومركز تدريب إدارة الجودة وضمائها.

أ. مجلس إدارة الجودة وضمائها :

ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة وضمائها. وينبثق هذا المجلس من مجلس إدارة الجامعة، ويرأسه رئيس الجامعة. ويضم في عضويته نواب الرئيس للشؤون الأكاديمية والإدارية، والعمداء، والمدير المالي، ومدير القبول والتسجيل، ومدير المكتبة، وممثلاً عن الطلبة، وعضوين من المجتمع المحلي، وعضوين متخصصين في ضبط الجودة في التعليم الجامعي. ويشكل هذا المجلس محور النظام المتكامل، الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في الجامعات. لذلك يحتاج هذا المجلس إلى قيادة إدارية متحمسة، وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين الرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم. فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجيعه على تطبيق منهجية إدارة الجودة وضمائها.

ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية الثقافة التنظيمية للجودة في الجامعة.
- قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي الشاملة.
- توجيه أنشطة الوحدات واللجان الأخرى مثل: لجنة التقييم والتحسين المستمر، ووحدات ضبط الجودة للشؤون الأكاديمية والإدارية
- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

- متابعة أعمال لجان ووحدات إدارة الجودة وضمانها والتنسيق فيما بينها.

ب. وحدة ضمان الجودة للشؤون الأكاديمية:

تتكون هذه الوحدة من نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام. ومن أهم مسؤوليات هذه الوحدة العمل على تحقيق نظام إدارة الجودة وضمانها في الجوانب الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وللطلبة، وللخطط الدراسية والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها من حيث شمولها، وعمقها، ومرونتها، واستيعابها لمختلف التحديات العالمية، والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب.

ج. وحدة ضمان الجودة للشؤون الإدارية:

تتكون هذه الوحدة من نائب الرئيس للشؤون الإدارية، وعميد شؤون الطلبة، والمدير المالي، ومدير القبول والتسجيل، ومديري الوحدات الإدارية، وتعمل هذه الوحدة على تحقيق ضمان الجودة في الجوانب الإدارية للجامعة.

د. لجنة التقييم والتحسين المستمر:

تتكون هذه اللجنة من فريق عمل يضم الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة لتنفيذ برامج واستراتيجيات، وتحسين الجودة الصادرة عن مجلس إدارة الجودة وضمانها في الجامعة، وتقويمها، والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء.

هـ. مركز إدارة تدريب الجودة وضمانها:

ويتكون من فريق عمل يضم الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة في برامج إدارة الجودة، وذلك لتأهيل العاملين في الجامعة كافة من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم، وعلى المستويات الإدارية والفنية كافة، وفقاً لنوعية المهارات والمعارف لكل منهم. لذلك لا بد من تحليل احتياجات تدريب عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والعاملين، على كل مفاهيم إدارة الجودة وضمانها، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة، والمواضيع التي سيتم التدرب عليها والموارد اللازمة للتدريب، والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

الإطار المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة وضمانها في مؤسسات التعليم العالي :

في ضوء معايير إدارة الجودة التي تم تصميمها وعرضها فيما سبق، يقترح الباحث تطبيق المعايير على مراحل من خلال تبني الفكرة، والعمل على تعميمها في الجامعات الأردنية خاصة والجامعات العربية عامة بما يسهم في رفع الأداء والإنتاجية فيها، وهذه المراحل هي:

أولاً : تبني الفكرة الأساسية لمفهوم إدارة الجودة وضمانها.

- ثانياً : نشر الثقافة التنظيمية للجودة وضمائها في الجامعات.
 ثالثاً : إعداد دليل لمعايير إدارة الجودة وضمائها المقترح.
 رابعاً : تشكيل اللجان الاستشارية للجودة وضمائها.
 خامساً : مراجعة مبادئ إدارة الجودة وضمائها قبل الشروع في التنفيذ.
 سادساً : التطبيق التجريبي للمعايير.
 سابعاً : تقييم التنفيذ ومتابعته.
 ثامناً : التطبيق الكامل للمعايير المقترحة.

وفيما يلي توضيح لمراحل تطبيق معايير إدارة الجودة وضمائها المقترحة في الجامعات:

أولاً: تبني الفكرة الأساسية لمفهوم إدارة الجودة وضمائها:

إن تبني فكرة مشروع معايير إدارة الجودة وضمائها المقترحة وتعميم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يقتضي أن يؤمن به أولاً كل من: الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي، وأعضاء مجلس التعليم العالي، وإدارة الجامعات من أجل العمل على تطبيق أسسه وقواعده، عن طريق تشكيل مجلس إدارة عليا، لضمان الجودة في الجامعات .

ثانياً: نشر الثقافة التنظيمية للجودة وضمائها في الجامعات:

وذلك عن طريق قيام وزارت التعليم العالي العربية بالتعاون مع إدارات الجامعات، بعقد سلسلة من الندوات والحلقات النقاشية التطبيقية لرؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام فيها، بهدف نشر ثقافة الجودة والتعريف بأساليبها الفنية، ومراحل تنفيذها، ومقومات نجاحها، وذلك في إطار خطة عمل على مراحل، وخلال فترة زمنية محددة (حوالي ستة أشهر إلى سنة).

ثالثاً: إعداد دليل لمعايير إدارة الجودة وضمائها المقترحة:

وهو من الأمور الفنية اللازمة لدعم فكرة تطبيق إدارة الجودة وضمائها في الجامعات الاردنية. حيث يضم المرتكزات والمتطلبات والمراحل الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة وضمائها، ويتم توزيعها على الكوادر الأكاديمية والإدارية في الجامعة

رابعاً: تشكيل اللجان الاستشارية للجودة وضمائها:

وهي تلك اللجان التي تسمى مجالس الجودة، وهي الجهة الفنية المسؤولة عن تقديم المشورة في مختلف مراحل تطبيق معايير إدارة الجودة في الجامعات، ومن المقترح أن تشكل هذه اللجان من ذوي الخبرة والدراسة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، بالتنسيق بين مجلس التعليم العالي، وإدارة الجامعات التي تقرر تبني فكرة تطبيق معايير إدارة الجودة وضمائها.

خامسا: مراجعة مبادئ إدارة الجودة وضمانها قبل الشروع في التنفيذ:

يجب إجراء مراجعة شاملة لمجموعة من العناصر الأساسية الواجب أخذها في الاعتبار قبل الشروع في التنفيذ، والتي تعد من أهم مرتكزات نجاح تطبيق معايير إدارة الجودة وضمانها، وهي:

1. مدى اقتناع رؤساء الجامعات، واستعداد عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام فيها لتبني معايير إدارة الجودة الشاملة إلى النهاية.
2. التأكد من مدى الحاجة للتغيير والتطوير بالأخذ بمفاهيم إدارة الجودة وضمانها.
3. إعادة النظر في رسالة الجامعة وأهدافها التفصيلية، إذا تطلب الأمر ذلك، قبل الشروع في التطبيق الكامل.
4. اختيار التوقيت المناسب للبدء في التنفيذ.
5. توفير قاعدة معلومات مركزية في الجامعة، والاستفادة منها بما يخدم تطبيق معايير إدارة الجودة المقترحة.
6. وضع خطة استراتيجية لضمان توسيع قاعدة المشاركة؛ لكي تشمل جميع العاملين من الكوادر الأكاديمية والإدارية في الجامعة .
7. التركيز على العنصر البشري، والاهتمام به، من حيث توفير الحوافز اللازمة لتشجيع المبدعين والقادرين على العطاء، في نفس الوقت الذي يمكن معه محاسبة المقصرين، أو مساعدتهم على تخطي المعوقات، التي يمكن أن تحول دون مشاركتهم بشكل ايجابي، من خلال التدريب والتطوير الفردي والجماعي ليصبحوا عناصر فاعلة، تملك القدرة على العمل بتميز في أقسام الجامعة المختلفة.
8. حصر الاحتياجات التدريبية بالجامعة، ووضع خطة متكاملة للتدريب والتطوير، بما يتناسب واحتياجات إدارة الجودة وضمانها.
9. ضمان الالتزام الدائم وطويل المدى من جميع العاملين بالجامعة بتطبيق معايير إدارة الجودة وضمانها.
10. القيام بدراسة تفصيلية تستهدف التعرف على العملاء الحاليين والمرتبين، ورغباتهم وتوقعاتهم، وكيفية تلبيتها.
11. دراسة الالتزامات المالية المترتبة على تطبيق معايير إدارة الجودة وضمانها المقترحة في الجامعات ، وذلك في ضوء تحليل الكلفة والعائد كأسلوب علمي يمكن تطبيقه في هذا المجال.

سادسا: التطبيق التجريبي للمعايير:

وهو قيام إحدى الجامعات الأردنية بتبني فكرة معايير إدارة الجودة وضمائها ، والشروع في تطبيقها وخاصة فيما يتعلق بما يلي:

1. دراسة رسالة الجامعة وأهدافها التفصيلية.
 2. التعرف على الموارد المادية والبشرية المتاحة.
 3. دراسة التجارب السابقة في مجالات التطوير الإداري، سواء الناجح منها أو ما تعرض للفشل.
 4. حشد الإمكانيات المتاحة كافة لخدمة معايير إدارة الجودة وضمائها المقترحة بأسسها وقواعدها.
- على أن يتم التطبيق مرحلياً، وعلى نطاق ضيق أولاً، بحيث يغطي إحدى الكليات في الجامعة، حتى تتوفر عوامل النجاح اللازمة، وتعمم المعايير بعد ذلك في باقي كليات وأقسام الجامعة.

سابعا: تقييم التنفيذ ومتابعته:

تعد عملية التقييم، ومتابعة مراحل التنفيذ، والتغذية الراجعة أهم الخطوات التي تضمن معالجة أوجه القصور، والتغلب على الصعوبات - إن وجدت - أولاً بأول . ويفترض أن تتم عملية التقييم والمتابعة في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها الرئيسية، واستناداً إلى المعايير التي تم أخذها في الاعتبار كأسس لقياس مدى التقدم في تطبيق المعايير المقترحة لإدارة الجودة الشاملة ، وفي ضوء الخطط المعتمدة لذلك.

ثامنا: التطبيق الكامل لمعايير إدارة الجودة وضمائها:

في ضوء ما تسفر عنه عملية المتابعة والتقييم، ومع ترايد نجاح التطبيق الشامل يمكن تعميم التجربة تدريجياً بعد ضمان توفر ما يلي:

1. نجاح التجربة المصغرة للتطبيق الجزئي في إحدى الجامعات الأردنية.
2. ضمان وجود فريق للجودة يمكنه نقل خبراته للآخرين.
3. العمل على توفير كافة المقومات الضرورية لنجاح تطبيق المعايير المقترحة.
4. الاستفادة من أي أخطاء تكون قد مرت بالتطبيق المحلي، والعمل على تفادي تكرار حدوثها مستقبلاً.

وبعد ذلك يتم توسيع قاعدة المشاركة في تطبيق المعايير في إطار تنافسي بين الجامعات الأردنية خاصة والجامعات العربية عامة والكليات فيها، حيث يمكن التفكير في اقتراح (جائزة عربية للجودة)، تمنح لإحدى الجامعات التي تميزت في تطبيق إدارة الجودة وضمائها ، وفقاً للمعايير التي يعلن عنها، وتصمم خصيصاً لهذا الغرض.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:
- قيام الجامعات الأردنية خاصة والجامعات العربية عامة بتبني فكرة تطبيقها معايير إدارة الجودة وضمانها الذي تم تطويره في هذه الدراسة، عن طريق الشروع في تطبيقه في إحدى الجامعات، ثم العمل على تقييم تلك التجربة.
 - اختيار القيادات الجامعية وفقاً لمعايير موضوعية علمية وإدارية، وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تسهم في إنجاح أي تغيير تربوي مفيد، بحيث تساعد على توفير مناخ تنظيمي صحي يشجع على الابتكار والتجديد، ضمن إطار الجودة الشاملة.
 - إنشاء وحدات خاصة لضمان الجودة في الجامعات وإدخالها ضمن الهيكل التنظيمي لها.
 - العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية جامعية راسخة، لتأكيد الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بالجامعة، سواء للطلاب أو للكوادر الأكاديمية والإدارية. ومن أبرز تلك القيم: التعاون، والعمل بروح الفريق، والمحافظة على الوقت، والرغبة في الابتكار والتجديد، والتحسين المستمر، والتي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة.
 - أن تعمل إدارة الجامعة على توفير شبكة من الحواسيب الآلية مرتبطة مع بعضها بعضاً، تحتوي على قاعدة معلومات تخزن فيها كافة الحقائق والبيانات والإحصاءات المتعلقة بكافة إدارة العمليات، وتوفيرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة، مما يساعد على رفع وتيرة العمل ومستوى جودته في الجامعة.
 - تقييم واقع تقنيات التعلم الإلكتروني بشكل عام وخطوط شبكة الانترنت والعمل على توسيعها وترسيخها بما يتناسب مع المتغيرات والمستجدات العالمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو نبعة، عبد العزيز، ومسعد، فوزية (1998). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، المجلد (20)، العدد (74)، مسقط، ص ص 45-77.
2. التل، سعيد (1986). دراسات في التعليم الجامعي دار اللواء للصحافة والنشر والتوزيع، عمان
3. توفيق، محمد (1995). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد
4. الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق.
5. حجي، إسماعيل (1998). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي القاهرة.
6. الخطيب، أحمد (2001). الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، اربد.
7. سليمان، محمد، احمد، رشدي (2002)0، تطوير كليات التربية بين معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة، وزارة التعليم العالي، سلطنة عمان.
8. شاهين، عبد الفتاح ، (2004)، التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
9. العلي، عبدالستار محمد (1996). " تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة "، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري، جامعة الإمارات العربية، العين: الإمارات العربية المتحدة (12-14) آذار، ص ص 1-21.
10. عقيلي، عمر وصفي (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل، عمان.
11. القحطاني، سالم سعيد (1993). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، الرياض.
12. الكيلاني، أنمار (1998). " التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة
13. التعليمية " بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة، كلية التربية، جامعة حلوان، ص ص 321-341.

14. محمود، محمد صبري، ومصطفى، يوسف عبد المعطي (2000). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التربوية، *مجلة العلوم التربوية*، العدد الثاني، نيسان، جامعة القاهرة، ص 175-201.
15. المناصير، علي فلاح (1994). إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركة الكهرباء الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
16. محمد خير، احمد، (2003)، انظمة الجودة واعتماد المعايير للكليات الجامعية وكليات التربية، الاجتماع الخامس في لكليات التربية في الجامعات العربية، جامعة دمشق: دمشق.
17. ياغي، محمد (1997). إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، عمان.
18. اليونسكو، قسم السياسات التربوية والتخطيط (1996). *المواد التدريسية في الإدارة التربوية*
19. علي المستوى المحلي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ص 27-39.
20. اليونسكو، اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرون (1999). *التعليم ذلك الكثر المكنون*، القاهرة: مركز مطبوعات اليونسكو.

ثانياً المراجع الأجنبية :

22. Baldrige National Quality Program, (2005) Education Criteria for Performance Excellence, U.S.A. (online). http://baldrige.nist.gov/PDF_files/2005_Education_Criteria.pdf available.
23. Bannker, Majer, (1999). **Total Quality Management in High Education**, 2nd ed., , Putnam Publishing Group, New York.
24. Chaffee, E.E and Sherr, L . A . (1992). Quality: Transforming Post Secondary Education **CUPA Journal** Vol.3, no 21, pp.41-52.
25. Coats, J.(1997). How to Improve the Quality of our Organizations Through the Use Total Quality Management, **Journal of Quality Assurance**, Vol. 58, no 4, pp.1361-1384.

26. Costin, H. I., (1995). **Reading In Total Quality Management**, Copyright, by Har Court Brace & Company, San Diego, New York.
27. Huang, Chang Chiou, (1994). **Assessing the Leader Ship Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-Year Universities & Colleges that have Implemented the Principles of Total Quality Management.** (Un Published Doctoral Dissertation) The Ohio State University .
28. Mikol, Myriam, (2003), **Quality Assurance in Australian Higher Education: A case Study of the University of Weslern, Sydney Nepean**, (Online) [www.oecd.org.dataoecd-49-3-1870952.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/49/3/1870952.pdf) : available
29. Sallis, J. W., (1993). **Causing Quality in University**, , Putnam Publishing Group, New York.