

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الوطن العربي

أ.م.د. أحمد يوسف دودين
كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية،
جامعة الزرقاء، الأردن

الملخص

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية تطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في المؤسسات التعليمية والجامعات في الوطن العربي. إذ يوضح هذا البحث أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث متميز، ويتطلب من جميع العاملين في المؤسسات التعليمية في العالم العربي ، رفع مستوى المنتج التعليمي من خريجين، وبحوث ودراسات، بما يتناسب مع متطلبات مجتمعاتها كما يهدف هذا البحث لتوضيح أهمية التخطيط الإستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات العربية فمن خلال منهج وصفي نظري يستعرض هذا البحث، وبالإعتماد على الأدبيات ، والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وفوائده، ومميزاته، ومتطلباته، ومعوقاته، والتحديات التي تواجه التعليم العالي في الوطن العربي.، ومن ثمّ إسخلاص النتائج ، ووضع التوصيات المناسبة للتحسين المستمر في التعليم العالي في العالم العربي. كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤسسات التعليمية في العالم العربي.

Abstract

This research aims to highlight the importance of the application of total quality management in higher education in educational institutions and universities in the Arab world.

Where this research shows that TQM is a management style a modern edge, and the workers in the educational institutions in the Arab world, should raising the level of the educational product, research and graduate studies, commensurate with the requirements of their communities.

This research also illustrates the importance of applying the strategic planning in the quality of higher education in Arab universities.

And concludes this research through the theoretical framework and previous studies to the presentation of the findings, and some recommendations for continuous improvement in higher education in the Arab world

Keywords: Total Quality Management in Higher Education, the educational institutions in the Arab world.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

شهد التعليم العالي في الربع الأخير من القرن الماضي تعناً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته. وتحتل المؤسسات التعليمية والجامعات في المجتمعات العربية مكانة بارزة لما تقوم به من مسؤولية كبيرة في إعداد الملاكات المؤهلة والمتخصصة، وتحقيق التنمية الشاملة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم وما يفرضه من تحديات كثيرة، يدفع هذه المجتمعات للمبادرة إلى استخدام كل ما يتاح لها من الأساليب الإدارية والتكنولوجية لتطوير أساليب التعليم الحالية، واستنباط أساليب ونظم حديثة تمكنها من الصمود ومواكبة التطور ومسايرة روح العصر، عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، وبرز التكتلات الإقتصادية وظاهرة العولمة ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الإستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي، إضافة إلى اعتماد المنافسة الإقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج.

ومؤسسات التعليم العالي هي منظمات خدمية تتخصص في إنتاج وتسويق الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية التي تعد من أحد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، وهذه الخدمات لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا جرى إنتاجها وتقديمها بمستوى متميز من الجودة. (الخطيب، ومعاينة، 2006)

ونتيجة للنجاح الهائل الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في مختلف التنظيمات الإقتصادية والصناعية والتجارية والتكنولوجية والخدمية في الدول المتقدمة، ظهر الإهتمام بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة (TQM) كأسلوب إداري مميز في المؤسسات التعليمية، يهدف إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة في العملية التعليمية على اختلاف مستوياتهم، بدءاً بالطالب وانتهاءً بالمجتمع ككل. ومن هنا تبرز أهمية موضوع تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي في الوطن العربي. (الخالدة، 2009)

ومن خلال منهج وصفي ونظري يستعرض الباحثين في هذه الدراسة مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في العملية التعليمية، أخذاً بعين الإعتبار أيضاً أهمية التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في الوطن العربي.

1-2 مشكلة البحث:

تبرز الحاجة إلى ضرورة وأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والجامعات في الوطن العربي، لكونه اسلوباً إدارياً حديثاً ومميزاً ، ويعتمد على مفهوم النظم، الذي ينظر إلى المؤسسة التعليمية بشكل شامل لإحداث تغييرات إيجابية مرغوب فيها، واشباع حاجات الطلاب ، والمستفيدين الآخرين، وتحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية، بأفضل الأساليب ، وأقل التكاليف، وأعلى جودة ممكنة.

ولهذا تم اختيار هذا الموضوع عنواناً لهذا البحث لإبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي.

1-3 أهمية البحث:

تسعى جميع الدول والمجتمعات على اختلاف نظمها الإقتصادية والسياسية إلى بناء التقدم، وتحقيق التنمية، والرفاه لأبنائها، ولا شك أن أهم وسائل تحقيق هذا الهدف في عالمنا المعاصر هو نشر التعليم والإرتقاء بجودة والنهوض بالبحث العلمي وتنمية المعرفة والفنون الإدارية والإنتاجية الحديثة.

وبناء على ما تقدم فقد أصبحت مؤسسات التعليم العالي والجامعات العربية مطالبة بأن تلعب دوراً رانداً وإيجابياً في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمعات العربية، وهذا يظهر من خلال الدعوات الملحة إلى تطوير التعليم العالي في الوطن العربي، لا سيما أن أصبحت الفجوة كبيرة بين برامج ونظم التعليم العالي الحالية في الوطن العربي وبين التطورات السريعة والمتلاحقة في ميادين التكنولوجيا وأساليب العمل وتقنياته الحديثة في التعليم العالي في الدول المتقدمة.

ونظراً لتدني مستوى التعليم العالي في الوطن العربي، والذي ينعكس سلبيًا على مستوى أداء المجتمعات العربية بشكل عام، فإنه تبرز أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والجامعات العربية، لغرض تطوير وتحسين مستوى التعليم فيها.

1-4 أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى الآتي:

1- عرض مفهوم جودة التعليم، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومتطلبات ومبررات وأهمية وفوائد تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي والجامعات في الوطن العربي، بعد هذه المؤسسات التعليمية أحد أهم القطاعات التنموية في المجتمعات العربية.

2- عرض مفهوم التخطيط الإستراتيجي كمدخل متكامل لتخطيط التعليم العالي العربي، وأهمية هذا التخطيط والتحليل البيئي الإستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات والمؤسسات التعليمية في الوطن العربي.

3- بيان التحديات والإشكاليات التي تعوق الإرتفاع بمستوى كفاءة التعليم العالي العربي، وإبراز أهم الموجهات للقائمين على تخطيط التعليم العالي العربي لمعالجة مثل هذه التحديات لتحقيق جودة التعليم العالي في المجتمعات العربية، ولتحقيق مستوى عالي من الجودة في مخرجات التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

الفصل الآخر

2- الإطار النظري

2-1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل مراجعة للأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، إذ تم الإطلاع على الكتب والمقالات والدراسات السابقة التي ركزت على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تتناول أهم التعاريف ذات العلاقة بالجودة الشاملة، وكذلك مبادئها ومتطلبات تطبيقها ومزاياها وأهم المعوقات التي تحد من تطبيقها. ويتناول كذلك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومبرراتها ومبادئها وأهداف تطبيقها ومراحلها ومحاورها وعرض موجز لمزاياها ومعوقاتها. وقد تم التطرق إلى متطلبات تقييم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والأوضاع الأكاديمية، وكذلك الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات في إطار الجودة الشاملة، وأيضاً التنسيق بين الجامعات وسوق العمل في إطار الجودة الشاملة.

وبناءً على الأدبيات في الإطار النظري، والدراسات السابقة، والتجارب العلمية بهذا الخصوص، سيتم إستخلاص النتائج، ووضع التوصيات المناسبة لهذه الدراسة.

2-2 إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

تزايد الاهتمام العالمي في العقد الأخيرين من القرن العشرين بجودة التعليم، ومن المتوقع أن يزداد هذا الاهتمام في المستقبل نظراً للشكوى العالمية من انخفاض مستويات الجودة في التعليم الأساسي أو التعليم العالي على حد سواء، وقد بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، وذلك للعديد من العوامل التي

كان لها الأثر في هذا الاهتمام، والتي من أبرزها: التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بما فيها التعليم الجامعي والعالي. (مجد، والزيات، 2007)

2-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على إنها: "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة. (الطائي وآخرون، 2008، ص: 184) نقلاً عن (Rhodes, 1992, p:45)

وتعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية، تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي، بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل (علوان، 2007، ص: 142).

ويعرفها البعض: بأنها ترجمة حاجات وتوقعات مستخدمي (العمالة) خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في كل كلية إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج تكون أساساً لتصميم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها. (عليما، 2004، ص: 98).

كذلك تم تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي "بأنها طريقة حياة جديدة داخل الجامعات أو الكليات، تنظر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك، مارة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية". (حافظ، مصطفى، 2000، ص: 25).

وكذلك تم تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفا الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة" (الخالدة، 2009، ص: 13).

ومن الواضح إن الجودة في التعليم قضية معقدة إذ إنها تتضمن مفاهيم متعددة تختلف آلياتها حسب الحالة التي تعالجها، كما أنها تتضمن معايير وخصائص من الواجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية في الجامعة. وبناء على ذلك يمكن تحديد مفهوم الجودة الشاملة في التعليم بأنها نظام متكامل من مجموعة من المعايير (المواصفات) والإجراءات والأنشطة والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها ليهتدي بها في تنظيم عملها

وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة للمستفيدين، وتتمثل في توصيل المعلومات، تقديم المادة العلمية، خدمة المجتمع ورفده بالقوى العاملة للإسهام في التنمية والتقدم، إنتاج المواد التعليمية الجيدة، تلبية حاجات الطلاب، قياس تحصيل الطلاب بما يتفق ومعايير المؤسسة وإجراءاتها. (الفتلاوي، 2008، ص: 53).

2-4 مبررات الاهتمام المتزايد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

لعل من أبرز المبررات التي تدعو الجامعات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يأتي: - (عامر، 2007، ص: 368).

1. تجديد الثقافة التنظيمية: أي تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المنظمة جعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى الجامعة.
2. الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.

3. السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيراتها.
 4. إدارة التغيير بصورة منهجية مخططة والتعامل مع نتائجه بعقل مفتوح.
 5. تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين، وهبوط الكفاءتين الداخلية والخارجية، وتدنى مستوى الإنتاجية الأكاديمية، واتساع نطاق البطالة في أوساط الخريجين.
 6. الاستثمار الفعال لطاقت أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
 7. المراجعة المستمرة للأهداف والبرامج، والخطط الدراسية والعمل على تحسينها على وفق خطط إستراتيجية.
 8. الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى الخريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشكلاته بخطط طموحة.
- هذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج إلى الجهود والتي لا تتوقف عند تحسين الأداء، ولكنها تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية.
- 2- 5 مبادئ الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي:
- يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها ومن أهمها: (مجيد والزيادات، 2007، ص : 191).
1. الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع الجهات الإدارية والعملية بالجامعة واقتناعهم في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.
 2. وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة، يشارك في وضعها جميع العاملين.
 3. توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة.
 4. التزام إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها.
 5. تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات.
 6. احترام العاملين في الجامعة، ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم.
 7. تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، ودراسة حاجات ومتطلبات سوق العمل.
 8. تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا.
 9. وجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.
 10. انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.
 11. تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة وعلى كل جديد.
 12. التركيز على العمل الجماعي، وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية.
 13. الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقييم بدلاً من الرقابة الخارجية.
 14. التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية.
- 2- 6 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:
- إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات سيؤدي إلى :- (الزيادات، مجيد، 2007 ص : 191).

1- إدارياً:-

تحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح، توثيق العمليات الإدارية وثبوتها، تحليل وتطوير العمليات الإدارية، توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة، تحسين عملية الاتصال، توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.

2 - أكاديمياً:-

توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم، تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة، المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية، زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة.

2- 7 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

تمر عملية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بخمس مراحل أساسية على النحو الآتي:

(القيوتي، المطيري، 2007، ص : 64).

1. مرحلة افتتاح وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وينعكس ذلك ببدء برامج تدريبية لكبار المسؤولين تتناول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

2. مرحلة التخطيط: وتشمل وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد متطلبات تطبيق ذلك النظام.

3. مرحلة التقييم: وتبدأ ببعض التساؤلات المهمة والتي في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. مرحلة التنفيذ: وتتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ، لئتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات: إذ يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

2- 8 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومردودها على الجامعات:

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان، لاسيما في مجال التعليم، ولا شك أن أهم الفروق بين جامعة جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك الجامعة، لذلك أصبح لزاماً تطبيق الجودة الشاملة ونظمها، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه، ويمكن تلخيص مزايا تطبيق الجودة الشاملة ونظمها على النحو الآتي: (عليما، 2004، ص : 128).

1- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.

2- مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين.

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

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

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

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

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

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

9- المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للجامعة.

10- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات الجامعات من إذ الموارد والوقت وغيرها.

2-9 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة في الإدارة الجامعية ليس من الأمور السهلة، بسبب ترسيخ المفاهيم الإدارية التقليدية لدى قيادات الجامعة، مما يتطلب تغييراً ثقافياً شاملاً في كثير من (القيم والمعتقدات الأساسية، وكذلك النظم والإجراءات والسياسات...) وذلك لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذا المدخل، وكذلك الاعتماد على مبدأ المشاركة لكل فرد وعلى كافة المستويات في الإدارة الجامعية في تحسين الجودة بهدف تحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين، واعتناق التحسين المستمر كمبدأ وليس كهدف، هذا وقد أوضحت إحدى الدراسات عوائق تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي وهي: (عامر، 2007، ص : 3).

1- مقاومة الجامعات لهذا المفهوم، وأيضاً نقص الفهم لهذا الأسلوب الإداري الجديد.

2- نقص الالتزام من الإدارة العليا، والاختيار غير السليم للقيادات المسؤولة عن إدارة الجامعات.

3- الافتقار إلى هدف ثابت للتطوير المستمر في الإدارة الجامعية.

4- التركيز على التقويم الرقمي للأداء والمعدلات السنوية، مما يؤدي إلى التركيز على الخريجين من إذ العدد وليس على النوعية أو المواصفات ومدى توافقها مع حاجات السوق.

5- الحكم على كفاءة إدارة الجامعة بناء على الأرقام المنظورة فقط مثل الالتزام ببنود الميزانية، وتكاليف أداء الخدمة وغيرها، وذلك على الرغم من وجود اعتبارات أخرى كثيرة مثل: تحسين مستوى الجودة، وسمعة الجامعة، ودرجة إرضاء سوق العمل لمستوى الخريجين.

6- تعجل النتائج بدون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.

2-11 متطلبات تقييم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتقييم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وأهم هذه المتطلبات ما يأتي:-

1. الثقافة التنظيمية بالجامعات في إطار إدارة الجودة الشاملة.

2. الأوضاع الأكاديمية بالجامعات في إطار إدارة الجودة الشاملة.

3. الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات في إطار إدارة الجودة الشاملة.

4. التنسيق بين الجامعات وسوق العمل في إطار الجودة الشاملة.

2-10: بعض التجارب العربية في إدارة الجودة الشاملة:

- تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

أصدر مدير عام مجلس الاعتماد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أسس اعتماد مؤسسات التعليم العالي

في الأردن في شهر حزيران سنة 2001م وأكد على الأهداف الكبرى لمجلس الاعتماد وهي:

أ-التحقق من انسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطلبة المكتسبة.

ب-تعزيز شفافية ومصداقية الشهادات الممنوحة في عالم بلا حواجز.

ج- انسجام العملية التعليمية مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية.

د- استمرارية الارتقاء بجودة التعليم العالي.

هـ- تعزيز مقررات مؤسسات التعليم العالي على مواجهة تحديات المعرفة على مستوى عالمي.

وميز مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن بين أنواع الاعتماد و صنفها كالاتي:

أولاً: الاعتماد العام للجامعات، ويحدد الطاقة الاستيعابية العامة للجامعة.

ثانياً: الاعتماد الخاص للبرامج الأكاديمية، ويحدد الطاقة الاستيعابية للتخصص الأكاديمي.

ثالثاً: تخضع الجامعة لإجراءات متابعة الاعتماد العام مرة كل ثلاث سنوات حداً أقصى ومتابعة الاعتماد الخاص للبرامج

الأكاديمية مرة كل سنتين حداً أقصى، بدءاً من تاريخ آخر قرار للاعتماد العام أو الخاص. وقد أوضح مجلس اعتماد

مؤسسات التعليم العالي في الأردن، محاور الاعتماد العام للجامعات و صنفها إلى المحاور الآتية:

1- التنظيم الإداري والأكاديمي.

2- الهيئة التدريسية.

3- المباني والمرافق الأكاديمية.

4- المختبرات.

5- الأجهزة والتجهيزات والوسائل التعليمية.

6- المكتبة.

7- القبول والتسجيل.

8- وأخيراً: المرافق العامة واللاسيما.

إن تطوير التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، دفع إلى وضع مشروع قانون هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات

التعليم العالي، وبموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (4) لسنة 2005م، ثم تأسيس (مجلس اعتماد مؤسسات

التعليم العالي)، إلا أن الطموح لتحسين جودة التعليم وضمان جودته دفع نحو تحويل المجلس إلى (هيئة اعتماد مستقلة)

عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإكسابها الصفة المؤسسية لضمان الاستقلالية والمرونة الإدارية.

(ابو الشعر، 2009)

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق جودة التعليم العالي:

ينطوي مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم بشكل عام، على عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية

لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة. ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات

التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف، وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات .

بينما يتحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي

لها؛ يشترك فيه أكبر عدد مكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية، متى ما سعت

إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزوجة بين نقاط القوة

والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج، ويمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو «علم وفن توجيه كل

قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع

الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود».

وتعكس هذه التعاريف جدارة التخطيط الاستراتيجي كأسلوب فعال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم، ومواكبة التغيرات التي تتجلى فيها هذه التحديات.

1- 3- تحديات استراتيجية للتعليم العالي:

رصدت إحدى الدراسات العربية مجموعة من التحديات والمضامين التربوية لعولمة الاقتصاد ذات الصلة بالتعليم العالي، والتي يمكن عدها مبررات ودواعي لتطوير التعليم العالي من خلال اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي؛ وهذه التحديات كما يأتي :

1- تحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل؛ فهناك مهن تقليدية تختفي، ومهن جديدة تظهر، وهناك تنامي للاهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب .

2 - تحديات على مستوى عوامل الإنتاج؛ فقد قلت أهمية الإنتاج المعتمد على الآلة (مكائن)، وبرزت أهمية الإنتاج المعتمد على المعلومة (شرائح إلكترونية).

3 - تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية؛ وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، والحاسب الآلي وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية .

4- تحديات على مستوى تمويل التعليم؛ ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، اليونسكو، صندوق النقد الدولي، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.

5- تحديات على مستوى جودة التعليم وانتشاره؛ فمن متطلبات التعليم اليوم: تكافؤ الفرص التعليمية (تحقيق المساواة)، والارتقاء بجودة التعليم، وتلبية الطلب على التعليم الثانوي والعالي، وخصخصة التعليم.

6 - تحديات على مستوى مصادر التعليم؛ إذ وسعت العولمة مصادر التعليم فاحسرت المصادر المحلية، وبرزت المصادر الدولية كالإنترنت التي ترى اليونسكو أنها تخفض تكاليف التعليم إلى الثلث، وهناك برامج التعليم بلا حدود والتعليم المستمر.

7 - تحديات على مستوى الانفتاح على مواقع الإنتاج في المجتمع؛ فمطبات العولمة الاقتصادية فرضت على مؤسسات التعليم العالي، على وجه الخصوص، الانفتاح بشكل واسع وعميق على عالم العمل بشكل عام وعلى العمل المنتج بوجه خاص، مما يعني تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط للتعليم العالي.

8- تحديات على مستوى الشركات المتخطية الحدود؛ وهذه الشركات أصبحت قوية لدرجة أن العديد منها أصبحت تقدم برامج للتعليم والتدريب ولها برامج تعليمية وتدريبية لاسيما على مستوى التعليم ما بعد الثانوي. (لا مركزية المنظمات).

9- تحديات على مستوى المواطنة؛ فلا بد للتربية الوطنية أن تُدخل البعد العالمي الجديد، لأن الاعتماد المتبادل بين الأمم والشعوب والدول سمة واضحة لعصر العولمة.

10- تحديات على مستوى هجرة العقول.

كما رصدت دراسة عربية أخرى التحديات الأتية التي تواجه التعليم العالي العربي تحديداً في ظل متغيرات الألفية الثالثة (اتفاقية الجات والعولمة وثورة المعلومات والاتصال على وجه الخصوص

11- وجود جامعات أجنبية عالمية في داخل البلدان العربية مما زاد من حدة المنافسة للجامعات الوطنية والتفوق عليها.

12- انحسار دور الحكومات في دعم الجامعات الرسمية وعدم قدرتها على زيادة الرسوم الجامعية لأسباب اقتصادية وسياسية واجتماعية.

13- تنوع أنماط التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة، والتعليم عن بعد، والجامعات

الافتراضية التي تكون تكلفتها أقل من الجامعات التقليدية.

14- احتمال حدوث عدم توازن بين التخصصات العلمية، والتخصصات الأساسية والإنسانية.

15- قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي ودخوله كمنافس للقطاع العام للتعليم العالي وعلى أسس تجارية ربحية.

16- عدم ضمان جودة التعليم المقدم من الجامعات اللاسيما والأجنبية.

17- غياب وتناقص دور الحكومات في صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف للحفاظ على الهوية الوطنية.

وفي مواجهة هذه التحديات تتأكد أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الذي يعول عليه في تحقيق ما يأتي:

ا- وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم العالي.

ب- تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على العمل معاً والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي.

ج- وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي.

د- فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية.

هـ- رفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب، يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجهه. (الحوالدة، 2009).

الفصل الثالث : الدراسات السابقة :

قام الباحثين بالإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، لغرض الاستفادة منها، وحاول تنويع هذه الدراسات لتشمل التعليم العالي في بعض الدول العربية والاجنبية. وفيما يأتي عرض لبعض منها:

أولاً:- الدراسات العربية :

1 - دراسة الخوالدة (2009) بعنوان ((تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية (الدراسات العليا) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية (الدراسات العليا)، واختبار الاعتمادية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية، وتوصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية(الدراسات العليا)، وهناك أيضاً نقص واضح في أعضاء هيئة التدريس

من رتبة أستاذ وأستاذ مشارك في الكليات التي تقدم برامج الدراسات العليا مقارنة مع عدد طلاب الدراسات العليا فيها

2- دراسة علاونة والملاح (2008) بعنوان ((واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)) ركزت هذه الدراسة على أربعة مجالات، وهي الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، والمجال الأكاديمي، والنمو المهني، وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية متوسطة، وأوصت هذه الدراسة بإتاحة الفرصة للعاملين كافة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن تحرص الجامعات على تقويم برامج التدريب أثناء الخدمة دورياً، وإجراء المزيد من الدراسات عن موضوع إدارة الجودة الشاملة الفلسطينية، وإمكانية تطبيقها في كل مؤسسات التربية والتعليم.

3- دراسة الطبيب (2007) بعنوان ((ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في تلبية حاجات المجتمع الليبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي)) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم العوامل التي تسهم في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي، والتعرف على المسؤوليات التي تقع على عاتق الجامعة لموائمة مخرجات التعليم العالي مع حاجات المجتمع الليبي،¹ وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل والتي تسهم بشكل إيجابي في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي لكي ينهض بسوق العمل، وقد صنفتها الباحثين إلى أسباب تتعلق بأساليب التعليم وطرق التدريس الحديثة وتطوير المناهج الدراسية، وأسباب تتعلق بسياسات القبول في التعليم الجامعي .

4- دراسة محمد (2006) بعنوان ((تطوير نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية)) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ومعرفة أثر المتغيرات المستقلة في ذلك، وتطوير نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في تلك الجامعات والتعرف على رغبة القادة الإداريين في تطبيقه، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القادة التربويين كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بنشر ما يعرف بثقافة الجودة الشاملة من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل لتعريف العاملين بالجامعات على ماهية إدارة الجودة الشاملة، وكذلك توفير البرامج التدريبية والتعليمية لتحقيق الجودة الشاملة كالأساليب الإحصائية.

5- دراسة المطاعني (2005) بعنوان ((درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها)) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في هذه المؤسسات، وتم ذلك من خلال دراسة سبعة مجالات وهي: القيادة، والمعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، الانتفاع بالموارد البشرية، تأكيد الجودة في الإنتاج والخدمات، نتائج الجودة، رضا المستهلكين، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كانت منخفضة بدرجة عالية في جميع المجالات السبعة المذكورة سابقاً.

6 - دراسة القرعان (2004) بعنوان ((تطوير نموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية)) وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية بتسليط الضوء على وضع وثيقة لاسيما بالجودة الشاملة، يتم من خلالها وضع سياسة الجودة في الجامعات الأردنية الحكومية واللاسيما، على أن تصف هذه الوثيقة نظام الجودة لهذه الجامعات، فضلاً عن استخدام نظام الأيزو (9000) كدليل لإنشاء نظام الجودة وذلك لتشجيعهم على العمل أثناء ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

7. دراسة حسين (2002) بعنوان "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري". دراسة نظرية، استخدم فيها المنهج التحليلي وذلك بتحليل البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وتفسيرها بهدف وضع تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. ووضع الباحثين تصوراً مقترحاً بعد تفسير ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي وتحليله، وركز هذا التصور على جوانب رئيسة أهمها: ضرورة العمل على إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، والعمل على إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي لمؤسسات التعليم الجامعي، وتحقيق المتابعة المستمرة لكل خطوة من خطوات التخطيط عند لحظة تحديد رسالة هذه المؤسسات وحتى مراحل التنفيذ، فضلاً عن تحديد الفئات المستهدفة من مؤسسات التعليم الجامعي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة أرهان مادرقن وآخرون (Erhan M, and others, 2000) بعنوان (Total Quality Management Applied to Higher Education) ما ترجمته تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، إذ توصلت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وكان النموذج المقترح مبنياً على ثلاثة عناصر للجودة هي: جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء، كما أن الدراسة قدمت نظاماً للتعريف بالبحث والتدريس وعملية التحسين المستمر للجودة في مجال التعليم العالي.

2- دراسة مونوز (Munoz,1999) بعنوان (Total Quality Management in Higher Education)، ما ترجمته (إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي) وقد تناولت هذه الدراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مكتب تكنولوجيا المعلومات التابع لجامعة لويسفل (Louisville University) منذ العام 1992م، وأظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة أحدثت تغييراً جذرياً في نمط الإدارة المعمول به في الجامعة المذكورة. كما ساعدت إدارة الجودة الشاملة على تسهيل الإجراءات المتعبة في الجامعة، والحصول على تغذية راجعة، ومحاولة استمرار تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

في ضوء المعلومات الواردة في ادبيات الإطار النظري لهذه الدراسة وكذلك في ضوء نتائج الدراسات السابقة الواردة في متن هذه الدراسة، فإن الباحثين قد خلص للنتائج الآتية:

1. ان درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة و التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العربية الرسمية واللاسما منخفضة.
2. ضعف الصلة بين البحث العلمي والممارسات التطبيقية في المجتمعات العربية، فضلاً عن نقص التفاعل بين مؤسسات التعليم العالي وقطاعات الإنتاج
3. ضعف العلاقة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات سوق العمل ، وزيادة الكم (عدد الطلاب المقيدون) مقابل تدني الكيف (مستوى التأهيل)
4. ضعف الإنفاق على البحث العلمي ،
- و ضعف الإنتاجية العلمية للعلماء العرب ، فقد بلغ متوسط الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس في الجامعات لعربية- في العام الواحد - 0.4 كتاباً ، ومن البحوث (1.38) بحثاً . في حين أن متوسط إنتاجية البحوث العلمية عالمياً يقدر بما يقارب (3) بحوث في العام.
5. نظم المحاضرات و الامتحانات في الجامعات العربية تقليدية و تركز على الحفظ والتلقين
6. سوء التوزيع الجغرافي لمؤسسات التعليم العالي داخل الوطن العربي .(التوزيع غير متعادل فيما يتعلق بالمناطق ذات الكثافة السكانية العالية فان نصيبها محدود في مؤسسات التعليم العالي)
7. غلبة الطابع النظري على الطابع العملي في البرامج الدراسية والتخصصات العلمية
8. خلل في التوازن في توزيع الطلاب على الكليات والتخصصات (معظم الطلاب في الجامعات العربية يقيدون في التخصصات النظرية كما أن هناك غلبة للتخصصات والأقسام النظرية أكثر من التخصصات والأقسام العملية)

ثانيا : التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثين بما يأتي:

1. أن تقوم الجامعات بخلق مناخ تنظيمي يشجع على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب ومنهج في إدارتها من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف بأبعادها وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات و ورش العمل.
2. توفير الدعم المالي اللازم للجامعات للقيام بمسؤولياتها المرتبطة بالتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بما يسهم في بناء خطط إستراتيجية فعالة.
3. من الأهمية بمكان أن تقوم الجامعات في الدول العربية بالإسراع في وضع معايير محددة لجودة الأداء في التعليم العالي وأن تقوم أيضا بوضع معايير للجودة لكل مكون من مكونات منظومة التعليم الجامعي (المعلم الجامعي، مكونات المنهج وسياق التعليم) وأن تركز معايير الجودة على التعلم أكثر من التعليم وعلى التعلم الذاتي أكثر من التعلم النمطي وأن تركز أيضا على التعليم المستمر.
4. إنشاء هيئة مستقلة للإعتماد الأكاديمي على مستوى الوطن العربي تتولى تقويم وضبط الجودة في المؤسسات التعليمية العربية بما يتماشى مع المعايير الدولية.
5. إجراء المقارنات المرجعية بين الجامعات العربية في الوطن العربي من جهة وبين الجامعات العربية والجامعات العالمية من تدريب العاملين بالمؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع إجراء التقويم المستمر لجميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية بالوطن العربي.
6. تبني مشروع إطلاق جوائز للجودة لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ، لغرض تحفيز الجامعات العربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي من خلال عقد مؤتمر وطني لهذه الغاية وتشكيل فريق جودة على مستوى الجامعات العربية يعمل على وضع أسس ومعايير هذه الجائزة.
7. تطبيق المدخل المنظومي كأحد المداخل المهمة لتحقيق الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي مع التركيز على جودة كل من المدخلات والعمليات الداخلية ومخرجات التعليم

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. (أبو زيد، 2003). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية مقارنة . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد الأردن.
2. (حسين، 2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية المصرية، 9 (عدد خاص): 160 - 210 .
3. (الخطيب، ومعاينة، 2006) الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة. الطبعة الأولى. عمان: جدارا للكتاب العالمي.
4. (أبوفاره، 2003) تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الآخر لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الزرقاء، الأردن.
5. (أيوب، 2000) تطوير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

6. (بدح، 2003)، إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقها في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية.
7. (بطاح، 2006) ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
8. (جريس ، 2004) إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين
9. (جودة، 2006) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الآخرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 10.(الدرادكة، 2008) ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 11.(ديل، 2004)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد الحمالي، دار النشر العلمي، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- (حافظ، يوسف، 2000) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية، مجلة العلوم التربوية، العدد (2) جامعة القاهرة.
- 12.(الخطيب، 2000) ، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص(3) ، عمان الأردن.
- 13.(الخوالدة، 2009) ، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالجامعات الأردنية الدراسات العليا أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن.
- 14.(سعد، 2005) ، برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري التربوي لأنماء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 15.(السكرانة، 2009) ، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 16.(الطائي، وآخرون 2008) ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 17.(الطبيب، 2007) ، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في تلبية حاجات المجتمع الليبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي، كلية الآداب والعلوم، جامعة المرقب، ترهونة، ليبيا.

المراجع الأجنبية

1. (Kezar, 2005). Redesigning Strategic Process for Collaboration within Higher Education Institutions, Higher Education Journal, 46 (7): 831-860.
2. (Creen, 1998). What is Quality in Higher Education? Concepts Policy and Practice. Society for Research in Higher Education. Open Learning Press. University of Bucakakigham U k.
3. (Erhan 2000), "Total Quality Management Applied to Management, vol -11 No .3.
- 4.(Hirtz,2002), "Effective leadership for Total QualityManagement", Unpublished Doctoral Dissertation, University ofMissouri-Rolla.
- 5.(Horine, Haily, 1995), "Chaggleges to successful quality management implementation in higher" Education Institution, Innovative Higher Education, Vol. 20, No. 1.

- 6.(Hurst, 2002), "Total Quality Management in Higher Education: how concepts and processes manifest themselves in the classroom", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Idaho.
- 7.(Irvin, (1995), "Leadership strategies for the implementation of total quality management at five Unpublished Doctoral Dissertation, Mighigan state University U.S.A.
- 8.(Juran,1994). "Quality Control Hand Book". New York Mc Graw Hill, Inc.
- 9.(Lewis, smith, 1997), "Why Quality Improvement in Higher Education", International Journal, vol, 1, No.1 January