

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى اعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الاقسام

أ.م.د. ثناء عبد الودود الشمري م.د. شيماء هاشم عذير

جامعة بغداد/ كلية العلوم الإسلامية Thanaa.73abd@gmail.com

الملخص:

سعى البحث إلى التعرف على الصعوبات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الواقعة في محافظة بغداد (بغداد، المستنصرية، العراقية)، حيث تحول هذه العوائق دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤، و تم تصميم استبانة تمثل المعوقات في الجوانب (التنظيمية، القيادية، التعليمية والمعرفية، خبرة البحث العلمي، وخدمة المجتمع) تألفت من (٢٥) فقرة موزعة على الجوانب الخمس، وتم توزيعها على (١٠٠) من رؤساء الاقسام في هذه الجامعات الثلاثة، وتم توزيع الاستبيان على المحكمين في مجالات الإدارة والقياس والتقييم، واتفقوا جميعا على أن الفقرات يجب أن تصف المعوقات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في محاولة تطبيق نهج شامل لإدارة الجودة. كان للاستبيان مزيج ناجح من الصدق والثبات، وتم استخدام متوسط الوزن والنسبة المئوية كوسيلة للتحليل الإحصائي، وكانت هذه النتائج جزءا لا يتجزأ من البحث، وهناك صعوبات ترتبط بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المجالات الخمسة، ومن أهمها:

١. العلاقة بين الجامعة وسوق العمل ليست مباشرة. ٢. معوقة بسبب ضعف البنية التحتية والقيم الأخلاقية. ٣. يشكك بعض القادة الأكاديميين في قيمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ٤. قلة التمويل المخصص للبحث العلمي. ٥. غياب الأساليب التعليمية الحديثة المناسبة للمساعي الأكاديمية.
- الكلمات المفتاحية: (المعوقات ، إدارة الجودة الشاملة، اعضاء هيئة التدريس).

**Obstacles to the application of total quality management among faculty members
from the point of view of department heads.**

Mr. Dr. Thanaa Abdul-Wadud Al-Shammari.

M.D. Shaima Hashem Atheer.

University of Baghdad/College of Islamic Sciences .

Thanaa.73abd@gmail.com.

Abstract:

saeaa albahth 'iilaa altaearuf ealaa alsueubat almurtabitat bi'aeda' hayyat altadris fi aljamieat alwaqieat fi muhafazat baghdad (baghdad, almustansiriat, aleiraqiati), hayth tahawil hadhih aleawayiq dun tatbiq 'iidarat aljawdat alshaamilat lileam aldirasii 2023-2024.

watama tawzie alaistibyan ealaa almuhkamin fi majalat al'iidarat walqias waltaqyimu, waitafaquu jamiean ealaa 'ana alfaqarat yajib 'an tasif almueawiqat alati sayuajihuha 'aeda' hayyat altadris fi muhawalat tatbiq nahj shamil li'iidarat aljawdati. kan lilaistibyan mazij najih min alsidq walthabati, watama aistikhdam mutawasit alwazn walnisbat almiawiat kawasilat liltahlil al'ihsayiy, wakanat hadhih alnatayij jz'an la yatajazaa min albahthi.

hunak sueubat tartabit bitatbiq 'iidarat aljawdat alshaamilat ealaa almajalat alkamsati, wamin 'ahmuha:

w tama tasmim aistibanat tumathil almueawiqat fi aljawanibi(altanzimiati, alqiadiati, altaelimiat walmaerifiati, khibrat albahth aleilmi, wakhidmat almujtamaei) ta'alafat min (25) faqrat muazaeat ealaa aljawanib alkamsi, watama tawzieuha ealaa (100) min ruasa' alaqisam fi hadhih aljamieat althalathati.

alealaqat bayn aljamieat walsuwq laysat mubasharatan.

2. mueawiqat bisabab duef almaerifat albashariat walqiam alhayawania

3. yushakik baed albahithin al'akadimiyn fi tatbiq 'iidarat aljawdat alshaamilati.

4. alraghbat fi albahth aleilmii.

5. ghiab al'asbab aleilmiat albasitat lil'akadimiati.

Keywords: (Obstacles, total quality management, parts of the teaching staff).

مشكلة البحث:

إنَّ الارتقاء بجودة التعليم العالي إلى مستوى شامل بطبيعته يعتمد في المقام الأول على مدى قدرة عضو هيئة التدريس على أداء الأدوار المتوقعة منه بأقل تكلفة في جهوده وعملياته ومخرجاته. ويتم تحقيق ذلك من خلال اتباع النهج الأكثر فعالية للموارد المتاحة، فضلا عن قدرات البشر والمادية. وعلى هذا فإن تطوير القدرات المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يعتبر استثماراً أكاديمياً له القدرة على تعزيز أداء العمل الأكاديمي للأستاذ، وهذا بدوره يزيد من قدرات الأستاذ المهنية ويزيد من كفاءة النظام التعليمي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة العالية للنتائج التعليمية. على هذا النحو، يجب على مؤسسات التعليم العالي المشاركة في تعليم موظفيها ودمج التكنولوجيا في أساليب التدريس الخاصة بهم وكذلك تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا في مساعيهم الأكاديمية من خلال تزويدهم بإمكانية الوصول إليها وتنقيفهم حول البروتوكول المعني. (عشبية: ٢٠٠٠م، ص ٢٠٤).

وعلى هذا النحو، يجب على كبار قادة الجامعات تعزيز استخدام وسائل الاتصال المتعددة من أجل نشر الأبحاث في المجالات العالمية التي سيكون لها تأثير إيجابي على سمعة الجامعات العراقية على مستوى العالم. وسيتم تحقيق ذلك من خلال عقد الفعاليات التعليمية وورش العمل لأعضاء هيئة التدريس. ويتم ذلك من خلال المشاركة في الدورات التدريبية التي تزود العضو بالمعرفة اللازمة. إن المهام التي يجب عليهم القيام بها أثناء التدريس وتزويدهم بالمهارات التي تتيح لهم اختيار طرق التدريس الخاصة بهم لها أهمية كبيرة وقد وثقتها الأبحاث التي تناولت بعض المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس والتي تؤثر سلباً على درجة أدائه. (الكحلوت، ٢٠٠٤، ص ١٢٥).

إلا أن الواقع لا يدل على ذلك. العديد من الدورات التدريبية أو ورش العمل يحضرها عدد قليل من الأشخاص، كما أن المساهمة في نشر الأبحاث في المجالات العالمية تكون قليلة أيضاً، لأنها تنطوي على رسوم يدفعها الباحث، وقلة التمويل لها من قبل الجامعة في سياق الحياة العراقية، وأغلبية أعضاء هيئة التدريس يكرسون أنفسهم لإعداد البحوث التي تهدف إلى ترقية أنفسهم، وعندما يحصلون على رتبة أستاذ، سيتوقف بعضهم عن التخلي عن أبحاثهم كلها، والترقيات أيضاً تعتبر من التحديات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، والمتمثلة في القضايا الإدارية من جهة، والمفاهيم الخاطئة بشأن الترقيات من جهة أخرى.

تتمثل مشكلة البحث من خلال السؤال الآتي: ما هي المعوقات التي تواجه اعضاء الهيئة التدريسية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية من وجهة نظر رؤساء الاقسام؟

أهمية البحث:

لقد أصبح العالم مكرساً للسعي نحو الجودة ومسألة ضمان الجودة، وخصصت العديد من المؤسسات مواردها للحصول على ميزة تنافسية، خاصة مع تزايد الانتشار العالمي للعولمة. لا يمكن لأي منظمة أو مؤسسة تحقيق إمكاناتها الكاملة دون تنفيذ مجموعة شاملة من قواعد الجودة. وقد أصبح التركيز عليها في كافة المجالات، وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة جديداً في المجال التعليمي اليوم. ويرتكز المفهوم على فلسفة إجرائية تؤمن بأن الجودة هي عملية تتميز بالاتساق في جميع المراحل التعليمية. وهذا ينطبق أيضاً على هذا المفهوم. ولما كان التعليم في المراحل العليا هو الوسيلة الأساسية للتغيير في أيدي المجتمع، فيمكن أن نستنتج أن جودة العملية التعليمية أصبحت هدفاً لمؤسسات التعليم العالي. ونتيجة لذلك أصبحت الجودة مفهوماً يرغب الجميع في تحقيقه والمشاركة فيه، وبذلك أصبحت ممارسة شائعة في مختلف المؤسسات. كما تم اعتماد إدارة الجودة الشاملة كإطار لتعزيز جودة العملية التعليمية ونجاحها. إدارة الجودة الشاملة هي نظام معقد يتضمن التعليم ويحاول زيادة جودة التعليم. يبدأ الأمر بتعلم كيفية القيام بالأشياء، وينتهي بتعزيز الأساليب وتطوير المعرفة التي تمكننا من القيام بالأشياء بشكل أكثر فعالية واتساقاً أكبر. (الحكاوي، ٢٠٠٧: ص ٧٦).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم تم تطويره مؤخراً وهو مستمد من مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي منظمة الاستفادة منها من أجل تحقيق أكبر أداء ممكن. القضايا المرتبطة بالمجتمع الحديث سببها الجوانب النوعية. (البناء، ٢٠٠٦، ص ٤).

يعتقد بعض الأفراد أن الجودة الشاملة هي نفس إدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك، يتم تعريف الجودة على وجه التحديد على أنها نتاج جهود الشخص، والجودة الشاملة هي العملية الكاملة للتعامل مع مشكلة داخل المنظمة والتي تؤدي إلى النتيجة المرجوة. ونتيجة لذلك، فهو إجراء لتحسين المستمر وإدارة الجودة التي تتطوي على تعزيز الجودة الشاملة. تطبيقها في مجال التعليم العالي. (المصري، ٢٠٠٧: ص ٩٠)

تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أهم العوامل التي لها تأثير على بيئة العمل والأداء الوظيفي والنتائج التعليمية. يتطلب تنفيذ مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة إدارة نشطة ومدركة من أجل تحقيق هذه المبادئ.

إن أهم مكونات الجودة الشاملة في العملية التعليمية هي: تحسين نتائج العملية التعليمية، واستغلال الموارد والأشخاص الموجودين بشكل فعال، وتقديم الخدمات ذات الصلة بالمشاركين الداخليين والخارجيين، ورفع الروح المعنوية للجميع. توفير الأدوات والمعايير لقياس الأداء وخفض التكاليف مع الاستمرار في تحقيق الأهداف التعليمية. وتتمثل الفوائد المتوقعة من الجودة الشاملة في العمليات الاجتماعية والتعليمية في تحسين العملية التعليمية ونتائجها، وتقليل الأخطاء، وتنمية القدرات القيادية والإدارية لقيادات الجامعات، وتنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين، والتركيز على تحسين العمليات بدلاً من تحديد المسؤوليات، والجهود المستمرة لتحسين وتقليل الهدر. أو الفشل الناجم عن تسرب الطلاب من الدراسة ورضا المتلقين (جابلونسكي، ٢٠٠٠: ص ٧٢).

ومن خلال متابعة الباحثين المستمرة لما ينشر في المجلات العالمية والإنترنت، على سبيل المثال في عام ٢٠٠٥، لم تكن قائمة أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم تضم جامعات عربية، بل كانت تضم ٧ جامعات إسرائيلية، و٤ جامعات أفريقية. و٣ جامعات هندية وجامعتان تركيتان. وفي عام ٢٠٠٦ شاركت جامعة القاهرة لأول مرة في تاريخ الجامعات المصرية والعربية، حيث احتلت المركز الأول، ويتم تحديث قائمة الجامعات التي تضم أكبر عدد من الطلاب في البلاد كل عام، كما تم التصنيف الجديد لمعهد التعليم العالي في تم تضمين جامعة شنغهاي في الصين في إصدار هذا العام. حصلت جامعة الإمارات على المركز الرابع ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم. كما صنّف المجتمع العالمي في عام ٢٠٠٨، بحسب التصنيف السنوي الذي تصدره صحيفة التايمز للتعليم العالي في المملكة المتحدة، جامعة الإمارات العربية المتحدة في المركز ٣٧٤ في عام ٢٠٠٩.

السؤال هو متى سيظهر اسم الجامعة في هذه القوائم وكيف سيتم ذلك؟ وقد اشتهر العراق سابقاً بالتعليم المستنصرية الذي لا يزال يؤتي ثماره حتى يومنا هذا، وكذلك الجامعة المستنصرية الحالية التي تحمل اسمها.

وهذا لا يعني أن عليك أن تتقبل الوضع كما هو، والمؤتمر الذي دعت إليه كلية التربية (ابن رشد) لعام ٢٠١٦ ما هو إلا أحد الأساليب التي ستناقش كيفية تحقيق مستوى الجودة المنشود. بالإضافة إلى ذلك، توجد العديد من الأساليب التي من شأنها تعزيز حماس المعلمين نحو درجة التميز.

تكمن أهمية هذا البحث في معالجته لأحد المواضيع المهمة التي أصبحت عنصراً مهماً وأساسياً في عمل ونتائج الجامعات العراقية، وتحديدًا لارتباطه بجهود الجامعات الأخرى للتحويل إلى مفهوم حديث للجامعات العراقية. تعتبر

إدارة الجودة أمراً حاسماً في توظيف الطلاب وجذبهم إلى المؤسسة، لما لها من تأثير كبير على العملية التعليمية ومخرجات المؤسسة.

تهتم العديد من التحقيقات بجودة التعليم العالي أو (التعليم الجامعي)، فهي تستخدم معايير مختلفة من أجل تحقيق مستويات الجودة الجامعية المعترف بها دولياً. (إن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، والتي ترتبط جميعها بضمان الجودة، هي الأكثر شيوعاً في المجال التعليمي بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص. وبعض التحقيقات العربية لديها معلومات أكثر تحديداً حول جودة الجامعات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، ٢٠١٠: ١٢). تعتبر الأقسام الأكاديمية من الوحدات التي لها دور كبير في تحقيق المعرفة ونشرها وتطويرها. ورؤساء الأقسام في الكلية هم مجموعة مميزة من أعضاء هيئة التدريس ويجب أن يتمتع رئيس القسم بالقدرة الإدارية والتعليمية، بالإضافة إلى عضو هيئة تدريس، وبالتالي فهو يعمل كوسيط في إدارة الجامعة، وهو مسؤول أمام الإدارة العليا، ويدير شؤون الجامعة. الأقسام الأكاديمية إن تقييم الكلية لرئيس القسم وإنجازاته الإدارية والعلمية يدل على نجاح القسم وقدرته على تحقيق أهداف الكلية وسياساتها وأساسها الفكري. ويعتبر نقطة الانطلاق لكل جهود الكلية لتحقيق أهدافها ومبادئها وأساسها الفكري. معرفة طبيعة الأداء، وتقديم تفسير موضوعي، ومناقشة حدوده، واقتراح الحلول لمعالجة عيوب الأداء (الهولي، ٢٠٠٤: ص ١٧).

ونتيجة لذلك، من المهم إدراك وفهم الصعوبات والعقبات التي يواجهها المعلمون في تنفيذ هذه الاستراتيجيات، مما سيساعد في تحقيق نتائج متفوقة في المؤسسات التعليمية. لتحقيق الجودة الشاملة، يعد الفهم الشامل للمعلومات والمقاييس ضرورياً عبر جميع الأقسام وصناع القرار فيما يتعلق بتحديد المقاييس التي تصف نقاط القوة والعيوب في المؤسسات التعليمية. حاول العلماء في هذا البحث فهم وتصنيف الصعوبات والمعوقات المرتبطة بإدارة التعليم العالي فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن المهم أيضاً اعتبار هذه الدراسة بمثابة بداية لأبحاث إضافية من عدة جهات نظر مختلفة من شأنها أن تساعد المؤسسات التعليمية على التعرف على أصولها، فضلاً عن التزاماتها، من أجل المضي قدماً في العملية التعليمية بأكثر الطرق أماناً الممكنة.

أهداف البحث:

يهدف البحث الى: التعرف على التحديات التي تواجه اعضاء الهيئة التدريسية في تطبيقاتها لادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة من رؤساء الاقسام.

حدود البحث :

شملت حدود الدراسة الحالية في اجراءاتها التطبيقية لتحقيق أهدافها المركزية المكونات الآتية :

عينة من رؤساء الاقسام في الجامعات (وبغداد / والتكنولوجية/ والعراقية) للعام الدراسي الجامعي (٢٠٢٣ / ٢٠٢٤).

٢. بعض الاديبيات التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

تحديد المصطلحات:

اولاً: التحديات **Challenges** : وعرفها كل من:

١- اللقاني والجمل(٢٠٠٣): هذه العوامل البيئية لها تأثير على عملية التعلم. (اللقاني والجمل ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٧٩).

٢- محمد(٢٠٠٥): هذه هي العوامل البيئية التي لها تأثير على عملية التعلم. وتتكون من معوقات مالية وإدارية وفنية واجتماعية وشخصية تمنع المسؤول من تحقيق الأهداف المنشودة من برامجه التعليمية التي تعزز عملية التعليم والتعلم. (محمد، ٢٠٠٥: ٣٢).

وتعرفها الباحثان اجرائياً: المخاطر المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وهذا يتطلب الاستعداد لمواجهتها ووضع الحلول لها بما يحقق الأهداف المرجوة من التطبيق.

ثانياً : الجودة الشاملة (Total Quality):عرفها كل من:

١- (عشبية ٢٠٠٠): إنها مجموعة من المبادئ والمواصفات التي يجب أن تتبعها جميع أجزاء العملية الإنتاجية في المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمدخلات أو الإجراءات أو المخرجات. ويجب أن تأخذ هذه الأنظمة في الاعتبار احتياجات ورغبات المجتمع، وكذلك احتياجات ورغبات المستفيدين. ويتم إنجازها من خلال الاستخدام الكفء لجميع الموارد البشرية والمادية في المنظمة.. (عشبية، ٢٠٠٠، ص ٥٣٨).

٢- (طرابلسية ٢٠٠٣): إنه تحقيق رغبات العميل وتوقعاته، أو بشكل أعم، هو مجموعة السمات الخاصة بالكيان والتي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المرغوبة والضمنية. (طرابلسية، ٢٠٠٣، ص ٣).

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة (TQM) :

لقد قام العلماء والمفكرون بمحاولات عديدة لتحديد المفهوم الدقيق لإدارة الجودة الشاملة، منها:

وتصفها جمعية الإدارة الفيدرالية الأمريكية بأنها "تحقيق نتائج الجودة المطلوبة في البداية، ولكن بعد ذلك الاعتماد على المراجعات الإيجابية للعملاء الحاليين لتحسين الجودة المطلوبة في أقصر وقت ممكن".

وقد وصفها الشهاري (٢٠٠٥) بما يلي: فلسفة القيادة في الجامعة تتمحور حول تلبية احتياجات الطلاب، وتعزيز نمو الجامعة، وضمان الكفاءة والفعالية في مجال البحث العلمي، وهذا يؤدي في النهاية إلى التميز. والتفوق. الجودة الكاملة للجامعة تشمل جميع الأقسام والكليات. بالإضافة إلى ذلك، يتم تضمين الموظفين في فئة الجودة هذه. (الشهاري، ٢٠٠٥، ص ٣٧٢).

الاطار النظري :

مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

وبحسب محجوب (٢٠٠٣) فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي فلسفة تنظيمية تعمل على تهيئة البيئة اللازمة لتحقيق الجودة المنشودة للعملية التعليمية. كما أنه ينشئ نظاماً تنافسياً لجودة الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك، يعرف المشهراوي (٢٠٠٤) إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب يشمل الهيكل الإداري الكامل للجامعة، بما في ذلك الأقسام والأنشطة والموظفين على جميع المستويات. ويوضح منصور (٢٠٠٥) كذلك أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية تعزز الحماس للابتكار بين المديرين التربويين والمعلمين والعاملين والطلاب. ويشمل ذلك تشجيع فرق العمل، وإشراكهم في صنع القرار، وتحسين العمليات، مما يؤدي إلى تحسينات كبيرة لخريجي الجامعات. وبحسب المقيد (٢٠٠٦)، فإن هناك مجموعة من المعايير والخصائص التي يجب أن تتوافر في كل جانب من جوانب التعليم الجامعي، سواء أكان ذلك مدخلات، أو عمليات، أو مخرجات. وهذا ضروري لتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع، وكذلك تطلعات واحتياجات المتعلمين. ويعتمد تحقيق هذه الأهداف على الاستخدام الكفء للموارد البشرية والمادية داخل الجامعة (دلامي، ٢٠٠٩؛ حسن وعبود، ٢٠٠٨). ومن المنطق عليه على نطاق واسع أن هذا النظام بمثابة وسيلة للمنظمات التعليمية لتنظيم العملية التعليمية وتعزيز أدائها التنظيمي العام.

أهمية تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

إن تطبيق التعليم الجيد في مؤسسات التعليم العالي له أهمية قصوى نظرا لاتساع الفجوة العلمية بين مجتمعنا والمجتمعات الأكثر تقدما. تعتبر نظرية الجودة التعليمية بمثابة منهج منظم وشامل لتحليل المعلومات واتخاذ قرارات مستنيرة (ديف وبيتر، ١٩٩٢، ص: ١٤).

- ١- التأكد من حصول جميع الموظفين على معلومات موجزة وشفافة.
- ٢- وتعد المساهمة في حل المعوقات التي تعيق التقدم التعليمي جانباً أساسياً أبرزه السرن (٢٠٠١: ٤٩-٥١).
- ٣- ومن خلال خفض التكاليف وتقليل الأخطاء، يوفر هذا النهج ميزة مزدوجة.
- ٤- والهدف هو تعزيز جودة الخدمات التعليمية من خلال التركيز على جوانب مختلفة مثل أساليب العمل، وطرق إيصال المعلومات، والموظفين، والأهداف العامة للمؤسسات التعليمية (مجاهد وبدير، ٢٠٠٦، ص ١٠٣).
- ٥- يتيح تطبيق نظام شامل لمراقبة الجودة في الجامعات تقييم ومراجعة وتعزيز المدخلات والعمليات والمخرجات.
- ٦- ومن خلال التركيز على متطلبات السوق الفعلية والغرض منه، تكون الجامعة قادرة على تعزيز قدرتها على تقديم المساعدة.
- ٧- القضاء على كافة الجوانب غير المنتجة في الجامعة.
- ٨- أدوات تسويقية لجعل مؤسسات التعليم العالي قادرة على المنافسة.
- ٩- طرق نقل أو نقل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فريق العمل.
- ١٠- طرق تطوير العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- ١١- تقديم خدمات أفضل للطلاب وهذا ما تدور حوله الجودة (ماكروبرت، ١٩٩٥، ص ٤٥-٥٢).

مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

يتفق "جلمور وهنت" مع "بليكمور" على أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تشمل مايلي: (١) من الطبيعي أن يكون لجميع النظم بعض الاختلافات والتباينات في مستويات نشاطاتها ونتائجها.

- (٢) إن الجودة العالية لا تكلف الكثير، بل على العكس توفر الكثير على المدى الطويل.
- (٣) ملاءمة الهدف بحيث يلبي رغبة واحتياجات العميل. (٤) يعمل الموظفون ضمن نظام محدد ومعروف. (٥) التركيز على البرامج التدريبية.
- (٦) أن يعمل الجميع في خدمة العميل. (٧) أن يتم توجيه الجهود من خلال خطة مدروسة بحيث لا تكون السلوكيات ناتجة عن ردود فعل، بل يجب أن تكون السلوكيات ناتجة عن تطبيق أسلوب علمي. (٨) إبراز الجودة في العمليات الداخلية نفسها.
- (٩) أن يستخدم مفهوم التحسين كأحد أسس الحياة. (١٠) توجيه الرقابة على العمليات والنشاطات وليس على النتائج.
- (١١) أن يتم تأسيس إدارة العمليات والنشاطات على استخدام جيد للبيانات والحقائق وليس على صنع قرارات مبنية على آراء شخصية وقد أوضح "هتشنز" أن الجودة الشاملة تتكون، على الأقل، من مبدئين أساسيين هما:
- (١) وجود استراتيجية عمل معدة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالعملاء هدفها التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المنافسين.
- (٢) وجود سياسة لتحسين وتطوير الهياكل الإدارية بهدف تحقيق معدلات أسرع للتحسين في أداء جوانب العمل والخدمات كافة تفوق المعدلات التي يحققها المنافسون الآخرون،
- ويتفق "نتر و ديتورو" مع "جابلونسكي" و"كار وليتمن" و"كول" و"بروكا وبروكا" في تحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يرون أن المبادئ الأساسية تتكون من الآتي:
١. التركيز على العملاء.
 - ٢- التركيز على العملية والنتائج معا.
 - ٣- الوقاية بدلا من التقطيش.
 - ٤- الاستفادة من خبرات القوى العاملة.
 - ٥- اتخاذ القرارات مبني على حقائق الأفراد. العمليات والعميل. المشاركة الكاملة..
 - ٦- التغذية العكسية.
 - ٧- الاهتمام بالرسالة العامة للمنشأة.
 - ٨- التركيز على برامج التدريب.
 - ٩- الاهتمام بتحسين علاقة المورد مع العميل (الكناني، ٢٠٠٥: ٢٦-٣٠).

أبعاد الجودة Quality Dimensions:

مكن تعديد مجموعة من أبعاد للجودة لربطها مع متطلبات واحتياجات العملاء وابرازها كخصائص يمكن تحديدها كصفات ومتغيرات لمقاييس الجودة وقد شملت التالي :-

الأداء Performance : وتمثل الخصائص الاولية للمنتج مثل وضوح الصورة.

الميزات Features : وتمثل الخصائص الثانوية مثل التحكم عن بعد.

الموثوقية Reliability : القيام بالأداء لفترة العمر الافتراضي المحدد دون اخفاق.

الانتظام Uniformity : انخفاض التغير في قيمة خصائص للمنتج المتكرر إنتاجه.

المتانة Durability : كمية الاستخدام حتى الابدال المرغوب للاصلاح.

الوقت Time : زمن انتظار على الخط ، زمن دورة عمر المنتج (بداية من مفهوم التصميم إلى الإنتاج إلى الخدمة) ، زمن اتمام الخدمة.

التماسك Consistency : مطابقة المنتج للوثائق والدعاية والإجراءات القياسية الصناعية.

افادة الخدمة Serviceability : الثبات في المشاكل والشكوى وسهولة الاصلاح.

الجمالية Aesthetics : الخواص المتعلقة بالحس والوعي مثل التشطيب الخارجي.

الحدود الفردية Personal Interface : الخواص المرتبطة بالالتزام والمهنية والمجاملة.

عدم الضرر Harmlessness : الخواص المرتبطة بالسلامة والصحة والبيئة.

جودة الادراك Perceived Quality : القياسات الغير مباشرة أو التداخل بين أبعاد الجودة المختلفة أو مكانة المنتج وشهرته (الكحلوت، ٢٠٠٤ : ٧٦) .

مقارنة إدارة الجودة التقليدية مع إدارة الجودة الشاملة:

عناصر الجودة	إدارة الجودة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
تعريف الجودة	موجه للمنتج (مطابق للمواصفات)	موجه للعميل (مطابق للمتطلبات)
الأولوية	موجة للتكلفة وجودة بعد الإنتاج	موجة للتكلفة وجودة مساوية الإنتاج
الفحص	بعد عملية الإنتاج	منبئة داخل عملية الإنتاج
القرار	قصير المدى	طويل المدى
توجه الأخطاء	للمعملية مع السماح للفقء والتصحيح	لنظام ككل بدون سماح للخطأ
توجه التحسين	التحسين الفني للمعملية	التحسين المستمر لجميع المعملات
المسؤولية	قسم ضبط الجودة	مشاركة الجميع
حل المشاكل	المدير المباشر أو خبير	فرق العمل والمشاركة في الحل

متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

توصل غالبية المؤلفين إلى إجماع على أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تدور حول جوانب مختلفة مثل التحسين المستمر، وتحديد أولويات احتياجات العملاء، والقيادة التنفيذية الفعالة، والمشاركة الكاملة للموظفين، واتخاذ القرارات المستنيرة، والتعليم والتدريب الشامل ومنها (Goetsch and David ,2006 Saroja and Sojatha, 2004 Thomas and Lawrence, 1998) (الطويل والكوراني، ٢٠٠٦) (الحكاري، ٢٠٠٧) (حسن عبود، ٢٠٠٨).

١- **التحسين المستمر:** إن حجر الزاوية في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يكمن في التزام الجامعة بالتحسين المستمر لأنشطتها المختلفة. ووفقاً لخضير (٢٠٠٧، ٣٦)، فإن التحسين المستمر يعد مبدأ أساسياً لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية. وهو ينطوي على مسعى متواصل لتعزيز الأداء من خلال تحسين المدخلات والمعملات، وتحويل المدخلات في نهاية المطاف إلى مخرجات. ويشمل ذلك أداء العمال والمباني والمعدات وطرق الأداء. ويرى الباحثون أن التحسين المستمر للمعملية التعليمية، سواء في التعليم العام أو التعليم الجامعي، سيكون له الأثر الإيجابي على جودة التعليم بشكل عام. فهو يبدأ بالمدخلات، التي يمثلها الطلاب، ويتقدم من خلال التعليم ونقل المعرفة والمهارات والبحث والتطوير. وأخيراً، يتوج بتقديم مخرجات لصالح القوى العاملة، ممثلة بطلبة الدراسات العليا.

٢- **التركيز على الزبائن:** في بيئة الجامعة أو الكلية، يشمل مصطلح "المستفيدين" كلا من الطلاب والمنظمات/الأحداث المجتمعية. والمسألة الأساسية في كلتا الحالتين هي الحاجة إلى معالجة هذه المسألة. وقد يتضمن ذلك إجراء تغييرات كبيرة على بعض الأنظمة واللوائح التي تتماشى مع فلسفة إدارة الجامعة ومعتقدات موظفيها. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب إنشاء قنوات اتصال تضمن التفاعل الأمثل مع هؤلاء المعنيين (الطلاب،

منظمات المجتمع، الموظفين) بما يلبي احتياجاتهم دون المساس بسلامة العملية التعليمية. ووفقا لبركات (٢٠٠٧، ٣٤)، فإن التركيز على العملاء يستلزم تحديد العملاء الخارجيين والداخليين، وفهم احتياجاتهم ورغباتهم، ومعالجة أي شكاوى قد تكون لديهم، والنظر في آرائهم في تطوير مبادرات جديدة، والحفاظ على العملاء الحاليين مع جذب عملاء جدد. في جوهر الأمر، يرى الباحثون أن كسب ولاء الطلاب (المستفيدين) من خلال تلبية توقعاتهم وتجاوزها هو مطلب أساسي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الكلية أو الجامعة. وهذا بدوره سيساهم في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في الاستدامة والاستمرارية والتميز مقارنة بالجامعات الأخرى. (محبوب، ٢٠٠٣، ١٣٩-١٤٠)

٣- القيادة الإدارية: ووفقاً للطويل والكوراني (٢٠٠٧، ٩-١٠)، من المهم لقادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والفنيين التوصل إلى فهم مشترك فيما يتعلق بطبيعة الجودة وتأثيرها. يجب إنشاء إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومتطلبات القيادة وتنفيذها في المؤسسات التعليمية داخل الجامعات. في حين تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأشكال مختلفة ويشارك فيها أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين، إلا أنها لم تحظ بنفس المستوى من الاهتمام كما هو الحال في القطاعات الأخرى، مثل قطاع الأعمال. ومع ذلك، يلعب المعلمون دوراً حيوياً في قيادة المنظمات التعليمية، حيث يكون المتعلم في مركز عملية التعلم. يؤدي نجاح المعلمين والطلاب في النهاية إلى نجاح الكليات والجامعات والمجتمع ككل. ووفقاً للمعلومات المذكورة أعلاه، يؤكد الباحث أن القيادة الإدارية للجامعة، بما يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تحافظ على التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، وتساعدهم بشكل مستمر في تحقيق أهدافهم، والاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق أهدافهم. تعزيز مجموعة متنوعة من الأنشطة الطلابية. ومن خلال ذلك، تستطيع الجامعة تعزيز أدائها والحفاظ على مواردها، وبالتالي تلبية احتياجات الأجيال القادمة.

٤- المشاركة الكاملة للعاملين: وقد أكد الطويل والكوراني (٢٠٠٧، ١٠) على أهمية إشراك الموظفين في التحسين المستمر. تتيح هذه المشاركة للجامعة الاستفادة من موظفيها لتحقيق أهداف عملائها وتلبية متطلبات عملية التقديم. وفي مجال التعليم الجامعي فإن إدارة الجودة الشاملة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية. وبحسب الدقي (٢٠٠٦، ٢٤-٢٥)، يرى خبراء الجودة الشاملة أن هذه المشاركة هي مبدأ أساسي لإدارة الجودة الشاملة ويعتقدون أن كل عضو في المنظمة مهتم بالمشاركة في القرارات المتعلقة بجودة التعليم. المشاركة هي العملية التي من خلالها يتفاعل الأفراد عقلياً وعاطفياً مع مجموعات العمل داخل المنظمة. وتعد هذه العملية ضرورية لحشد الجهد والطاقة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة، مثل تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة للمستفيدين. ومن خلال المعلومات المذكورة

أعلاه، استنتج الباحثون أن إدارة الجامعة تشجع بشكل فعال مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار، وأخلاقيات العمل الدؤوب، وتعزيز الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية، والتنفيذ الفعال للخطط، وتحديد المعوقات والتحديات، وتحديد المعوقات والتحديات. - البحث عن الحلول المناسبة لتوجيه عملية اتخاذ القرار.

٥- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع: ووفقاً لبركات (٢٠٠٧، ٤٣)، فإن المبادئ الأساسية لصنع القرار هي بمثابة الأساس للمعلومات الواقعية وهي مكونات أساسية لإدارة الجودة الشاملة. إن الاستفادة من هذه المبادئ تتطلب استخدام التكنولوجيا والموارد لإنشاء قنوات فعالة وتمكين الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، من المهم أن تستند المعلومات المقدمة إلى أدلة واقعية، لأن هذه المعلومات ستكون مفيدة في تحقيق الجودة. تلعب المعلومات دوراً محورياً في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإمكانية وصولها إلى كبار المديرين على كافة المستويات تشير إلى قدرة المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح. وتتجلى أهمية المعلومات بشكل أكبر من خلال دورها في توفير البيانات الأساسية، مثل المعلومات المالية، والتي تقدم نظرة ثاقبة للموارد المتاحة للإدارة العليا. عندما تتبنى منظمة إدارة الجودة الشاملة، يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار المعلومات المالية المطلوبة والاستثمارات اللازمة. إن الطريقة التي يتم بها تبني هذا المفهوم سوف تؤثر على مستوى الالتزام الذي تظهره الإدارة العليا في قرارها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفقاً ل(لويس وسميث، ١٩٩٧، ١٨-١٩)، فإن أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في مجال التعليم الجامعي هو الالتزام بالصدق والإخلاص عند اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. ويؤكد الباحثون أن اتخاذ القرار المبني على معلومات وأحداث موضوعية يعد شرطاً أساسياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. يعد هذا الالتزام باتخاذ القرارات الواقعية أمراً حيوياً لضمان استدامة الموارد، وتلبية احتياجات الطلاب، والتغلب بشكل فعال على التحديات والعقبات، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج ناجحة في سوق العمل.

٦- التعلم والتدريب: وبحسب أبو عامر (٢٠٠٨، ١٤٦)، فإن الأنشطة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز مهارات الموارد البشرية لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية بفعالية استناداً إلى مبادئ علمية وعملية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي (محمد، ١٩٩٨). ومن الواضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، وخاصة في التعليم الأساسي، يتطلب إنشاء برامج تدريبية عالية المستوى تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين في التعليم الأساسي وضمان التطوير والتحسين الشامل في جميع الجوانب. من هذه المرحلة. في جوهر الأمر، يعد التدريب والتعليم بمثابة متطلبات أساسية للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ومن الضروري أن يكون جميع الموظفين في جميع مستويات الجامعة مستعدين فكرياً ونفسياً

لاستيعاب وتبني مفاهيم وأهداف إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب المتطلبات المرتبطة بها. وهذا أمر في غاية الأهمية لأنه يضمن تعاونهم، والتنفيذ الفعال لمختلف المهام، ويقلل من المقاومة.

معوقات جودة التعليم العالي :

أشار (دريب ، ٢٠٠٩) المعوقات الجودة في التعليم الجامعي ب :

- ١- عدم توفر المخصصات الكافية لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.
- ٢- الإدارات لا تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة ولا تتبناه لعدم الثقة في جدواه بان يتغير.
- ٣- التركيز فقط على المعرفة الأساسية دون مفهوم التطبيق العملي للصفات الشاملة.
- ٤- ركود الأنظمة والقوانين وظهور الفساد في الممارسات الإدارية والسياسات الإدارية.
- ٥- الجامعات مركزية السياسات والقرارات التعليمية.
- ٦- عدم وجود الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- ٧- تجاهل قدرات أعضاء هيئة التدريس عند اختيارهم لوظائف معينة.
- ٨- قلة تنوع مصادر التعليم في الجامعة.٩- مساحات القاعات الدراسية لا تكفي لأعداد الطلبة. ١٠ - عدم الاهتمام بالتعلم الذاتي للطلبة(دريب ، ٢٠٠٩ ، ص ٧-٨)

ومما تقدم من معوقات تحول دون نجاح هذا المفهوم والعوامل التي لا تساعد على فهم هذا الأسلوب وإدراكه لإنجاح عملية التطبيق في الجامعات، إذ لا بد من تفهم هذه المعوقات والاعتراضات التي تحول دون نجاحه وكذلك معرفة المشكلات وإيجاد الحلول لها وفي مقدمتها الابتعاد عن المركزية الإدارية في سير العمليات في الجامعة.

النماذج الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١- نموذج "ديمنج" للجودة: أكد "ديمنج" على عدد من الجوانب المهمة للإدارة وكيفية تحسين مستوياتها في الأداء من خلال استعراضه لهذه المجالات في مبادئه الأربعة عشر المشهورة. ويمكن إيجاز هذه المبادئ فيما يلي:

- (١) تحديد هدف ثابت للمنشأة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدمتها.
- (٢) اعتماد مفهوم جديد للجودة، (٣) التوقف عن الاعتماد على التقنيش لتحسين الجودة، ومن الأفضل استخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة عملية الإنتاج، (٤) التوقف عن ممارسة مفهوم الشراء المبني على التقنيش. (٥) استخدام الأساليب الإحصائية لفهم نوعية المشاكل وأسبابها الجذرية، والتحسين المستمر للنظام (٦) استخدام الأدوات الحديثة للتدريب أثناء العمل. (٧) تبني وتأسيس القيادة وليس الاشراف لتمكين العاملين من الأداء. (٨) البعد عن سياسة التخويف. (٩) القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام المختلفة من خلال فرق العمل. (١٠) إلغاء الأهداف الرقمية واستخدام الطرق الإحصائية لتحسين الجودة (١١) المراجعة الدورية لمعايير العمل من أجل تحقيق جودة عالية. (١٢) القيام بإزالة العوائق التي تحول دون الفخر بجودة عملك. (١٣) وضع خطة قوية لتدريب العاملين على المهارات الجديدة. (١٤) اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق عملية التحول لنظام الجودة ونظام الجودة والتزام الإدارة العليا بذلك. (علوش، ٢٠٠٩، ص ٢٦).

معضلات "ديمنج" التي تعوق تحسين الأداء:

- ١- عدم استقرار وثبات هدف المنشأة. ٢- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.
 - ٣- التركيز على التقويم الرقمي للأداء والمعدلات السنوية. ٤- التغيير المستمر في القيادة الإدارية. ٥- الإدارة بالارقام.
- ٢- منهج "كروسبي" في الجودة:

ويتكون منهج "كروسبي" في الجودة من أربعة عشر مبدأ وهي:

- (١) التفاني الثابت من جانب الإدارة العليا للحفاظ على معايير الجودة العالية؛ (٢) إنشاء فريق تعاوني يركز على تعزيز الجودة.

(٧) التخطيط بشكل صحيح للقضاء على عيوب المنتج مع التركيز أيضًا على تثقيف الموظفين وتدريب المشرفين على أداء أدوارهم في تعزيز الجودة. (١١) إزالة الأسباب الجذرية للأخطاء وإزالة العوائق التي تحول دون التواصل الفعال. (٤) تحديد وتقييم التكاليف المرتبطة بالجودة. (٥) رفع مستوى الوعي حول أهمية الجودة. (١٢) الاعتراف بقيمة عملية تحسين الجودة وتقديم الحوافز لأولئك الذين يظهرون تفانيًا استثنائيًا في تطوير الجودة وتعزيزها. (١٤) إنشاء لجنة الجودة المسؤولة عن تنسيق الجهود. (٣) استخدام القياس كأداة غير متحيزة للتقييم. (٦) تنفيذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. (١٠) تحديد الأهداف لتعزيز الابتكار الفردي داخل المنظمة. (٩) تخصيص يوم خاص للترويج لشعار "التصنيع بدون عيوب". (١٣) استدامة عملية تحسين الجودة من خلال تشجيع الموظفين بشكل مستمر على التغلب على العقبات وتحقيق أهداف المصنع، مع اتباع نفس العملية مرارًا وتكرارًا (الطويل والكوراني، ٢٠٠٧: ٣٥-٤٠).

ومن بين مبادئه الاربعة عشر ، يركز "كروسبي" على اربعة محاور اساسية:

١- الجودة تعني المطابقة والالتزام بالمتطلبات الأساسية. ٢- تنفيذ متطلبات الجودة بشكل صحيح من أول مرة يتم استيفائها. ٣- الأداء القياسي يحقق مستوى صفر من الأخطاء. ٤- قياس الجودة هو تكلفة عدم الالتزام بالمعايير وليس المؤشرات (تقاس الجودة من خلال ثمن عدم مطابقة المنتج مع الشروط المطلوبة).

٣- أنموذج "جوران" للجودة:

ويعرف "جوران" الجودة بأنها "ملاءمة الاستعمال أو الهدف". ومن خلال هذا التعريف، فإنه من الملاحظ أن "جوران" يرى الجودة من زاويتين:

(أ) محاولة تقليل النقص أو العجز في المنتج أو الخدمة المقدمة وبالتالي تخفيض معدلات الأخطاء

(ب) محاولة تحسين شكل المنتج ومحتوياته من أجل تحقيق إشباع لاحتياجات ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم.

ويؤكد "جوران" أن الاهتمام بهاتين النقطتين سيساعد في تحقيق عدد من الأهداف، منها على سبيل المثال:

(١) زيادة درجة رضا العملاء. (٢) زيادة المقدرة على التنافس مع المنشآت المماثلة.

(٣) زيادة الربحية على الأمد الطويل. (٤) انخفاض معدلات الأخطاء.

(٥) انخفاض الازدواجية في العمل. (٦) انخفاض معدلات الخسائر والتلفيات (الموسوي ، ٢٠٠٣: ٥-٤٣).

العناصر الأساسية لانموذج "جوران" للجودة:

المرحلة الأولى: تخطيط الجودة المرحلة الثانية: ضبط الجودة

المرحلة الثالثة: تحسين الجودة .

قام "جوران" بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط، كما يلي:

(١) زيادة وعي الموظفين بقيمة التحسينات والتعرف على احتياجاتهم.

(٢) تحديد الأهداف لعملية التحسين. (٣) الإحاطة علماً بعملية المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، عبر إجراءات متعددة، على سبيل المثال، تشكيل مجلس الجودة، التعرف على القضايا، اختيار المشاريع، تكوين فريق من العاملين، وإنشاء منسق للجودة. (٤) الإحاطة بإجراءات التدريب. (٣) الاهتمام بتنفيذ المشاريع التي تسهل على المنشأة حل مشاكلها. (٦) الحرص على تقديم التقارير الدورية والشاملة عن حالة المنشأة. (٧) قبول الموظفين وتشجيعهم على رفع مستوى أدائهم، من خلال التعرف على الخدمات المتميزة التي يقدمونها. (٨) الإحاطة علماً بعملية التواصل بين الإدارات في المنشأة والتركيز على قيمة التغذية الراجعة كوسيلة لنقل النتائج إلى الإدارات المعنية. (٩) تدوين النتائج وتسجيلها بشكل مرئي. (١٠) الإحاطة علماً بعملية التوسعة، وذلك بإدراج التحسين السنوي كجزء لا يتجزأ من نظام المنشأة ومساعدته المختلفة (القرآن، ٢٠٠٤: ٦٥-٦٨).

٤- أنموذج "إيشيكاوا":

مفهوم الجودة عند "إيشيكاوا" يشمل:

فكرة الانتقال من برنامج مراقبة الجودة إلى برنامج أكثر شمولاً يتضمن عمليات وأنشطة داخلية تأخذ في الاعتبار العملاء كجزء من عملية تحسين الجودة.

١. اكتشاف الخطوات اللازمة التي ستساعدك على تحديد الأسباب الأساسية للمشكلة الحالية ومحاولة القضاء عليها.

٢. تحديد مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة المقدمة التي يتقبلها العميل ويكون لديه الاستعداد لشرائها.

٣. مدى إمكان تطبيق برنامج مراقبة الجودة على مستوى المنشأة بحيث يشمل المراقبة الرأسية والمراقبة الأفقية للأقسام.

٤. مدى إمكان استخدام الأدوات الإحصائية للجودة، مثل: خريطة "باريتوا"، المدرجات التكرارية، خرائط المراقبة، الخرائط الانسيابية... إلخ.

ويلخص "إيشيكاوا" المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي:

- (١) يتم تحديد جودة المنتج أو الخدمة من خلال وجهة نظر العميل.
- (٢) تكمن أهمية الجودة في عملية رعاية الإدارة للأشياء، ومن الأكثر فعالية اعتبارها استثمارًا طويل الأجل بدلاً من التركيز على الأرباح في إطار زمني قصير.
- (٣) تعتمد جودة المنتج أو الخدمة فقط على مشاركة العمال والموظفين. يتضمن تنفيذ إدارة الجودة أيضًا إزالة الحواجز الجسدية والعقلية بين الأقسام المختلفة.
- (٤) استخدام الإحصائيات والبيانات لتسهيل اتخاذ القرار.

٥- نموذج "تاجوشي":

يعني منهج "تاجوشي" بأفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم.

ركز على استخدام الوسائل الإحصائية لتطبيق مفهوم الجودة.

اشتهر بمفهومين هما:

١. دالة الخسارة.
٢. خصائص التصميم (الصرايرة والعساف، ٢٠٠٨: ٣٢-٤٠).

الدراسات السابقة (العربية والأجنبية):

بعد اطلاع الباحثان على ما توافر له من دراسات سابقة لم يعثر على دراسة مشابهة لدراسته الحالية التي تعرضت لمعالجة الفرص والتحديات المطروحة أمام قادة التعليم العالي والتي تواجهها نظم التعليم العالي محليا واقليميا وعالميا

على سبيل المثال ذكرت دراسة (ناجي، ١٩٩٨) اقتصر على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة عمان الأهلية، أشارت نتائجها إلى الرغبة في تطبيق نظام شامل لإدارة الجودة في الجامعة والكليات والمؤسسات الأكاديمية. الأقسام (ناجي، ١٩٩٨: ٣٢١ - ٣٦٤).

وبينما سعى البحث (جويلي، ٢٠٠٢) إلى كشف ضرورات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، فقد أظهرت نتائجها ضرورة تحديد الأهداف، والمشاركة الجماعية، وتوفير المناخ المؤسسي، والاهتمام بالنتائج، والتحسين المستمر للعمليات (جويلي، ٢٠٠٢: ١-١٦).

وقد ناقش التحقيق (الموسوي، ٢٠٠٣) عملية تصميم وبناء أداة لقياس مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. وقد اشتملت على (٤٨) فقرة توزعت على أربعة مجالات غطت كامل متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها ومنها (اهتمامات الجودة، تنمية الموارد البشرية، اتخاذ القرار، خدمة المجتمع) (الموسوي، 2003: 5-٤٣).
منهج البحث: اعتمد الباحثان في إجراء دراسته الحالية أسلوب الوصف التحليلي الميداني لتحقيق الأهداف المرسومة.

أولاً : مجتمع البحث :

تحدد مجتمع الدراسة بالتدريسيين والتدريسيات في الجامعات الواقعة في بغداد وهي : (بغداد والمستنصرية والتكنولوجية) لعلاقتهم الميدانية المباشرة باستعمال إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

عينة البحث:

اختارت الباحثان عينة دراسته عشوائياً من رؤساء الأقسام في هذه الجامعات الثلاثة وكان عدد أفرادها (١٠٠) تدريسي وتدريسية .

ثانياً : أداة البحث:

وقد راعى الباحثان في إنشاء أقسام أداة بحثه (الاستبانة) ما يلي:

١- من خلال خبرته السريرية ومعرفته بالأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع دراسته.

٢- من خلال نسخ إجابات العينة الاستطلاعية المكونة من (٤٠) معلماً ومعلمة على السؤالين المفتوحين للتعرف على آراء أفرادها حول فرص النجاح المتاحة والتحديات التي تشكل التهديدات التي تواجههم القيادات العليا والمتوسطة والعملياتية في مركز الوزارة وفي الجامعات والإدارات والمراكز المرتبطة بها أثناء تنفيذ المشروع. فلسفة إدارة الجودة الشاملة والسؤالين ذوي الصلة هما:

في نظرك ما هو احتمال نجاح متخذ القرار في البدء بمشروع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في العراق؟

ب- برأيك ما هي أكبر التحديات التي من شأنها التأثير في استخدام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في العراق؟

ونتيجة لذلك قام الباحثان بتصميم أداة مشابهة للمقياس (الرفاعي وآخرون، ٢٠١٢)، وكان الغرض منها (استجواب) أعضاء هيئة التدريس حول تطبيقهم للجودة الشاملة، وكانت الأداة هي (استجواب) أعضاء هيئة التدريس حول تطبيقهم للجودة الشاملة. وتنقسم إلى خمسة أجزاء: (التنظيمية، والقيادية، والخبرة التعليمية والمعرفية، وتجربة البحث العلمي، وخدمة المجتمع).

وللتأكد من إمكانية الإجابة على فقراتهم، وضع الباحثون أمام كل فقرة سلسلة من خمسة خيارات، وهي: (١) عدم الاتفاق الشديد، (٢) الموافقة، (٣) الحياد، (٤) الموافقة، و (٥) موافق بشدة.

صدق الأداة :

ومن أجل التأكد من مصداقية الأداة تم مشاركتها مع نخبة من الأساتذة الكرام والمتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والقياس والتقويم. وكان الإجماع بين هؤلاء الخبراء على أن الفقرات تصور بدقة التحديات المختلفة التي تواجهها قيادة التعليم العالي في العراق في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ثبات الأداة:

ومن أجل تقييم استقرار الأداة، استخدمها الباحثون مع مجموعة مكونة من ٣٠ رئيس قسم ثم كرروا العملية بعد فترة ١٥ يوماً. تم تحديد معامل الارتباط بين الدرجات التي تم الحصول عليها من التطبيقات الأولية واللاحقة ليكون ٨٢.٠. معامل الارتباط هذا ذو دلالة إحصائية، ويتجاوز القيمة الحرجة. تم تحديد مستوى دلالة الارتباط عند ٥٪ بدرجة حرية ٢٨.

عدد خاص بنشر بحوث المؤتمر الدولي الرابع للجودة في التربية والتعليم في العراق في مرحاب جامعة دهوك التقنية للفترة ٦-٧/٣/٢٠٢٤م.

وبذلك تتراوح درجات المقياس بن ٢٦ درجة ، ١٣٠ ويكون الوسط الفرضي للمقياس ككل = ٧٨ ونسبة المنوية له (٦٠%). وتم تطبيق الوسط النظري، والوسط المرجح والوزن المنوي بالمعادلات الآتية:-

$$\begin{aligned} \text{الوسط النظري} &= \frac{\text{مجموع الاوزان}}{\text{عددها}} = \frac{3+2+1}{3} = 3 \\ \text{الوسط المرجح} &= \frac{w_1 \times K_1 + w_2 \times K_2 + w_3 \times K_3 + \dots}{\text{عدد افراد العينة}} \\ \text{الوزن المنوي} &= \frac{\text{الوسط المرجح}}{\text{اعلى وزن}} \times 100 \end{aligned}$$

وتحسب الوسط النظري للفرقات المقياس ٣ ، اي ان كل فقرة يكون الوسط المرجح لها ٣ فاكثر تعد تحدي او معوق في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، واذا الوسط المرجح اقل من ٣ لا تعد من المعوقات.

تطبيق الأداة : بعد ذلك طبق الباحثان أداة بحثهما على عينة الدراسة الأصل البالغ عدد أفرادها (١٠٠) رئيس قسم للتعرف على وجهات نظرهم في المعوقات والتحديات اما هيئة اعضاء التدريس في إدارة الجودة الشاملة .

نتائج وتفسيرها :

بعد تصحيح الاستبيان لافراد العينة يبين الجدول (١) نتائج الاستبيان

الجدول (١) يبين نتائج الاستبيان

الجوانب	ت	المعوقات	الوسط المرجح	الوزن المنوي
التنظيمية	١	ضعف الحوافز المادية والمعنوية	4.11	82.2%
	٢	طول فترة اجراءات الترقية	3.95	79%
	٣	طول فترة اجراءات ترقية عضو هيئة التدريس	3.89	77.8%
	٤	الافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء	3.77	75.4%
	٥	الافتقار إلى ظروف عمل مناسبة	3.76	75.2%
	٦	ضعف أساليب اختيار أعضاء الهيئة التدريسية	3.66	73.2%
	٧	عدم استيعاب أهمية التعليم المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية	3.65	73%
	٨	ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام و إدارت الجامعة	3.54	70.8%
	٩	عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية في أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.89	77.8%
	١٠	عدم وضوح استراتيجيات وسياسات تطبيق ادارة الجودة	3.87	77.4%

عدد خاص بنشر بحوث المؤتمر الدولي الرابع للجودة في التربية والتعليم في العراق في مرحاب جامعة دهوك التقنية للفترة ٦-٧/٣/٢٠٢٤م.

77%	3.85	غياب معايير اختيار القيادات الأكاديمية	١١	القيادية
75%	3.75	وجود غموض لدى بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٢	
77.4%	3.87	قلة الوسائل التعليمية الحديثة المناسبة للعمل الأكاديمي	١٣	التعليمية والمعرفية
77.2%	3.86	الاعتماد في إيصال المعرفة على الطرق التقليدية والتلقين	١٤	
77%	3.85	الافتقار إلى آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب	١٥	
76.2%	3.81	تقييد حرية التعبير والتفكير النقدي لدى الطالب	١٦	
75.8%	3.79	إهمال تشجيع الطلاب على التطوير المعرفي الذاتي	١٧	
54.4%	2.72	ضعف إمكانيات المكتبات	١٨	
82.2%	4.11	ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية	١٩	البحث العلمي
81.8%	4.09	زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي	٢٠	
79.8%	3.98	غموض المعايير العلمية لتقييم الأبحاث	٢١	
77.6%	3.88	محدودية الوسائل البحثية ألمعنية لعضو هيئة التدريس	٢٢	
88.4%	4.42	عدم وجود علاقة ربط بين الجامعة وسوق العمل	٢٣	خدمة المجتمع
84.4%	4.22	ضعف الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم	٢٤	
82%	4.10	الافتقار إلى آليات تتلمس مشكلات المجتمع	٢٥	

من ملاحظة الجدول (١) يتبين وجود معوقات تمثل تحديات لتطبيق الجودة الشاملة في جميع مجالات الاستبيان الخمس (التنظيمية، القيادية، التعليمية والمعرفية، خبرة البحث العلمي، وخدمة المجتمع)، ما عدا فقرة من جانب التعليمية والمعرفية غير متحققة وهي (ضعف إمكانيات المكتبات) ويعتقد الباحثان بجود وسائل الاتصال الحديثة ذلت هذه الفقرة واصبحت مصادر المعرفة متاحة للجميع.

وكانت الفقرات التي تمثل أعلى التحديات من كل جانب يحددها الجدول (٢)

الجدول (٢) يبين أعلى التحديات

الوزن المتوي	الوسط المرجح	المعوقات	الجوانب
88.4%	4.42	عدم وجود علاقة ربط بين الجامعة وسوق العمل	خدمة المجتمع
82.2%	4.11	ضعف الحوافز المادية والمعنوية	التنظيمية
77.8%	3.89	عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية في أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	القيادية
82.2%	4.11	ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية	البحث العلمي
77.4%	3.87	قلة الوسائل التعليمية الحديثة المناسبة للعمل الأكاديمي	التعليمية والمعرفية

الاستنتاجات

أن إطلاق مشروع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في العراق هو الآن الشغل الشاغل للمجتمع الأكاديمي وهو محط أنظارهم لايمانهم بأنه الحل الوحيد لإصلاح التعليم العالي وإدخال التحسينات على مكوناته الرئيسية لتحقيق جودة منتج فائق القيمة

إن هناك فرص متاحة أمام قيادات التعليم العالي في العراق يتطلب منها استثمارها برؤية معمقة والافادة منها في تدعيم تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في وزارة التعليم العالي والمؤسسات المرتبطة بها (جامعات ودوائر ومراكز وهيئات) وتعزيز التجربة الناجحة في الجامعات العراقية التي حققت نخبها الأكاديمية نجاحات واضحة في تطبيقاتهم لادارة الجودة الشاملة .

وإن هناك تحديات بارزة متعددة المصادر الداخلية والخارجية من شأنها أن تصبح محددات في طريق إنجاز مشروع إدخال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كافة ما لم تتخذ الاستعدادات والتحضيرات المبكرة لمواجهتها وتحويلها الى عوامل دفع لنجاح تجربة مشروع إدارة الجودة الشاملة الرائد في العراق .

التوصيات

في ضوء النتائج المترتبة على استجابات عينة الدراسة يوصي الباحث بما يأتي :

استثمار الفرص المتاحة وتوظيف معطيات التحديات بأنواعها المتعددة لصالح خلق النجاحات في تسويق جودة التعليم العالي عالميا على مستوى الهيئات والمنظمات المعنية لتقييم تجربة مشروع العراق في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة للحصول على الاعتماد الأكاديمي وبالتالي الفوز بموقع جنبا الى جنب مع التعليم العالي العالمي على تصنيف (شانغهاي) والتصنيفات الاقليمية الأخرى لأفضل جامعة أو مؤسسة أكاديمية.

المقترحات :

يقترح الباحث التركيز على اجتذاب ذوي الخبرة والتخصص في مجال إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي للاستثمار في امكانتهم لصالح تدعيم عمل المراكز والهيئات المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة في ديوان الوزارة والجامعات وهيئة التعليم التقني والدوائر والمراكز العلمية والبحثية المرتبطة بوزارة التعليم العالي لتحقيق أهداف خطتها الخمسية في هذا المجال ولاستكمال تحقيق أهداف المشروع بصورة شاملة تتسع للجميع من أجل النهوض بالتعليم العالي في العراق .

المصادر العربية :

١. -حسن، سحر عباس وعبود، رشا عباس، ٢٠٠٨، " إمكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في جامعة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (٢٢)، المجلد (٦)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

٢. أبو عامر، أمال محمود محمد، ٢٠٠٨: واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣. بركات، منال طه، ٢٠٠٧: واقع تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٤. البنا، رياض رشاد، (٢٠٠٦) : إدارة الجودة الشاملة في التعليم ،المؤتمر التربوي العشرون للتعليم الابتدائي بالسعودية .
٥. البنا، رياض رشاد (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة، مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير، البحرين.
٦. جابلونسكي، جوزيف: ١٩٩٦: إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك مصر .
٧. جويلي ، مها عبد الباقي (٢٠٠٢) : دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين ، المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية ، الاسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ،مصر
٨. الحكاري، لما بنت حسن بن علي، ٢٠٠٧: مدى إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٩. الحولي ، عليان عبد الله ، ٢٠٠٤ : تصور مقترح لتحسين جودة التعليم العالي الفلسطيني ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر النوعية للتعليم العالي الفلسطيني .
١٠. خضير، عناية محمد، ٢٠٠٧: واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها" ، رسالة ماجستير، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
١١. دريب ، محمد جبر ، ٢٠٠٩ :التطبيقات الاجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي ، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني لضمان الجودة والاعتماد في جامعة الكوفة الاكاديمي للفترة من ٢٦-٢٧/ ١٢/٢٠١٠.
١٢. الدقي، أيمن عبد الفتاح محمود، ٢٠٠٦: واقع ادارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٣. الشهاري، شرف أحمد (٢٠٠٥): الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بين النظرية والتطبيق، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، ١١-١٣ ابريل.
١٤. الصرايرة والعساف، خالد احمد وليلى ، ٢٠٠٨ : ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، بحث منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد ١، جامعة مؤتة ، الاردن.
١٥. الصرن، رعد حسن ، ٢٠٠١ : معجزة الجودة الشاملة ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع ، دمشق.
١٦. طرا بلسية، شيرا زاد، محمد عشير، ٢٠٠٣ : إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة تشرين، سوريا - دمشق.

١٧. الطويل، أكرم احمد والكوراني، فارس يونس، ٢٠٠٧: إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل: دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة"، مجلة تنمية الرافدين، العدد(٨٢)، المجلد(٢٨)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٨. عشية، فتحي درويش (٢٠٠٠):الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد ٣ ، القاهرة .
١٩. علوش ، جليل ابراهيم ، ٢٠٠٩ : متطلبات ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والتربية الاساسية الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الاساسية ، الجامعة المستنصرية .
٢٠. علميات، صالح ناصر (٢٠٠٤م). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق مقترحات التطوير)، ط١، دار الشروق للنشر، عمان.
٢١. القرعان، أحمد محمد ، ٢٠٠٤ : تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا-الأردن.
٢٢. الكحلوت، سعدي محمد، ٢٠٠٤: العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٣. الكناني، صبيح زامل، ٢٠٠٥ : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية/ ابن رشد وابن الهيثم- جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن الهيثم - جامعة بغداد.
٢٤. اللقاني ، احمد حسين والجمل ، علي احمد ، ٢٠٠٢ ، معجم المصطلحات التربوية في المناهج وطرق التدريس ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة جمهورية مصر العربية.
٢٥. مجاهد ، محمد عطوة ، وبدير اسماعيل المتولي ، ٢٠٠٦ ، الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي ، ط ١ ، العصر للنشر والتوزيع ، مصر .
٢٦. محجوب، بسمان فيصل، ٢٠٠٣: الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البحوث والدراسات، مصر العربية .
٢٧. محجوب، بسمان فيصل، ٢٠٠٣: الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البحوث والدراسات، مصر العربية .
٢٨. محمد ، اشرف السعيد ، ٢٠٠٥ ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية اسلامية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة المنصورة .
٢٩. محمد، عبد الخالق فؤاد، ١٩٩٨: تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي: مرحلة التعليم الأساسي"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة .

٣٠. المشهراوي ، أحمد ، ٢٠٠٤: ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، العدد (١) ، المجلد (١) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
٣١. المصري ، مروان وليد سليمان: ١٩٩٩: تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية/ كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٢. المصري ، مروان وليد سليمان، (٢٠٠٧): تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة" ، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣٣. المقيد، عاهد مطر حسين، ٢٠٠٦، " واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره " ، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣٤. منصور، نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي، ٢٠٠٥: تصور مقترح لتوظيف مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة " ، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣٥. الموسوي ، نعمان (٢٠٠٣) : تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة التربوية ، العدد (٨٧) .
٣٦. ناجي ، فوزية محمد (١٩٩٨) : إدارة الجودة الشاملة والامكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة عمان الأهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك .
٣٧. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، (٢٠١٠) : مركز الجودة والاعتماد . دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق معايير اتحاد الجامعات العربية ، ط١ ، العراق.
- المصادر الاجنبية:**

Dave Muller & peter Funnell, 1992. "Initiating change in further and Vocational Education : The Quality Approach", Journal of further and higher Education ,Vol. (16), No(1) , spring.

Dhlamini, Joseph Thabang, 2009, " The Role Of Integrated Quality Management System To Measure And Improve Teaching And Learning In South African Further Education And Training Sector" , hD Thesis, Education Management ,University Of South Africa, South Africa.

L .Goetsch, Stanley Davis :Understanding and implementing ISO 9000 and ISO standards, Prentice Hall, 1998.

Lewis,G,& Smith, H, 1997, " Why Quality Improvement In Higher Education " ,
International Journal , Vol (1) .

Mocpobert. I (1995) . Hermeneutics and Human Relations, The Total Quality Review
, January & February .

