



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر أبحاث البنية الرقمية والذكاء الاصطناعي
وتطبيقاتهما في التحول الرقمي للقطاعات الاقتصادية.

وبالإشتراك مع فرقة بحث متطلبات تطبيق حوكمة الشركات
والتدقيق المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمخبر
الدراسات التطبيقية في العلوم المالية.

وبالإشتراك مع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي التعليم
العالي - فرع غرداية، ينظمون:

**الملتقى الوطني الأول (حضورى وعن بعد)
حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ظل
التحول الرقمي والتشريعات الحديثة.**

مداخلة بعنوان:

أسلوب الخرائط الإنسيابية ودوره في تطبيق مبادئ الجودة
الشاملة لتطوير التعليم الجامعي في ضوء بعض النماذج
(النموذج الدائري، ديمنج، التميز الأوروبي)

من إعداد الباحثين: 1-أ.د/ عبد الحفيظ قادري أستاذ التعليم العالي جامعة الشهيد مصطفى بن
بولعيد - باتنة 02، الجزائر. a.kadri@univ-batna2.dz

2-أ.د/ هدوش عيسى أستاذ التعليم العالي جامعة الشهيد مصطفى بن بولعيد - باتنة 02،
الجزائر. h.cheddache@univ-batna2.dz

Abstract:

The aim of the current research is to identify the role of the flowcharting method within the quality circles in the application of the principles of comprehensive quality for the development of university education, as well as to identify the obstacles to their application and suggested solutions, with a presentation of the most important models of their application in higher education institutions. It was also found that there are various obstacles in applying its principles, and that bureaucracy, centralization, poor training and lack of incentives are among the obstacles to the application of comprehensive quality in university education, so that the need for a political will to adopt the principles of TQM is recommended, and that these principles are in line with the Arab Islamic values, and work in a fluid map method. Before applying the principles of TQM, setting standards for measuring job and teaching performance, and forming a specialized body with total quality at the level of institutes, colleges and universities to be able to apply, implement and evaluate the administrative and teaching processes in them, with the necessity to provide rewards by the universities administration for institutes and colleges that prove their commitment to comprehensive quality standards.

Keywords: Flowchart Method, Total Quality, University

الملخص: هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور أسلوب الخرائط الإنسيابية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي في ضوء بعض النماذج (النموذج الدائري، ديمنج، التميز الأوروبي). كما تم التعرف على معوقات تطبيقها وحلول مقترحة، مع عرض لأهم نماذج تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ثم التوصل إلى وجود أهمية كبيرة لأسلوب الخرائط الإنسيابية، كما تم التوصل لوجود عوائق مختلفة في تطبيق مبادئها، وأن البيروقراطية، والمركزية وضعف التكوين ونقص الحوافز من معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ليطم التوصية بضرورة وجود إرادة سياسية لإعتماد مبادئ TQM، وأن تلك المبادئ تتماشى مع القيم العربية الإسلامية، والعمل بطريقة الخرائط الإنسيابية قبل تطبيق مبادئ ووضع معايير لقياس الأداء الوظيفي، TQM.

1. مقدمة:

إن مجتمع اليوم يعيش عصرا يتسم بالعديد من المتغيرات والتي من أمثلتها الحراك الدولي وغزارة المعلومات، وتعدد مصادر المعرفة، وإقحام التكنولوجيا وثورة الاتصالات والمعلومات، والإقتصاد الحر والخصخصة والحراك المهني، والعولمة، هي عوامل لا يمكن تجاهل علاقتها بضمان الجودة ومدى تأثيره على التعليم العالي. (رمان، 2014، ص10)

والتعليم الجامعي حاليا لا يخرج عن دائرة ذلك الحراك، فهو يواجه تحديات كبيرة مثل الثورة التكنولوجية وتحدياتها، الإنفتاح الإعلامي والثقافي والحضاري، وتداعيات العولمة بكل جوانبها، مثل التكتلات الاقتصادية والإتفاقيات الدولية، مما يحتم مساهمة التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة لتلك التغيرات المتسارعة، ولكي يتلائم التعليم بصورته الكيفية مع ذلك، وعليه برز إهتمام عالمي بجودة التعليم، من أجل إعادة النظر في الأساليب التقليدية في منظومة العملية التعليمية: الأهداف، والسياسات والإدارة.. من هنا جاءتنا الفكرة لإجراء دراسة تتناول موضوع أسلوب الخرائط الإنسيابية ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي. لذا أصبح تحقيق نوع من التعليم المتميز، وتمكين المتعلم بكفايات ومهارات حياتية متطورة تستجيب لحاجات العصر في إطار الجودة الشاملة، أمرا ضروريا لمواكبة طبيعة مجتمع المعرفة، ويحتاج تحقيق ذلك إلى إدارة فعالة تمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهلها من العمل على المشاركة بفعالية في تحقيق وضمان الجودة. (رمان، 2014، ص22)

ويلاحظ وجود ارتباط وثيق بين جانبي العولمة الاقتصادي والثقافي، ذلك الارتباط الخطير الذي يعني أن من يملك مقومات تكلفة عناصر الإنفاق هو الجانب الذي يستطيع بسهولة ويسر أن يفرض ثقافته على الجانب الآخر الذي ربما يؤدي حاله إلى العجز حتى عن وقاية نفسه من تأثيرات هذه الثقافة. (رمان، 2014، ص56)

إن مواجهة الغزو الثقافي والإعلامي لقوى العولمة لا يكون بالإنغلاق على الذات، وإنما يتحقق بالتجدد الثقافي من داخل الشخصية الحضارية العربية والعمل على ولوج عصر العلم والتكنولوجيا كفاعلين مشاركين وليس فقط كمستقبلين مستهلكين. (رمان، 2014، ص58)

وعليه أيقنت جل المؤسسات العالمية الساعية إلى التطور والنمو والإستمرارية أن نظام الجودة الشاملة من أحدث المداخل الإدارية الحديثة التي خلفت تطورات مذهلة، فكانت إستراتيجية مبنية على الدمج بين جميع النشاطات للوصول إلى مستوى متميز من جودة المنتج المقدم.

وجودة العملية التعليمية هي مطلب تهدف إليه جل الجامعات الجزائرية، لذا فإن الاهتمام بجودة المخرجات من الأهداف المسطرة من طرف إدارة الجامعات، إلا أنه الملاحظ عدم الاهتمام الكافي بهذا النظام في الجامعات الجزائرية، وهذا ما توصلت إليه دراسات كثيرة مثل أطروحة الدكتوراه لمحمد الكر بجامعة الجزائر 03 (2014)، وأطروحة الدكتوراه لسعيد مصطفى بجامعة الجزائر 03 (2015)، وأطروحة الدكتوراه للخضر مداح بجامعة الجزائر 03 (2015)، ودراسات أخرى كثيرة أكدت عدم الاهتمام الكافي بمبادئ الجودة الشاملة.

ويحتاج العالم اليوم إلى ثورة جديدة يطلق عليها إسم الموجة الثالثة وهي مزيج من التقدم التكنولوجي المذهل والثورة المعلوماتية الفائقة، وهي تتمحور في تكنولوجيات ثلاثة وهي (الحاسب الآلي-إلكترونيات-إتصالات)، وفي عصر المعلوماتية سوف يتزايد الطلب على المتخصصين والعلماء، ويقل الطلب على العمالة منخفضة المهارة، وتبعاً لذلك ستتغير معنى المعرفة والأمية، وتختلف أبعاد الأداء البشري إذ تتجه إلى أعلى، أي إلى جزء المفكر فيه وهو العقل البشري، بعد أن كانت تتجه إلى أسفل، أي إلى الأيدي والأقدام والعضلات، ولن يكون مصدر المعرفة التقليدية في الأوراق أو المدرس والمدرّب أو حضور المؤتمرات واللقاءات العلمية، فالعالم اليوم يعيش مرحلة إنتقال عكسي، صارت الأشياء والأفراد والمعلومات تنتقل إلينا، وصار العالم في منظمة تدار عن بعد. (رمان، 2014، ص.ص 60-61)

إذن لا بد لنا من مواكبة هذا التحول الكبير والجذري في المجال الثقافي الذي أثر على صنع التكنولوجيا، لنصل لمرحلة التحسين الثقافي والعلمي، هذا التحسين الذي لا بد له من جودة تعليمية تصنع التكنولوجيا، والجامعة الجزائرية لا بد لها أيضا من الدخول في هذا التحول، لأنها المجال الخصب ووسيلة ذلك التحول من خلال تقويم عادل وصحيح لجميع المجالات.

فتطبيق نظام الجودة الشاملة سيساعد المنشأة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها، وفي الوقت نفسه يعد نظاما تحفيزيا، حيث يمنح الصلاحيات للعاملين، ويحثهم على النجاح، كما لا بد أن ننوه أن تطبيق برامج الجودة تكمن في فكرة أن تنفيذ هذا النوع من البرامج هو مسؤولية جميع العاملين والموظفين في كل المستويات وتدريبهم على أسس ومفاهيم الجودة. (رمان، 2014، ص101)

2. مشكلة البحث:

لقد أصبح واضحا الآن بشكل لا يحتمل التأويل أن الفجوة الخطيرة التي تفصل الشمال عن الجنوب، والدول الصناعية الكبرى عن الدول النامية، لم تعد فجوة إقتصادية، ولكنها في الحقيقة فجوة تعليمية، وهذه الأخيرة مهددة بالإنساع وقد دخلنا فعلا عصر الإنتاج كثيف المعرفة، (رمان، 2014، ص8) ومن ثم باتت الحصلة المعرفية لمجتمع ما، هي القوة التي تقود حاضره، وتؤمن مستقبله. (رمان، 2014، ص7)، فأى مجتمع لا يستطيع تحقيق أهداف التنمية المجتمعية الشاملة ومواجهة متطلبات المستقبل إلا بالمعرفة والثقافة والخبرة والطريق إلى ذلك هو العلم والتعليم. (رمان، 2014، ص8)

ولقد أصبحت التكنولوجيا اليوم لغة تخاطب عالمية، ولهذا لا بد من إجادة هذه اللغة السائدة، حتى يمكن التواصل والتعاقد للمصالح والمنافع، وبدون هذه اللغة ستفقد هذه المنظمات أساسيات ومقومات الإتصال الفعال مع العالم من حولنا، ولا يمكن الإنضمام أو الشراكة مع أي من التكتلات الاقتصادية المقترحة أمامنا،

والمساهمة بندية دون توفر القدرات التكنولوجية التي تيسر هذه المشاركة وتعزز هذه الندية. (رمان، 2014، ص62)

فالثورة التكنولوجية لن تكون حكرًا على تلك المجتمعات الكبيرة المساحة والضخمة السكان أو الغنية بمواردها الأولية، أو القوية بجيوشها التقليدية، فهي ثورة يمكن لجميع الشعوب أن تخوض غمارها إذا ما أحسنت إعداد أبنائها تربويًا وتعليميًا، والتكنولوجيا لابد أن تكونت أحد الأعمدة الرئيسية التي تركز عليها الإستراتيجيات التربوية في سعيها الحثيث نحو مواجهة العديد من المشكلات التربوية الآتية والمستقبلية، فهي تسهم في مواجهة انفجار المعلومات، وذلك بتطوير طرق ووسائل تقويم المعارف بما يمكننا من تجهيز المعلومات وإدارتها قبل أن تفقد السيطرة عليها، ونشر المعدات والأجهزة بالمدارس من معامل متطورة وشبكة أنترنت، ومكتبة مركزية متطورة، وإنتاج وسائل تعليمية على أحدث مستوى والإسهام في تطوير كليات التربية من أجل تهيئة المعلم وتدريبه ليتمكن بعد تخرجه من مسيرة ومساندة عملية التطوير وخلق التكنولوجيا لمجتمعه. (رمان، 2014، ص63)

والعالم اليوم يشهد تطورًا مذهلاً في المجال العلمي والتكنولوجي والصناعي، يحتم على مؤسسات التعليم العالي تطوير مشتملاتها التعليمية قصد تلبية الحاجة المتزايدة للمجتمع في ظل تنامي مفهوم العولمة، وقد أدركت مؤسسات التعليم العالي ذلك، وعليه قام بعض المختصين بدراسة مدخل الجودة الشاملة من أجل توظيفه كنظام تعليمي جامعي شامل يواكب البيئة العالمية الراهنة، وفي حد ذاته نظام تقويم وآلية إستجابة لضرورة مسيرة التحديات المنتظرة.

كما أن بيئة التعليم العالي بالجزائر تعمل داخل حركية سريعة التغيير والتعقيد، تمتد من التطور التكنولوجي الهائل الواجب مسيرته لكي لا يحصل التخلف والتقهر، إلى إحتياجات العصر والسوق وإلى سياسات حكومية مقيدة بالإضافة إلى تغيرات حضارية وثقافية ودينية لابد من فهمها أيضاً وإختيار النافع منها وتجنب الضار.

وقد أثبتت عديد تجارب الدول المتطورة وخاصة اليابان والولايات المتحدة الأمريكية نجاح عملية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على جميع منتجاتها وخدماتها،

مما ساعدها أن تحكم العالم إقتصاديا وتكنولوجيا وعلميا وحتى سياسيا، من هنا جاءت الفكرة إلى نقل التجربة الإدارية الخاصة بثقافة الجودة الشاملة من الإنتاج الصناعي إلى الإنتاج الفكري العلمي، ونجحت أيضا في هذا النقل، فأصبحت جامعاتها من الأوائل في التصنيف العالمي لجوة مخرجاتها البحثية.

إن نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية يساهم في الرفع من مستوى القيم والسلوكات السائدة، وهذا التغيير في النمط الإداري والتنظيمي سيكون له الأثر البارز في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل مجهود، وعليه جاءت فكرة الدراسة في البحث عن دور حلقات الجودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي، قصد الإجابة على جملة من التساؤلات، فما هو أسلوب الخرائط الإنسيابية وما أهميته، وما علاقته بالجودة الشاملة، وكيف يتم تنظيمه، وما هي أهم معوقات تطبيق مبادي وحلقات الجودة الشاملة في التعليم العالي، وما هي اهم النماذج العالمية في تطبيق الجودة في التعليم الجامعي. وسنحاول في هذه الورقات البحثية فك شفرة تلك الأسئلة وأسئلة متضمنة أخرى.

وعليه فقد هدف البحث عن تسليط الضوء عن ماهية وأهمية أسلوب الخرائط الإنسيابية وإمكانية تطبيقه في الجامعات، مركزين على إستظهار بعض النماذج العالمية المقدمة في مجال الجودة الشاملة، والتعرف على أهم معوقات تطبيقها، لنطرح مجموعة من الحلول العملية قصد ضمان الجودة.

3. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1.3. التعليم الجامعي: هو تعبير عن مراحل تعليمية تشمل ما بعد المرحلة الثانوية بصفة عامة، ويتضمن ذلك مرحلة المدارس العليا، او مرحلة الجامعة أو ما يسمى بمرحلة الدراسات العليا. (عبد الرحمان، 2000، ص21)

ويعد التعليم الجامعي في نطاق السياسة التربوية الشاملة أحد أهم ركائز التنمية حيث تحتل مكان الصدارة في إبراز المواهب، والقدرات والإمكانات البشرية في المجتمع، وهو أيضا بمثابة الآداة التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع، ويتوقف نجاح التعليم الجامعي على مدى إستجابته الفعالة للعديد من القوى والمتغيرات، وفي

مقدمتها العولمة والفجوة الرقمية الدالة على الفرق بين من يمتلك المعلومة ومن يفتقدها والفجوة المعرفية الدالة على الفرق بين مانعرفه، وما ينبغي أن نعرفه والفجوة التنظيمية الدالة على الفرق بين الأداء التنظيمي الحالي والآداء المتوقع. (رمان، 2014، ص.ص19-20)

2.3. الجودة: جرت محاولات عديدة لتقديم مفهوم الجودة Quality، وبغض النظر عن الإختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا ان هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، وذلك لما إتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم. (جودة، 2004، ص19)، ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت قديما تعني الدقة والإتقان. (الدرادكة، 2006، ص15)

لقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة، فعرفها J.C.Taroneau على أنها المطابقة لمواصفات ومعايير مخططة تضعها المؤسسة، فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يتمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية. (J.C.Taroneau, 1998, p236)

3.3. الجودة الشاملة: هي عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمدرسة وعلى هذا فإن هدف الجودة الشاملة في التعليم هو محاولة إيجاد ثقافة متميزة بين العاملين حول أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وفاعلية أعلى. (السامرائي، 2007، ص89)

4.3. الإدارة: هي مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الإستفادة من الموارد المتاحة الإستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية. (رمان، 2014، ص29)

5.3. إدارة الجودة الشاملة: يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة،

والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى منذ أن نادى بتطبيقها العالم "إدوارد ديمنج"، ونظرا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، ظهر إهتمام المؤسسات التربوية بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم للحصول على نوعية أفضل من مخرجات التعليم التي تسهم بشكل فاعل في خدمة المجتمع كأحد الحلول الناجحة لتحسين نوعية التعليم عن طريق (تحسين) جميع المدخلات والعمليات والمخرجات التي تركز عليها الجودة الشاملة. (رمان، 2014، ص79)

كما يعرفها "رودز" بأنها " عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف قدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة" (رمان، 2014، ص85)

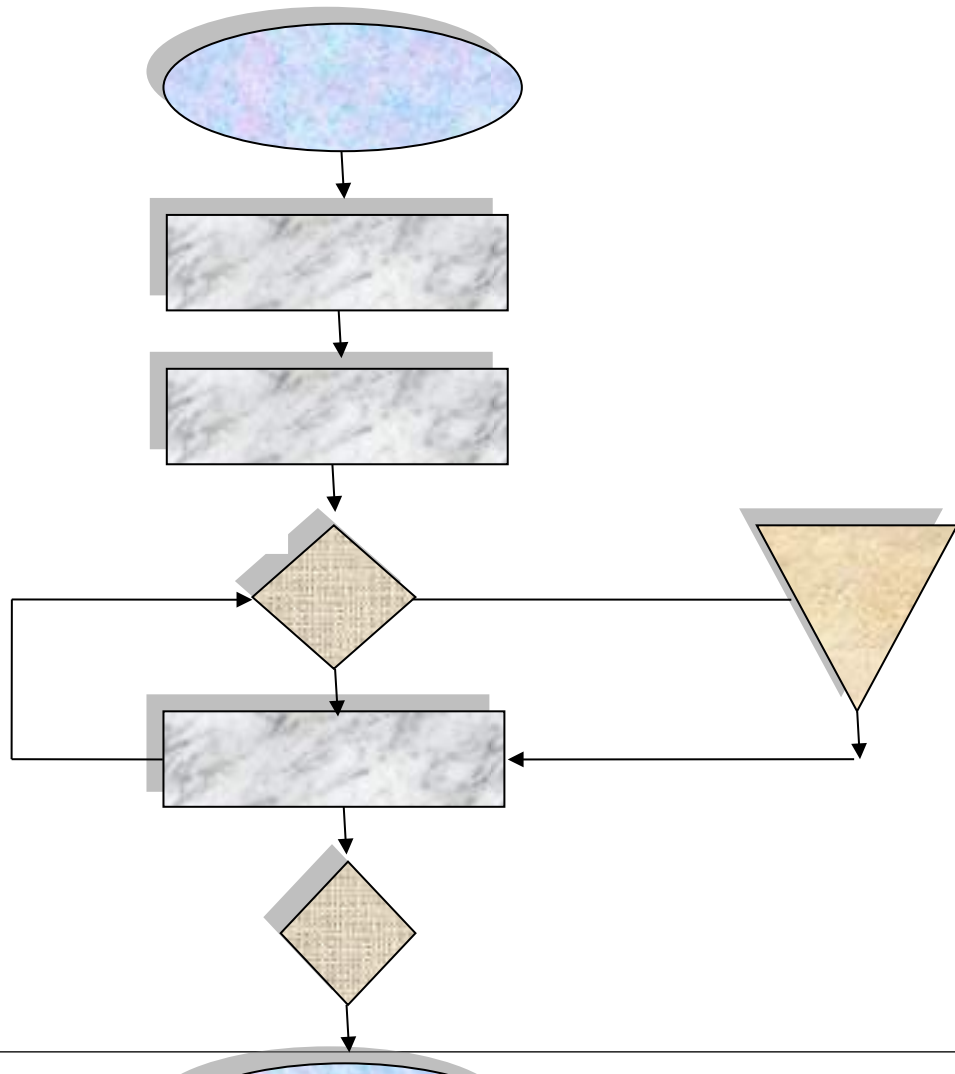
ويأخذ (حسين 2008) نقلا عن التراكوي بمفهوم TQM على أنها تمثل شكلا تعاونيا لآداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل المتضمنة مقومات النجاح الثلاثة في أي منظومة وهي إدارة تشاركية، التحسن، فرق العمل. (التراكوي، 2017، ص78)

على العموم هناك مدخلان أساسيان متباينان في مجال ضمان الجودة، كل منهما يحدد طرق وأنواع عمليات ضمان الجودة، المدخل الأول يركز على القيم والمبادئ والأفكار الأساسية التي تشكل جوهر التعليم العالي وهي البحث عن الحقيقة والوصول للمعرفة، بمعنى أنه يعطي الأهمية لعمليات إنتاج المعرفة وتعليم الطلاب (الجودة الأكاديمية)، أما المدخل الثاني فإنه مدخل الجودة الخارجية وتتمثل في قدرة مؤسسات التعليم العالي على تلبية الإحتياجات المتغيرة للمجتمع. (البيلوي وآخرون، 2006، ص.ص37-38)

6.3. أسلوب الخرائط الإنسيابية:

يقصد بالخرطة الإنسيابية تلك الخريطة التي تستخدم رموزا بيانية لتحديد العمليات المختلفة في المنشأة ومدى ترابطها وإعتمادها على بعضها بعضا، ونوع

المدخلات والمخرجات للنظام، فهي من أبسط الطرق لوصف عملية أو نشاط، حيث توضح جميع مكونات العملية ومراحلها المتعددة وسير العمل من البداية إلى النهاية، وتسلع في التحليل الدقيق لكل خطوة من خطوات العمل، مثلًا نت حيث معرفة من الذي يؤدي كل خطوة، وكيف يتم ذلك، وفي أي وقت يتم تنفيذها وفي مايلي شكل رقم (01) يبين أسلوب هذه الخرائط:



ويرى رمان أنه قضية تطوير التعليم أصبحت أكثر إلحاحا، بسبب انخفاض مستوى المنتج التعليمي وضعف الإتصال بين المؤسسات التعليمية وبين المجتمع، وأصبح جودة التعليم هدفا أساسيا، وذلك لأن التحدي الكبير للنظم التعليمية في الوقت الراهن ليس فقط تقديم التعليم للجميع، بل التأكيد على جودته وفعالته، وكيفية نقل إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، وكيفية تأسيس مدارس للجودة على فرق العمل وعمليات التحسين المستمرة. (رمان، 2014، ص.ص 80-81)

ويرى وليم تاضروس (2001) نقلا عن وفيقة سالم (2001) أن التعليم المتميز لم يعد إحدى الحاجات الأساسية للفرد بل أصبح الوسيلة الفعالة لتحقيق حاجاته الأساسية الأخرى، ولكي يحقق التعليم خاصية التميز لابد من أن تتطابق مواصفات خريجه مع المواصفات القياسية للإنتاج المتميز والمتواءم مع حاجات المستفيدين منه مع مايتطلبه ذلك من ضبط ومراقبة لإبعاد العملية التعليمية على غرار ما تطلق عليه المؤسسات الإنتاجية والخدمية المعاصرة متطلبات الجودة الشاملة. (سالم، 2001، ص 03)

إن معايير الجودة هي أداة لتقويم جودة المناهج والمقررات والبرامج الدراسية وإستراتيجيات وطرق التدريس المختلفة وتطويرها وتحسينها، كما ان معايير الجودة

تمثل حافزا للتلاميذ مما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد للوصول إلى تحقيق المعايير والإتقان والتميز والكفاءة في الأداء. (الخطيب، 2015، ص12)

فالعامل في إدارة الجودة الشاملة مستمر دائما للتقويم والبحث عن فرص التطوير كما يؤكد ذلك أحد رواد إدارة الجودة الشاملة من خلال دائرة ديمنج للجودة والمكونة من أربعة نشاطات يتم القيام بها لشكل دوري، وعلى شكل دائرة دون أي توقف ، وهي خطط، نفذ، إفحص، صحح.

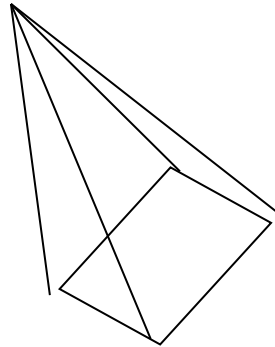


تشير الجودة الشاملة في المجال التربوي والتعليمي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنظيمها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تحقق من خلالها تلك المواصفات، فالجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المنظمات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. (التركاوي، 2017، ص.ص102-104)

إن النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي في القطاعين الصناعي والتجاري هي التي جذبت بشدة إنتباه التربويين ورؤساء الجامعات وعدد من الباحثين نحو الاهتمام بتبني هذا النهج الحديث، ومن هنا بدأ التفكير في أخذ هذا النهج من منبته الصناعي وتبنيه في مجال التعلم وبالأخص الجامعي.

ولتفعيل دور الجامعة في مواكبة التطورات المتسارعة، ينبغي تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لضمان مخرجات مؤهلة لقيادة التنمية المجتمعية المستدامة من خلال العلاقة الوثيقة بين الجامعة والتنمية في كافة مجالات المجتمع، ومن ثمة فإن اعتماد الـ TQM في الجامعة يؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل وزيادة الوعي بالجودة الشاملة في جميع إدارات وأقسام الجامعة. (التركاوي، 2017. ص.ص 157-159)

ويتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والإلتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها، وانه يمكن تمثيل مبادئ الجودة الشاملة على شكل هرمي حسب ما أورده طرابلسية، قاعدته إلتزام الإدارة، وعند كل نقطة يمثل إحدى المبادئ، وهي التركيز على الطلبة والعاملين، والتركيز على التحسين المستمر، والمشاركة الفعالة، والتركيز على الحقائق، والشكل التالي يوضح مبادئ الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي:



(التركاوي، 2017. ص 160)

كما تم تسجيل عدم وجود آليات فعالة لتقويم التعليم الجامعي و في هذا يرى البوهي وآخرون أن تقويم التعليم العالي على المستوى العالمي أصبح جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، كما أصبح شرطاً أساسياً تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية، وقد تتعدد مجالات الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية لتشمل جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته، إن المحاور الرئيسية التي يتطرق إليها ضبط الجودة الشاملة في التعليم تتضمن جودة الإدارة التعليمية، والبنية التعليمية، واللوائح والتشريعات، والمباني المدرسية وتجهيزاتها، والمستوى التحصيلي للطلاب، وجودة طرق التدريس والكتب المدرسية، وكفاية الموارد المالية، وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية وجودة تقييم الأداء. (البوهي وآخرون، 2018، ص.ص 16-17)

كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن تتعامل الجامعة مع الطلاب كعملاء وإشراكهم وتدريبهم على عمليات التعليم الذاتي وأخذ آرائهم باستمرار من أجل تحقيق رضا العميل، كما تعمل على تغيير العلاقات مع هيئة التدريس والطلاب والمديرين، حيث يحتاج الأستاذ أن يبدي رأيه في التعليم من خلال أعين الطلاب، وهم في حاجة أيضاً إلى أن يعملوا معها كفريق عمل مع المديرين، وأن يفوض المديرين بعضاً من مسؤولياتهم وسلطاتهم إلى أعضاء هيئة التدريس. (رمان، 2014، ص 121)

حرصت العديد من مؤسسات التعليم العالي بدول العالم المختلفة إلى تبني الجودة كمنهج ومنهج للعمل، وهناك أسباب عديدة دعت مؤسسات التعليم العالي للإتجاه إلى ذلك، ولعل من أبرزها تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي، والتوسع في الطلب عليه، وظهور أنماط جديدة وتعدد بيئات التعلم، بالإضافة إلى تنوع مستوى الشهادات والمؤهلات الدراسية الممنوحة، وظهور وسائط تعليمية جديدة، هذه التغيرات التي شهدتها التعليم العالي وما تضمنته من أنماط جديدة غير مألوفة من قبل دعت القائمين على هذه المؤسسات السعي إلى كسب العملاء، فوجدوا في مصطلح "الجودة" سبيلهم، خاصة مع عالمية التعليم العالي والتوسع في استخدامه وتطبيقه. (البيلاوي وآخرون، 2006، ص 33)

ويشير السامرائي أن الاختلاف بين القطاعين الصناعي والتعليمي، يجعل الجودة في حق التعليم، تختلف في خصائصها عما هي عليه في حقل الصناعة أو التجارة، رغم الاتفاق في المبادئ الأساسية، ولكن هناك فروقا يقتضيها التطبيق ومنها:

- أن الطلاب ليسوا منتجات إلا بقدر ما إكتسبوه من تعلم.
 - أن الإنتاج في التعليم هو تعليم الطلاب وليس الطلاب أنفسهم.
 - تعدد نوعية المستفيدين في العملية التعليمية.
 - وجوب إشراك الطلاب في تعليم أنفسهم.
 - عدم وجود فرص لإسترجاع المنتج.
 - المنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وله طبيعة فريدة في خصائصه.
- (السامرائي، 2007، ص246)

كما أوضح جون جاي بونستنجل أنه عند تأسيس مدارس الجودة توجد عدة نقاط ينبغي التنبيه إليها وهي أن الجودة الشاملة هي إلتزام طويل الأمد، بطرق مختلفة من الإدراك والتفكير والممارسات، وينبغي إعتبارها طريقة للحياة سواء في العمل أو المنزل والمجتمع وبدون ذلك التحول ستصبح إدارة الجودة الشاملة مشروع آخر للقيام بالأشياء ويتوقع له أن ييؤء بالفشل، العمل الفردي لايمكن أن يؤسس مؤسسة للجودة الشاملة، والقيادة العليا ينبغي أن تمتلك الموارد البشرية والمادية، والأهم أين تكون لها شخصية متطورة، فلا يعد الطريق إلى فلسفة TQM سهلا وممهدا في أي منظمة تعليمية فليست هناك خطة سحرية تساعد على نجاح العملية، ومن الممكن الإستعانة بالخبراء الخارجيين في إستخدام النماذج والأدوات المفيدة، ولكنهم لا يستطيعون أن يقوموا بعملية الإنتقال، لأنه يأتي وينبع من داخل المدرسة، كما ينبغي أن يكون هناك ثقة شخصية وتعاون مع الزملاء، ومساعدة بعضهم بعضا في عملية التحسين المستمر ومنع الأخطاء. (رمان، 2014، ص122).

وتؤكد العديد من التوجهات العالمية المعاصرة المهمة بتطوير التعليم العالي على أن عضو هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي يقوم بالعديد من الأدوار التي

لا يمكن أن تكون ثابتة، وإنما تتغير بتغير حاجات المستفيدين والموقف التعليمي، ومجaraة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية، وخصوصا في عصر التحولات السريعة، ولذلك يتطلب من مؤسسات التعليم العالي الإعتناء بعضو هيئة التدريس، بدءا من دقة إختياره، ثم إعدادة والإهتمام المستمر بتمكينه من تطوير قدراته ومهاراته العلمية والمهنية بعد حصوله على درجة الدكتوراه.(السلطين، 2014، ص243)

4. معيقات تطبيق مبادي وحلقات الجودة الشاملة في التعليم:

يرى ريتشارد فرمان أن تطبيق مبادئ الجودة على عملية التعليم غالبا ما يكون أمرا صعبا فهو يرى أن التعليم يتمثل في الجودة التي يجدها المتعلم فيما يتلقاه من خبرات (التعلم) كما يتمثل في (ماتم تعلمه) ومن السهل مراقبة المحصلة غير أنه من الصعوبة بمكان مراقبة العملية.

كما يحذر لويد دوينز وكيلر ماسون أن من اهم عوائق TQM إعادة نسخ البرنامج للمرة الثانية، فيقول "إن برنامج إدارة الجودة قابل لأن يتم إدخاله في المدارس عبر البلاد، إلا أنه يحذر من أن نظام الجودة الناجح لا يمكن نسخه للمرة الثانية، ولا يمكن تقليد المواد، إن ثقافتنا وأذواقنا ومدخلاتنا مختلفة عن ثقافتهم وأذواقهم ومدخلاتهم، أما المنادين عن نماذج المحاكاة ويقومون بفرضها على نظامهم ومن المحتم أن يفشلوا. (دوينز و دماسون، 1997، ص.ص 162-163)

ويرى البعض أن مفهوم الجودة ذاته غير متفق عليه بين علماء الجودة كما أن معايير الحكم على الجودة ليست نهائية أو محسومة، ومعظم هذه المعايير تركز على مؤشرات كمية ورقمية، في حين أن التعليم داخله تفاعلات وعناصر تستعصي على التكميم والحصص والقياس والمعايرة. (رمان، 2014، ص151)

إن أهم متطلبات نجاح TQM هو دعم الإدارة العليا، حيث أن قرار تطبيق مدخل TQM يعتبر قرارا إستراتيجيا تتخذه الإدارة العليا وهو تحول شامل في نمط الإدارة والثقافة التنظيمية، ويجب أن تهتم بالإدارة الأفقية والرأسية، وتهتم بالإتصال الجانبي بين الأقسام، كما تهتم بالإتصال الرأسي، كي تشمل جميع أنحاء المؤسسة. (رمان، 2014، ص88)

وقد ساق Markland and other عدد من المعوقات نذكر منها ما يلي:

- ✓ عجز الإدارات العليا عن توضيح إلتزاماتها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل.
- ✓ يظن البعض أن بأن هذا النهج سيكون علاجاً شافياً لجميع مشكلات المنظمة.
- ✓

ويضيف عليه مصطفى (2005) نقلاً عن التراكوي (2017) العوائق التالية:

- ✓ غياب ثقافة تنظيمية فاعلة، ويتعين أن تتضمن هذه الثقافة فلسفة الجودة الشاملة.
 - ✓ قصور إدراك المديرين لمفهوم نظام الجودة الشاملة، وممة ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها.
 - ✓ غياب روح الفريق، لاسيما وإن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.
 - ✓ سياد ثقافة الأشخاص بدلاً من ثقافة النظم.
 - ✓ قصور تدريب الأشخاص على تطبيق أدوات نظام الجودة الشاملة.
- وقد أشار أيضاً داي (1997) نقلاً عن التراكوي (2017) أسباب فشل تبني إدارة الجودة الشاملة في:

-الخوف من التغيير. -قيادة غير ملتزمة بالتعليمات.

كما أشار السعيد والرضا نقلاً أيضاً عن التراكوي (2017) خمس مشاكل تعتبر حجر عثرة في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي:

- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة بالقطاع التربوي.
- لا يوجد نظام معلومات متطور ومواكب للتقنيات الحديثة.

- سيطرة الإرث الثقافي والإجتماعي التقليدي المقاوم لعملية التغيير والتطوير.

- المركزية في إتخاذ القرار التربوي.

- ضعف التمويل المالي. (التركاوي، 2017، ص.ص.146-147)

كما وصف كل من سكيرمان وبيتش سنة 1994 (Schouerman and peachy) وتشافي وشيرر 1992 (Chaffee and sherr) بعض العوائق التي تواجه تطبيق TQM في الفصل الدراسي في نقاط منها:

➔ تهديد الحرية الأكاديمية.

➔ وجود فروق في المكافآت بين نظام التعليم العادي ونظام TQM. (رمان، 2014، ص.151)

5. بعض نماذج تطبيق الجودة في التعليم الجامعي: حاول بعض

التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا تطبيق مبادئ ديمنج في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب بها بعد تطويرها لتلائم والثقافة الخاصة بالنظام التعليمي وسميت بأساسيات الجودة في التعليم، وتضمنت مايلي:

⇒ تبني فلسفة الجودة الشاملة لكون التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالمية وعلى النظم التعليمية مواجهة التحديات للتمكن من المنافسة في الإقتصاد العالمي.

⇒ العمل على تحسين أداء الطلاب والخدمات التعليمية.

⇒ إبتكار طرائق جديدة لتقليل تكلفة التعليم.

⇒ المشاركة في المسؤولية هيئات التدريس والإداريين والطلبة والآباء وغيرهم، وتشجيعهم على التحدث بحرية والعمل من دون خوف لتحسين مستويات الأداء.

⇒ تزويد هيئات التدريس والإداريين بالأدوات والأساليب الضرورية.

⇒ تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية والرغبة في التجديد كما وكيفا على جميع المستويات الإدارية.

⇒ إزالة الحواجز التي تسلب الطلاب وهيئات التدريس والإداريين حقوقهم، والتي تؤدي إلى عجزهم في أداء أعمالهم، وقد تم تطبيق العديد من نماذج الجودة الشاملة في التعليم، أهمها: (رمان، 2014، ص.ص 171-172)

1.5. النموذج الدائري (The Wheel Model): يتكون النموذج من:

□ الممارسات اليومية للإدارة:

□ التخطيط الإستراتيجي:

□ الإدارة التكاملية لوظائف المشروع:

والشكل التالي يبين النموذج يبين النموذج الإداري:

2.5. نموذج ديمينج Deming's Model:

ديمنج هو مستشار أمريكي حاصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، وقد إعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة، مما حدى بالحكومة اليابانية أن تنشأ جائزة سميت بإسمه تكريما لدوره في هذا المجال، وأكد في نمودجه على عدد من الجوانب المهمة للإدارة أوجزها في أربعة عشر مبدأ، لتكون إطارا عاما للإدارة العليا لتحقيق الجودة، بحيث يمكن للمنظمات الإستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي إنطلق منه هو: "إن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الإهتمام. وقام ديمينج " Deming" بإستحداث نظام تنظيمي يعزز التعاون ويسهل تطبيق الممارسات لجميع عمليات الإدارة، ولقد أدى هذا النظام إلى التطوير المستمر في كافة العمليات والأنشطة بالمنظمة، ولقد شدد ديمينج على المسؤولين الملقاة على عاتق الإدارة العليا التي تقود إلى التغير سواء كان ذلك في الأعمال أو النظام . (التركاوي، 2017، ص 116)

ويرى ديمينج أن الإدارة التقليدية لا تستطيع الحصول على الأفضل من أي نظام، لأنها تكون لكل عملية في النظام بعدا تنافسيا وتجعل كل واحدة تؤدي عملها إلى الأفضل بصورة فردية، أما الطرق الحديثة فإنها تتطلب أن تدار كل عملية لكي تؤدي النظام ككل As Wwhole آداء أفضل، ولا يمكن القول بأنه مادام كل جزء يؤدي أفضل فإن الكل سيكون أفضل، ولنتصور فرقة موسيقية يسعى فيها كل عازف بأن يظهر أفضل ما عنده، أكثر مما يعزفون جميعا معا لإظهارها قدرة الأوركسترا، ليست المشكلة في أداة النظام عند "ديمنج"، هي كيف تؤدي كل عملية عملها، بل كيف يعمل الجميع معا، إن ما هو مطلوب هو تغيير التفكير.(القيسي، 2011، ص 61)

وقدم ديمنج برنامجا متكاملا يتكون من أربعة عشر مبدأ يمكن الإعتماد عليه في تحسين الجودة، وتتمثل هذه المبادئ في:

- خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
- إنتهاج فلسفة جديدة من خلال رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة.
- تقليل الإعتماد على الفحص وذلك بالإستعانة عنه بنظام الرقابة الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- التوقف عن إستخدام سياسة لتقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، وإعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات أي تحسين الآداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والإهتمام بإستخدام الأساليب الإحصائية.
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والإعتماد على الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة ، أي تمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين، وتحسين آدائهم وفق التوجيهات المختلفة.
- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الآداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد.
- رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة، ويتم ذلك من خلال العمل سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز الجودة العالية.
- تقليل الشعارات، وذلك بتفادي إستخدام الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية لتحسين الإنتاج.
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة، والإعتماد على أسلوب العمل تعاونيا من خلال فرق العمل.

- إزالة العوائق في الإتصالات وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين، وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.
 - تأسيس البرامج التطويرية وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة.
 - تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء، وإعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة وبشكل دائم ومستمر. (التركاوي، 2017، ص ص 116، 117)
- وبعد عدة سنوات من تقديم المبادئ السابقة الذكر تقدم ديمنج بقائمة أخرى تتكون من سبع نقاط أطلق عليها (النقاط السبع المميتة) (The seven Deadly Diseases) (الواجب الحذر منها دائما وهي:

- عدم الإستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.
- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.
- التركيز على التقويم الرقمي للأداء.
- التغييرات الكثيرة في القيادة الإدارية.
- الإدارة على أساس العدد فقط.
- عدم بناء نظام الجودة في العمليات من أول خطوة.
- التكاليف المغالى بها في الضمانات.

وبهذا أصبحت مبادئ ديمنج ونموذجه ملائمة للتطبيق في قطاع التربية والتعليم، حيث تم تطويعها في العديد من المؤسسات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وإن تطبيق هذا النموذج وغيره في المؤسسات التعليمية مازالت في بداياته، ولكنه بدأ يجذب إنتباه معظم المؤسسات وخاصة التربوية منها. (التركاوي، 2017، ص 118)

فمن خلال المتطلبات التي تضمنتها مقترحات ديمنج Deming يمكن أن نربط بين أهم محاور التعليم و Deming Cycle فيمكن تطبيق أنموذج (خطط، إعمل، تأكد،

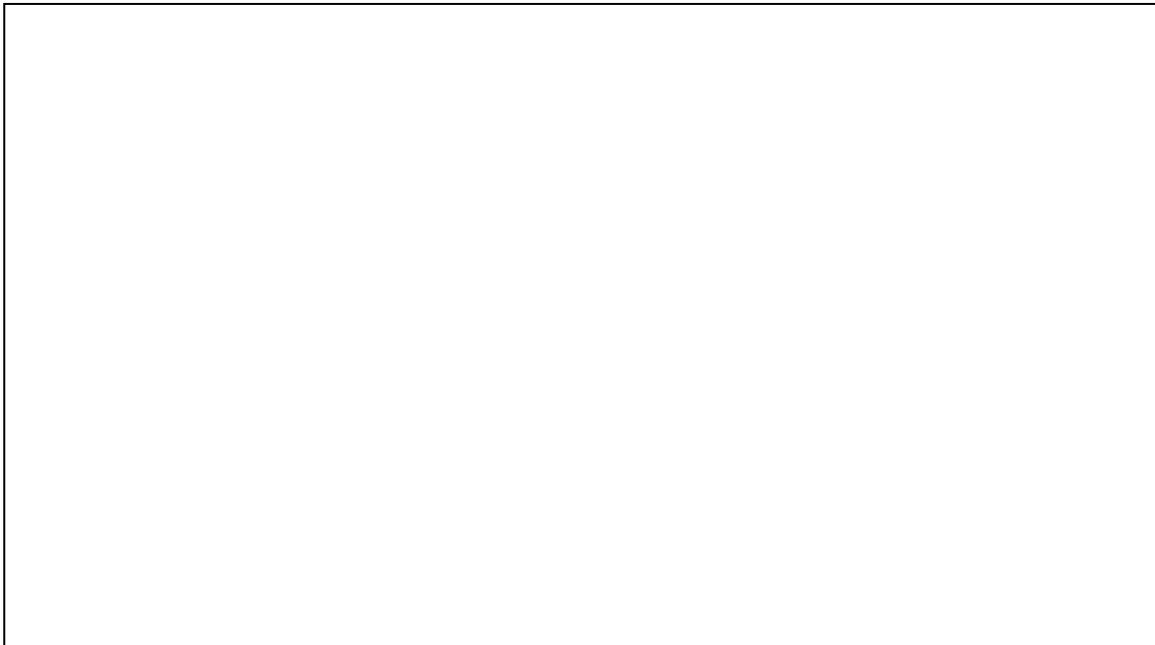
نفذ)-(Plan, Do, Check, Art) على كل العمليات ولتوضيح ال (P, D, C, A) بإختصار
فإن:

خطط Plan: وضع الأهداف والعمليات الضرورية للحصول على النتائج طبقا
لإحتياجات الزبون وسياسة المنظمة.

أعمل Do: تطبيق العمليات.

أكد Check: المراقبة والقياس للعمليات والمنتوج مقابل السياسات والأهداف
والمتطلبات للمنتوج، وتوثيق النتائج على شكل تقرير.

نفذ Art: إتخذ مواقف بإستمرار التحسينات لآداء العملية.



3.5. نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة: في هذا النموذج تم الإتفاق على المقاييس التالية للجودة الشاملة:

أولاً: مقاييس إرضاء الطلاب عن الخدمة التعليمية مقارنة بما تم إعلانه والإتفاق عليه.

ثانياً: مقاييس إرضاء العاملين عن ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا والإمكانات..

ثالثاً: مقاييس اثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة.

رابعاً: مقاييس الفعالية أي علاقة النتائج بالخطط المقترحة. (رمان، 2014، ص177)

ونختم بما يراه "رمان" في أن أهم متطلبات نجاح TQM هو دعم وتأييد وإلتزام الإدارة العليا، حيث أن قرار تطبيق مدخل TQM يعتبر قراراً إستراتيجياً تتخذه الإدارة العليا وهو تحول شامل في نمط الإدارة والثقافة التنظيمية، ويجب أن تهتم بالإدارة الأفقية والرأسية، وتهتم بالإتصال الجانبي بين الأقسام، كما تهتم بالإتصال الرأسي، كي تشمل جميع أنحاء المؤسسة. (رمان، 2014، ص88).

وأهمية تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والإجتماعية داخل المنظمة وخارجها بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، لذا لابد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة إستراتيجياتها، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد بإتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة، لذا يتطلب التطبيق خمس مراحل أساسية هي:

❖ مرحلة إقتناع وتبني المؤسسات لفلسفة الجودة الشاملة.

- ❖ مرحلة التخطيط.
- ❖ مرحلة التقويم.
- ❖ مرحلة التنفيذ.
- ❖ مرحلة تبادل ونشر الخبرات. (المسهلي وآخرون، 2015، ص114)

6. الإستنتاجات: توصل البحث للنتائج التالية:

- وجود أهمية كبيرة لتطبيق أسلوب الخرائط الإنسيابية في الجامعات.
- وجود معوقات كثيرة لتطبيق الجودة الشاملة من أهمها البيروقراطية، والمركزية وضعف التكوين ونقص الحوافز من معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- وجود نماذج عاملية مميزة، من الجيد لو نستلهم منها نموذجا جزائريا للجودة الشاملة.

7. التوصيات:

نرى بأن توسيع قنوات التواصل بين الإدارة والأساتذة والطلبة من أجل خلق بيئة تعليمية ملائمة، وإعتماد نظم تحفيزية كافية، تعتبر من أهم الإقتراحات المقدمة من أجل الرفع بمستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي.

بالإضافة إلى:

- العمل بطريقة أسلوب الخرائط الإنسيابية قبل تطبيق مبادئ TQM .
- الأخذ بمواصفات ومعايير الجودة الشاملة في الجامعات.
- وضع معايير لقياس الأداء الوظيفي والتدريسي.
- لابد من وجود إرادة سياسية لإعتماد مبادئ TQM ، وأن تتماشى تلك المبادئ مع القيم العربية الإسلامية.

- تكوين جهاز متخصص بالجودة الشاملة على مستوى المعاهد والكليات والجامعات يكون قادرا على التطبيق والتنفيذ والتقييم للعمليات الإدارية والتدريسية بها
- تقديم مكافآت سنوية من طرف إدارة الجامعات للمعاهد والكليات التي تثبت إلتزامها بمعايير الجودة الشاملة.
- العمل على التدريب المستمر للأعضاء المنتجين أسلوب الخرائط الإنسيابية بحيث يعمل وبشكل دائم نحو إدخال الأساليب الحديثة في التحسين.
- نشر ثقافة أسلوب الخرائط الإنسيابية في التعليم العالي لدى جميع المستويات الادارية والعلمية بالجامعة.
- إلزام مؤسسات التعليم العالي بإعداد تقارير دورية عن تحسين الجودة و عن التطورات الحاصلة في هذه المؤسسات
- العمل على توفير دورات تدريبية لكل من المحاضرين والاداريين بهدف تعريفهم على كيفية تطبيق أسلوب الخرائط الإنسيابية في التعليم العالي وطبقا للمواصفات العالمية.
- ضرورة الاطلاع على التجارب العالمية لمؤسسات التعليم العالي في تطبيق مفهوم الجودة والعمل بها والاستفادة من خبراتها.
- توفير كافة الإمكانيات المالية والمادية بالشكل الكافي والمناسب لتحقيق أهداف الجودة.
- فتح باب لإسهام أصحاب الخبرة والكفاءة لإبداء آرائهم واتخاذ القرار والمساهمة في تبني ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا :باللغة العربية:

- (1) أمة الله دحان المسهلي، سامي محمد نصار، محمد محمد مطهر، هيثم محمد الطوخي.(2015). تطوير سياسة القبول بالتعليم العالي في ضوء معايير الجودة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

- (2) حسن حسين البيلالي، رشدي أحمد طعيمة، سعيد أحمد سليمان، عبد الرحمان النقيب، محسن المهدي سعيد، محمد بن سليمان البندري، مصطفى أحمد عبد الباقي.(2006).الجودة الشاملة في التعليم (بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الأسس والتطبيقات). دار المسيرة: عمان.
- (3) خالد محمد عبد الجابر الخطيب.(2015).منهاج التربية الرياضية في ضوء معايير الجودة. دار العلم والإيمان: مصر.
- (4) خير الله يونس التركاوي.(2017). إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. دار الإعصار العلمي: عمان.
- (5) رأفت عبد العزيز البوهي، إبراهيم جابر المصري، أحمد محمد ماجد، منى أحمد عبد الرحيم.(2018).الجودة الشاملة في التعليم. دار العلم والإيمان: مصر.
- (6) عبد الله محمد عبد الرحمان.(2000). دراسات في علم الاجتماع، ج2. دار النهضة العربية:بيروت.
- (7) عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس.(2015). الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- (8) عرفة حسين عرفة رمان.(2014). أسلوب التخطيط وإدارة الجودة الشاملة. دار العلم والإيمان: مصر.
- (9) علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين.(2014). تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي (بحوث ودراسات علمية محكمة).عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (10) لويد دوينز وكيلر كرادفور دماسون.(1997). إدارة الجودة (التقدم والحكم وفلسفة ديمنج). ترجمة حسين عبد الواحد. الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية: القاهرة.
- (11) مأمون سليمان الدرادكة.(2006).إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء: عمان.

12) محفوظ أحمد جودة.(2004). إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات). عمان: دار وائل للنشر.

13) مهدي صالح السامرائي.(2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. دار جرير: عمان.

14) هناء محمود القيسي.(2011). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات). عمان: دار المناهج.

15) وفيفة مصطفى سالم.(2001). تكنولوجيا التعليم والتعلم في التربية الرياضية. منشأة المعارف: الإسكندرية.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

J.C.Taroneau.(1998). Marketing(Stratégie industrielle). édition-12

.Vuibert: paris