

إدارة الجودة الشاملة كأداة ترقية للمؤسسات التعليمية العالي دراسة: «نماذج عالمية في إدارة الجودة الشاملة»

طالب دكتوراه فيصل ساكر. ②

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف
جامعة المنار / تونس

د/عبد الحفيظ خزان ①

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الشهيد حمه لخضر / الوادي

Abstract:

The concept of total quality management has become of great importance by developed and developing countries during these days, and this is due to the global intense competition between countries and companies and institutions at the international and local level.

Has led him to focus on quality and standards, especially in goods and services, and perhaps the most prominent of these services are attached to institutions of higher education to inspire practitioners, researchers and academics has been described as the third wave after the industrial revolution and computers.

From this standpoint, this research focuses on the following formats:

How is the application of quality management standards and what are the most important global models?

Keywords:

Total quality management, continuous improvement.

المُلخَص:

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة من طرف الدول المتقدمة والنامية خلال هذه الأيام، وهذا راجع لمنافسة العالمية الشديدة بين الدول والشركات والمؤسسات على المستوى الدولي والمحلي.

فقد أدى بها إلى التركيز حول الجودة والمعايير ، خاصة في السلع والخدمات، ولعل من أبرز هذه الخدمات ما تعلق بالمؤسسات التعليمية العالي لتستلهم الممارسين والباحثين والأكاديميين فقد وصفت بأنها الموجة الثالثة بعد الثورة الصناعية والثورة الحواسيب.

من هذا المنطلق فإن هذه البحث يتمحور حول الإشكال التالي:

كيف يتم تطبيق معايير إدارة الجودة وماهي أهم النماذج العالمية؟

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، إيزو 9000، المؤسسة الجامعية.

① دكتور، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمه لخضر / الوادي - الجزائر

② طالب دكتوراه بجامعة المنار تونس

مقدمة:

تعتبر العملية التعليمية في الجامعات بالعالم من أهم ركائز التنمية بشكل عام والتنمية البشرية بشكل خاص، لأن مخرجات هذه العملية الذي يجب أن يكون مؤهلاً لتحمل كافة مسؤولياته لكي يساهم بشكل فعال في التنمية والتقدم لبلده. وجودة المخرجات تتغير من دولة لأخرى وهذا راجع للنظام الجودة المطبق في تلك الجامعات ولكن هناك بعض المعايير العالمية المتفق عليها التي تؤدي الى جودة في المخرجات وهذا راجع للتطبيق الجيد للمعايير ويؤدي هذا لنظام متكامل للتحسين والتنمية المستمرة لكي يواكب المتغيرات السريعة للعصر الحديث.

1 إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق فإن هذا البحث يسعى إلى معالجة الإشكالية الرئيسية التالية:
كيف يتم تطبيق معايير إدارة الجودة وماهي أهم النماذج العالمية؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية قسمنا البحث ل:

2 هيكل الدراسة:

أولاً: مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ثانياً: تحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ثالثاً: نماذج عالمية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: مفاهيم أساسية لإدارة الجودة الشاملة

يحتل موضوع إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الأدبيات الاقتصادية، وهنا سنحاول التطرق إلى أهم النقاط المتعلقة إدارة الجودة الشاملة، من حيث المفهوم والأهداف ومعايير قياس الجودة الشاملة.

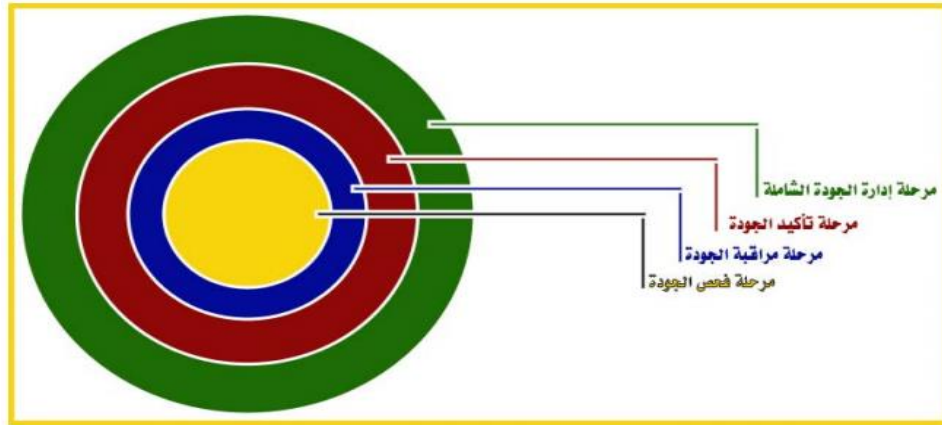
I. تعريف إدارة الجودة:

"وبشكل مجمل يشير إلى مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين. كما يتبلور مفهوم إدارة الجودة فيما يتبعه المسئولون عن سير المؤسسة من أساليب إدارية وأنشطة وممارسات في إطار عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة، وذلك وفقاً لنظم تقود إلى التحسين الدائم للأداء والمحافظة على اضطراد مستوى الجودة".¹

وقد مر مفهوم إدارة الجودة بعدة مراحل كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: (01)

مراحل تطور مفهوم الجودة



المصدر:² محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية، 2007، ص: 14.

II. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي مرحلة من مراحل تطوّر إدارة الجودة، فمن خلال ملاحظة التطور الفكري والإداري لإدارة الجودة فإننا نلاحظ أنّ تتابع مداخل الجودة لم يكن في شكل

قفزات، وإنما من خلال تطوّر ثابت ومستقر، وقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة مروراً بستة مراحل كل مرحلة استغرقت ما يقارب 20 عاماً وهي:³

- (1) - مراقب عملياتي (منذ العام 1900)؛
- (2) - مراقبة رئيس العمل (1900-1920)؛
- (3) - مراقبة المفتش (1920-1940)؛
- (4) - الرقابة الإحصائية (1940-1960)؛
- (5) - ضمان الجودة (1960-1980)؛
- (6) - إدارة الجودة الشاملة (1980 إلى الآن).

وعلى الرغم من الاتفاق حول المراحل الرئيسية لتطوّر إدارة الجودة، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول مفهومها. فقد سألت إحدى المجلات الفرنسية ديمينج "Deming" عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ باعتباره صاحب المفهوم، فأجاب: لا أعرف، مشيراً إلى توسع هذا المفهوم إلى أن أصبح يحمل معان كثيرة.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها عبارة عن "التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة، وغير الضرورية للعميل أو العملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل"⁴، حيث أن المفهوم يقوم على ثلاثة مكونات أساسية، هذه المكونات التي أدت إلى الاختصار المتعارف عليه في الكتابات والأبحاث المختلفة وهو (TQM) أو

إدارة	الجودة	الشاملة
-------	--------	---------

إدارة الجودة الشاملة الواردة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (01)

المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

الحاجة إلى التزام الغدارة العليا	التوجه نحو المستهلكين	الحاجة إلى روح الفريق ومشاركة العاملين والغدارة معاً
وضع الأهداف والقيم للمنظمة	التحسين المستمر	مسؤولية الجودة مناطة بجميع العاملين
القيادة	التدريب والتطوير	اشترك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمنظمة
العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	الأهتمام بالعاملين وتشجيعهم على الإبداع	تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة

المصدر: زكي عبد المعطي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 25، العدد 4، 2011، ص: 883.

III. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم: (01)

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁶



المصدر: الحاج نعاس خديجة، نوري منير، "درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها"، ورقة بحثية مقدمة إلى مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. أ/قسم العلوم الاقتصادية والقانونية. صنف: (C) العدد: 21 جانفي 2019، ص ص: 32-33.

يوضح الشكل السابق المراحل التي يمر بها تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأية مؤسسة،

وفيما يلي توضيح هذه المراحل:

- مرحلة الإعداد: يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة جزءاً من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشاكل المؤسسة، وبيان التحديات التي تواجهها؛

- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم ورغباتهم، واعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المؤسسة؛
- تعريف القيادات بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة؛
- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري، فضلا عن مسانديتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر.
- مرحلة التخطيط: تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المؤسسة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة التزامها بنشر ودعم ثقافة الجودة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
- تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الذي ينعكس على مستواهم المعيشي؛
- تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمؤسسة، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودمج العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمؤسسة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية؛
- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آراءهم وضمان التزامهم، وكسب رضاهم؛
- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.
- مرحلة التقويم: تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:
- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها؛
- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، ويمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المؤسسة، أي مراعاة خصوصية المحيط أثناء تطبيق الجودة الشاملة؛
- مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء التغيرات الحاصلة ومدى تناسبها مع ثقافة الجودة والالتزام بها.
- مرحلة التطوير: تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة؛
- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير؛
- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق الجودة الشاملة، والتقدم الحاصل في هذا الجانب بالإضافة إلى دراسة التجارب المماثلة وما يمكن الاستفادة منها.

- مرحلة التحسين المستمر: تستهدف هذه المرحلة التعريف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التحسين المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقييم برنامج التطبيق؛
- إجراء مقارنة مرجعية للأداء (Benchmarking) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مؤسسات مماثلة؛

- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المؤسسة للمشاركة في عملية التطبيق؛
- تزويد جميع العاملين في المؤسسة بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة؛
إن تطبيق كل مرحلة وخطوة مما سبق تحتاج إلى مرحلة زمنية مناسبة لاستكمالها، وعليه يتضح مما سبق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تطور على فترات، فبعد أن كان التركيز على المنتج النهائي من خلال المواصفات المطلوبة، ثم الانتقال إلى ضبط العملية ومراقبتها وحصر نسبة العيوب إحصائياً، ومن ثم الانتقال للاهتمام بكل ما سبق والذي يؤكد على رضا العميل وتحقيق التحسين المستمر.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

I. تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

وضعت فلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل "جورج إدواردز ديمينج" W. Edwards Deming لتحسين كفاءة فرق العمل المرنة في الصناعة في الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية. على مدى السنوات مكثف لـ Deming لفلسفة إدارة الجودة الشاملة قسمت إلى 14 نقطة والتي أصبحت "أكبر عنصر إجراء" للاعتماد عليها من طرف الإدارة. على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة كان المقصود أصلاً لقطاع الصناعة، وأعرب Deming على أن مبادئ إدارته يمكن أن تطبق أيضاً على قطاع الخدمات، الذي يتضمن أيضاً التعليم. وكانت مسألة الجودة في التعليم العالي على جدول أعمال لمدة ستة عشر عاماً على الأقل في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أبرز هذه الفلسفة فقد نشرت رسالة مفتوحة في العدد من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو "Harvard Business Review". وقد وقع على الرسالة من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين من شركة "ford" للسيارات، وشركة IBM، American Express، Xerox، Motorola، Proctor، and Gamble، الرسالة جاءت بتحديات للجامعات للعمل مع الصناعة لتطوير برامج البحوث والتعليم في إدارة الجودة الشاملة.⁷

لذا فهي فلسفة إدارية لقيادة الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب، والمستفيدين، وتحقق أهداف الجامعة، وتضمن الكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي، من أجل تحقيق التفوق والتميز.

فهي إذن، إستراتيجية متكاملة وفلسفة تعليمية للتطوير المستمر وتحسين المركز التنافسي للجامعة، وإرضاء الطلاب، وخدمة الأساتذة والعاملين والمجتمع، وهي تتطلب قيادة فعالة، والتزام الغدارة وهيئة التدريس بالجودة، وتقديم برامج تدريبية لرفع كفاءة الأداء، واستخدام طرق فعالة للتقييم. وعليه نرى أن إدارة الجودة الشاملة في التعاليم العالي هي عبارة عن: "فلسفة تنظيمية، وثقافة جديدة، يجب على الجامعات تبنيها لتحقيق التطور المستمر في أداؤها وتحسين جودة مخرجاتها"، وهي تقوم على العناصر الآتية⁸:

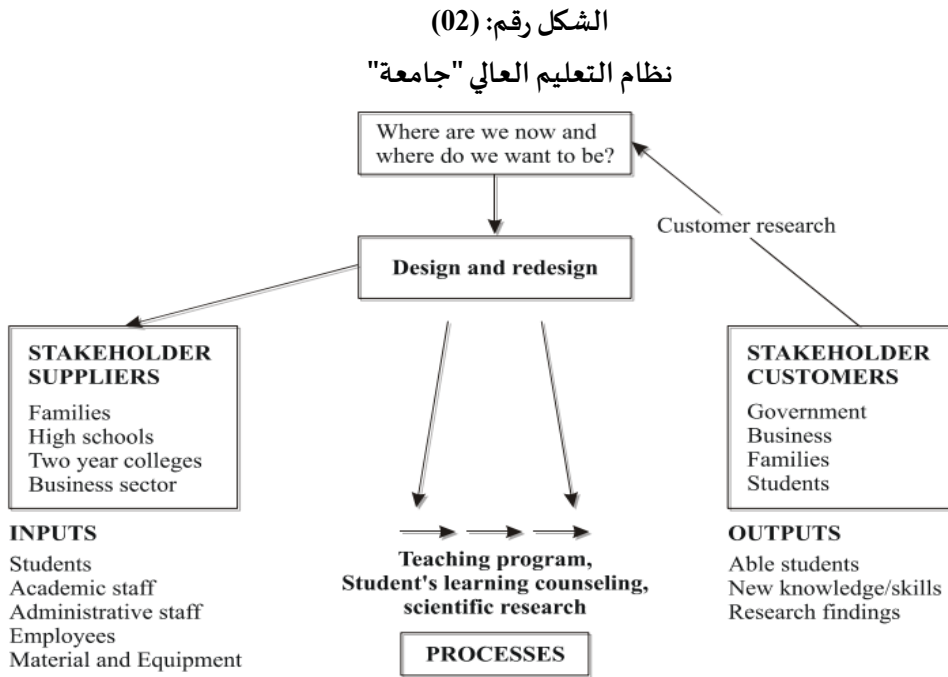
- التركيز على الطلاب والمستفيدين؛
- اعتبار الجودة جزءاً رئيسياً من استراتيجية الجامعة؛
- التركيز على مشاركة الجميع؛ واعتبار الكل في الجامعة مسؤول عن الجودة؛
- تشمل الجودة كافة العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة.

II . إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي⁹

مفهوم الجودة الشاملة المطبقة على التعليم العالي يشمل جميع المجالات، ومستويات التعليم وله تأثير على ما يلي:

- المرافق المادية (المباني والمجمعات الرياضية والمجال مفتوح...الخ)،
 - البنية التحتية الأكاديمية (مختبرات ومكتبة وثائق والاتصالات والمعلومات البنية التحتية وما إلى ذلك)،
 - المنهاج الدراسي،
 - نظم التقييم والامتحانات،
 - توريد الأكاديمية والإدارية للأنظمة تحسينها والشخصية،
 - أبحاث والمنشورات،
 - خطط التطوير المؤسسي (التخطيط الاستراتيجي)،
 - جامعة - العلاقات مع المجتمع، - صناعة
- وضع Deming نظام إنتاجه يمكن تطبيقها على المؤسسات الخدمية وكذلك للمنظمات التصنيع بالدرجة الأولى. ومع الإشارة إلى إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيق إنتاج نموذج Deming في التعليم العالي. ويعتمد هذا النظام على إجابات لهذه الأسئلة الرئيسية.
- من هم أصحاب المصلحة (العملاء والموردين)؟
 - ما هي المدخلات والمخرجات؟

- ما هي العمليات الأساسية؟



Source: Ömer Faruk Ünal, APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS, *Journal of Qafqaz University*, Number 7, Spring 2001, p : 05.

III. أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: ¹⁰

- إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان، خاصة في مجال التعليم، ولا شك أن أهم الفروق بين المؤسسة التعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة، لذلك ارتأت الكثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في الدول المتقدمة تطبيق نظم الإدارة بالجودة الشاملة، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطاً إدارياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه، ويمكن تلخيص فوائد تطبيق الجودة الشاملة ونظمها في التعليم الجامعي على النحو التالي:
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.
 - رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعلم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية.
 - مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التحسين والتطوير.
 - تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقول من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير، ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - ربط أقسام المؤسسة الجامعية وجعل عملها منسجما، بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر

- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
- رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها.
- المساعدة على وجود نظام شامل و مدروس للمؤسسة الجامعية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسة الجامعية من حيث الموارد والوقت وغيرها.
- تحسين كفايات الإداريين والعاملين وعضو هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم، من خلال التدريب مستمر.
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي، والاعتراف العلمي بالمؤسسات الجامعية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

ثانيا: التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة:

I. مفهوم التحسين المستمر:

يشكل التحسين المستمر أساسا ما لزيادة فاعلية وكفاءة عمليات الجودة وتخفيض التكاليف لأجل تقديم مزايا إضافية الى المنظمة وزبائنا، إذا أصبح اجراء التحسين المستمر حافزا لدفع العاملين لإنجاز أعمالهم بجودة كبيرة وبأقل كلفة فضلا عن تمكين المنظمة من الاستفادة ذلك الحافز في تدريب العاملين تطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على مواكبة التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الاعمال ويمكننا من تحقيق الأهداف.¹¹

لذلك إدارة الجودة الشاملة هو نهج عملي واستراتيجي لتشغيل المنظمة التي تركز على احتياجات عملائها. وترفض أي نتيجة أخرى من التميز. وإدارة الجودة الشاملة ليست مجموعة من الشعارات ولكن هي مقارنة متعمدة ومنظمة لتحقيق مستويات مناسبة من الجودة بطريقة متسقة التي تلبى أو تتجاوز احتياجات ورغبات العملاء. ويمكن النظر إليها على أنها فلسفة التحسين المستمر للتحقيقها من خلال الأشخاص.¹²

كمقاربة، إدارة الجودة الشاملة تمثل تحولا دائما في تركيز المنظمات عن النفعية قصيرة الأجل لتحسين جودة على المدى الطويل. وهنا يجب التأكيد على الاستمرار والابتكار وتحسين والتغيير، وتلك المنظمات التي تعمل على قفل دورة التحسين المستمر. لأنها تقوم بمحاولة واعية لتحليل ما يقومون به وتخطط لتحسينه. لخلق ثقافة التحسين المستمر يتعين على المدراء توعية

موظفهم وتفويض القرارات إلى مستوى المناسب لإعطاء الموظفين مسؤولية تقديم الجودة في المجال الخاص بهم.¹³

II. معايير الجودة:

معايير الجودة الخارجية لها دور هام في مساعدة المنظمات في تطوير ثقافة الجودة الشاملة. فهي ليست إجبارية، وبينما تفضل العديد من المنظمات لا تكون مثقلة مع تلبية معيار ما، إلا أنها تستحق النظر عند وضع برنامج الجودة. فهي مفيدة جدا لأغراض التقييم الذاتي وإطار لعملية جودة التدقيق.¹⁴

أ- مفهوم معيار ISO9000 :

شهادة الأيزو 9000 سلسلة هي معايير جودة عالمي مطبق في جميع أنحاء العالم. وقد نشرت لأول مرة في المملكة المتحدة في عام 1979 تحت عنوان "نظام الجودة" وكان معروفا حتى منتصف 1990s في المملكة المتحدة بـ BS5750. وكان أصولها في المملكة المتحدة من خلال إجراءات الجودة المطلوبة من قبل وزارة الدفاع وحلف شمال الأطلسي.

تختص ISO 9000 في إدارة الجودة، الذي يعرف بأنه الوسيلة التي توظف المنظمة بها مواردها لتلبية احتياجات عملائها والمتطلبات التنظيمية والآليات التي تستخدم لإدخال تحسينات مستمرة. من ديسمبر 2003 ISO 9000 المعيار معروف باسم ISO 9000 : 2000.¹⁵

ب- خطوات للحصول على شهادة الأيزو ISO 9000 : 2000 :

هناك ثلاث خطوات للحصول على شهادة الأيزو 9000 مرحلة ما قبل التسجيل وأثناء التسجيل وما بعد التسجيل.¹⁶

1. المرحلة الأولى: الأعداد والتهيئة: يتم في هذه المرحلة الأعداد والتهيئة للحصول على الأيزو 9001 من خلال الاستعداد أو تغيير نظام إدارة الجودة بما يتوافق مع متطلبات مواصفة الأيزو 9001 وتشمل هذه المرحلة تحقيق قناعة وإلتزام الإدارة العليا ونقلها الى المستويات الأدنى.

2. المرحلة الثانية: التسجيل: أو BVQI في هذه المرحلة يجري اختيار الجهة المانحة للشهادة مثل وغيرها، التي يتم تزويدها بأدلة الجودة الخاصة بالمنظمة بعد ملء استمارة طلب التسجيل، ثم SGS يجري تدقيق الأدلة من خلال التعاون والتنسيق من خلال التام بين فريق العمل بقيادة ممثل الإدارة مع فريق المراجعة والتدقيق، وتثبت ملاحظات فريق المراجعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وعلى ضوء ذلك يتم اتخاذ قرار منح الشهادة من عدمه من قبل الجهة المانحة.

3. المرحلة الثالثة: ما بعد التسجيل أو التحسين المستمر للجودة: بعد حصول المنظمة على

شهادة الايزو يفترض أن لا تتوقف عن هذا الحد بل لا بد لها من اجراء التطوير

والتحسين في العمل باستمرار لضمان البقاء والمنافسة محليا وعالميا.

وتسند المواصفات القياسية للايزو على عدة افتراضات هي:

- ايمان الإدارة بان الحصول على شهادة الايزو سوف يعزز مكانة المنظمة في السوق.
- وجود ثقافة منتظمة تؤكد على العمل الجماعي.
- تحسين السلعة أو الخدمة يتم من خلال تحسين العمليات.
- استعداد الإدارة العليا لتبني مشروع الحصول على شهادة الايزو والالتزام لذلك.

ت- تطبيق ISO 9000: 2000 في التعليم:

سابقا ISO 9000 سلسلة لديها مشاكل في المؤسسات التعليمية بسبب أصول تحويلها. حيث انها بحاجة ترجمتها للسياق التعليمي. وهي قائمة على فكرة مطابقة المنتجات التي كان من الصعب ترجمتها في بيئة تعليمية، وخاصة إذا تم تعريف المنتج على أنهم الطلاب. ومع ذلك، ISO9000:2000 هو الآن عملية صعبة للوصول إلى المؤسسات الخدمية والمؤسسات التعليمية.¹⁷ ويستند ISO9000 على ثمانية مبادئ التي يمكن استخدامها من قبل فريق إدارة المنظمة لتحسين الأداء وهذه المبادئ هي:¹⁸

- التركيز على العميل: هو فكرة مشتركة لجميع العمليات النوعية للجودة وتكون من خلال تلبية توقعات العملاء. ويمكن تطبيق هذا المبدأ الذي ينطوي على تنظيم البحث في احتياجات العملاء وتوقعاتهم وقياس مدى رضاهم. في السياق التعليمي يمكن أن يكون العملاء من الطلاب وأولياء الأمور، وأرباب العمل في المستقبل أو المؤسسات التعليمية الأخرى.
- قدرة القيادة: يجب على القائد وضع رؤية مستقبلية وهو المفتاح لمنظمة ناجحة، فالقيادة يجب توفير لهم الموارد اللازمة للقيام بعملهم وضمان تحديد وتلبية احتياجات جميع الأطراف من موظفين، وعملاء، ومجتمعات محلية وغيرها. وقد تبين أن القيادة تكون متغيرا رئيسيا في المدارس الناجحة. القيادة تعمل بشكل جيد وتتوافق مع نتائج البحوث التي يتم إنشاؤها على تحسين المدارس.
- إشراك الافراد المنظمات: الافراد بحاجة لاستخدام قدراتهم لصالح المنظمة وهذا لضمان الابتكار والإبداع. كما يجب دعم المنظمات للموظفين. التخطيط للاحتياجات وضمان مواهب للموظفين وإستخدامها على نحو متكامل هي المؤشرات الرئيسية للنجاح.
- منهج العملية: هو حول كفاءة وفعالية الأنشطة الأساسية للمنظمة وعلى أهمية تطوير منهج منتظم لإدارتها. فإن إنشاء أدوار ومسؤوليات واضحة وتحديد للأنشطة الرئيسية هي بعض

من القضايا التي تعتبر مهمة في منهج العملية. الإدارة المنظمة لعملية التعليم والتعلم مطلوب التوافق مع متطلبات مبدأ العملية.

- **منهج النظم:** لإدارة الترابط بين العمليات ومواءمتها لتحقيق أفضل النتائج. فهو ضمان وجود أنظمة واضحة في المنظمة ووضع أهداف وغايات واضحة. ووجود مؤشرات واضحة للأداء وضمن وجود عمليات الإدارة لتلبية هذه الأهداف وهي الجوانب الرئيسية لإدارة التعليمية.
- **استمرار التحسن:** التحسين المستمر هو الهدف من كل أنظمة الجودة. فهو ضمان أن الافراد لديهم التدريب والمهارات اللازمة لإجراء التحسينات، ويضمن أن يكون هناك منهج على مستوى المنظمة لتحسين الأداء. تحتاج المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى للمتابعة لأجل التحسين المستمر مثل أي منظمة أخرى. واحد العوامل الرئيسية هي أهمية تدريب وتطوير للموظفين، والحاجة إلى ضمان وجود منهج منظم لتطوير الموظفين والاستثمار الكافي في تدريبهم.
- **المنهج الوقائي لصنع القرار:** هذا يتطلب أن يتم اتخاذ القرارات على أساس المعلومات والبيانات. ومن يضمن أن البيانات المتوفرة ويتم إبلاغ القرارات من المعلومات المتاحة. حيث أن البيانات هي عن الطلاب وأدائهم وعلى أشياء أخرى مثل القيمة المضافة التي تعطى لهم من خلال العملية التعليمية كل هذا مهم لوضوح اتخاذ القرار الجيد في التعليم.
- **العلاقات:** المنظمة في شراكة متبادلة للمنفعة مع مورديها التي يمكن أن تخلق قيمة لكلا الطرفين. فهو اتصال واضح ومفتوح لتنفيذ مشاريع مشتركة وتجميع الخبرة. فأهمية علاقات الموردين للمؤسسات التعليمية واضحة حيث أن المدارس العليا لها علاقات مع المدارس المغذية لها والجامعات لديها علاقات مماثلة في الأنظمة المدرسة.

III. أساسيات نظام الجودة في التعليم الجامعي: يمكن توضيح أساسيات نظام الجودة في التعليم الجامعي التي تعتبر بمثابة هيكل عام من أجل تحسين الأداء للمؤسسة التعليمية وكوسيلة لمساعدتها لتحقيق والحفاظ على النجاح وهي:¹⁹

- أ- وضع متطلبات سوق العمل في بؤرة الاهتمام: تعتمد المؤسسة التعليمية على مخرجاتها من الطلاب لتحقيق متطلبات سوق العمل، لذا يجب فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية ويجب تحقيق متطلبات سوق العمل والاجتهاد في التفوق على توقعاته.
- ب- قيادة المؤسسة التعليمية: يجب أن توحد قيادة المؤسسة التعليمية أغراض واتجاهات المؤسسة ويجب عليها تهيئة وخلق الجو العام داخل المؤسسة الذي يحفز جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ت- مشاركة العاملين وأعضاء هيئة التدريس: يعتبر العاملين وأعضاء هيئة التدريس على مختلف المستويات هم العمود الفقري لأي مؤسسة تعليمية والتكامل التام فيها يؤدي إلى الاستفادة القصوى من قدراتهم.

- ث- مفهوم العمليات التعليمية: يمكن تحقيق النتائج المرجوة بصورة أكثر فاعلية عند إدارة الأنشطة وما يتعلق بها من امكانيات كعملية يمكن تحديد مدخلاتها والتحقق من صلاحية مخرجاتها.
- ج- مفهوم النظام في إدارة المؤسسة التعليمية: هو فهم وتعريف العمليات المتداخلة وإدارتها داخل منظومة المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.
- ح- التحسين المستمر للعملية التعليمية: يجب ان يكون التحسين المستمر للأداء العام داخل المؤسسة التعليمية هدفاً دائماً لها.
- خ- اتخاذ القرار المبني على الحقائق: تنشأ القرارات الفعالة من تحليل البيانات والمعلومات من خلال الطرق المنهجية لضبط الجودة.
- د- علاقة تبادل المنافع: هي العلاقة بين المؤسسة التعليمية والموردين (المجتمع) والتي تؤدي الى زيادة قدرة كلا من الطرفين على الاستفادة من بعضهما البعض.

ثالثاً: نماذج عالمية في إدارة الجودة في التعليم العالي

I. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:²⁰

بدأت أول محاولة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الأمريكي في عام 1985. وسرعان ما انتشرت الحركة وفي عام 1990، وقد ذكرت 78 مؤسسات التعليم العالي إلى أن استكشاف أو محاولة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. والعامل المشترك في مجال التعليم العالي في الولايات المتحدة هو أن يتم دفع ذلك نحو المنافسة التجارية التي تفرضها القوى الاقتصادية. المنافسة هي نتيجة لتطوير سوق التعليم العالي من جهة، والحد من التمويل الحكومي الذي يفرض المؤسسات العامة إلى البحث عن مصادر مالية أخرى، من ناحية أخرى. على سبيل المثال، في جامعة ولاية أوريغون "Oregon State" خفضت الحكومة الأموال بنسبة 35%. وردت بعض الجامعات، مثل جامعة فرجينيا كومونولث "Virginia Commonwealth" من خلال خفض رواتب الموظفين وزيادة الرسوم الدراسية. استجاب جامعة ولاية داكوتا الشمالية "North Dakota" إلى هذه التخفيضات عن طريق زيادة عدد الطلبة دون زيادة الجودة. لم العوامل التنافسية بين الجامعات لا تسمح لانخفاض الجودة، لذلك يبحثون العديد من المؤسسات لصناعة للأفكار. وبالنظر إلى التشابه بين تجارب التقى في عالم التجارة وتلك التي واجهتها في التعليم العالي، ويمكن للنهج إدارة الجودة الشاملة أن يكون حلاً "بذل المزيد من الجهد مع الأقل".

- تشارك اليوم أكثر من 200 مؤسسة للتعليم العالي في إدارة الجودة الشاملة في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. وهناك العديد من قصص النجاح في الولايات المتحدة. تثبت

تجارب بعض مؤسسات التعليم العالي الأمريكية أن أثار استخدام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إيجابية في الغالب.

وتشبه مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تعد بمثابة مجالس إدارة لهذه المؤسسات. ويعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر، قياساً بالدول الأوروبية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها، وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة. ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين:

أولاً/ الاعتماد المؤسس Institutional Accreditation، وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.

ثانياً/ الاعتماد التخصصي Program Accreditation للبرامج الدراسية، وتقوم به لجان متخصصة مثل مجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا (ABET) والذي يعمل منذ الثلاثينات من القرن الماضي، وهيئة اعتماد التعليم الطبي.

في عام 1996، تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي: (CHEA)* والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد، وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد (CHEA) بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي، بناءً على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل 10 سنوات بناءً على تقرير يقدم كل 5 سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويمارس من خلال المهام الآتية:

- 1- مراجعة عمليات التقييم الذاتي بواسطة القائمين على المراجعة.
 - 2- القيام بزيارة ميدانية للمؤسسات التعليمية مرة كل عام.
 - 3- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المنظمة.
- كما أن هناك جائزة سنوية خاصة بالجودة ك تعطى للمنظمات لأحسن أداء في أمريكية

❖ جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة The Malcolm Baldrige National Quality Award (الولايات المتحدة):

جائزة الجودة مالكولم بالدريدج (Malcolm Baldrige) الوطنية بالولايات المتحدة تعادل جائزة ديمينج (Deming) اليابانية المرموقة. تأسست هذه الجائزة من قبل الكونغرس الأمريكي في عام 1987 وسميت على شرف وزير الخارجية السابق مالكولم بالدريدج الذي كان أحد المؤيدين الرئيسيين لإدارة الجودة كمفتاح لتحقيق الازدهار الوطني. يدير الجائزة المعهد الوطني للمعايير

* كلمة: (CHEA) هي اختصار لـ The Council for Higher Education Accreditation

والتكنولوجيا ووزارة التجارة الأمريكية. جائزة مالكولم بالدريدج ليست معيارا مثل ISO 9000 بل هي مسابقة سنوية، تم تصميم الجائزة لتكريم الشركات التي تتفوق في تحقيق الجودة وإدارتها بالولايات المتحدة. ويتم تقديم الجوائز سنويا للفئات التالية: التصنيع، والخدمات، والشركات الصغيرة. في عام 1999، قدمت جوائز إضافية في مجال الرعاية الصحية والتعليم. وهناك تركيز قوي لمعايير مالكولم بالدريدج على الجوانب غير الإجرائية للجودة مثل القيادة وإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك رفاه الموظف والروح المعنوية له، ورضا العملاء، وتركز جائزة مالكولم بالدريدج على النتائج والتحسين المستمر.²¹

ويتم فحص الطلبات حسب معايير التي يتم تحديثها بشكل منتظم على سبع فئات، وتشكل معايير الجائزة هي:²²

- ✓ القيادة: ويدرّس كيف يتم توجه كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة، وكيف تعالج المنظمات مسؤولياتها تجاه الجمهور وممارسات المواطنة الصالحة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي: ويدرّس كيف تحدد المنظمة التوجهات الاستراتيجية وكيف تحدد خطط العمل الرئيسية.
- ✓ العملاء وتركيز السوق: يدرس كيف تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء والأسواق.
- ✓ المعلومات والتحليل: يدرس الاستخدام الفعال لتحليل البيانات والمعلومات لدعم عمليات المنظمة الرئيسية ونظام إدارة أداء المنظمة.
- ✓ التركيز الموارد البشرية: يدرس كيفية تنظيم القوى العاملة لتطوير إمكاناتها الكاملة.
- ✓ الإدارة العملية: ويتناول كيفية تصميم عمليات الإنتاج والتسليم والدعم الرئيسية وإدارتها وتحسينها.
- ✓ نتائج الأعمال: ويتناول أداء المنظمة وتحسين مجالات العمل الرئيسية فيها: وهي رضا العملاء والأداء المالي والسوقي، والموارد البشرية، والموردين، والأداء التنظيمي. ويدرّس أيضا كيفية أداء المنظمات المنافسة.

II. نموذج المستثمرون في الموارد البشرية في المملكة المتحدة (UK):²³

وبدأ المستثمرون في الموارد البشرية** (IIP) في أكتوبر 1991 والذي تم تعديله بشكل كبير في السنوات الأخيرة. وهو يختلف عن سلسلة ISO 9000 لأنه هو معيار لتنمية الموارد البشرية والتدريب، وعلى هذا النحو هو عنصر واحد فقط في برنامج إدارة الجودة الشاملة. العيب الآخر

** الاستثمار في البشر هو معيار لإدارة الموارد البشرية، ويحدد المعيار ما يتطلبه لقيادة ودعم وإدارة الافراد بشكل جيد من أجل تحقيق النتائج المستدامة. (<https://www.investorsinpeople.com>)

هو أنه على مستوى المملكة المتحدة (UK) من دون الشبه الدولية، وافتقارها إلى الاعتراف الدولي به قد يردع بعض المنظمات من السعي إلى تحقيقه.

الاستثمار في العنصر البشري يستند على تجربة المنظمات الناجحة في المملكة المتحدة التي اعترفت بأن القوة العاملة الماهرة أمر بالغ الأهمية لتحقيق نجاحها، لذلك فهي توفر منهجية لتطوير الموظفين بالطرق التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة. وهذه المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر في المنظمة لتصبح مستثمر في الموارد البشرية هي:

- التزام المستثمر في الأشخاص ملتزم تماما لتطوير افراده من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها.
- تخطيط المستثمر في الأشخاص واضح حول أهدافها وغاياتها، وما الذي يريده الأفراد للقيام به لتحقيق هذه الأهداف.

- العمل المستثمر في الأشخاص بتطور كل الأفراد على نحو فعال من أجل تحسين أدائهم.
- تقييم مستثمر للأشخاص بفهم تأثير الاستثمار في الأفراد على أدائهم.

كما هو الحال مع معايير الجودة الأخرى، مطلوب أدلة من قبل المدققين الخارجيين الذين يقومون بالمراجعة. ومن مراجعة أكثر مرونة وأقل الورقية من ذلك الذي بذل لـ ISO9000. مراجعو الحسابات جمع أدلتها إلى حد كبير من خلال عقد مناقشات مع أعضاء هيئة التدريس. والمؤسسة تحتاج إلى إظهار روح (IIP)، وليس مجرد وجود نظام رسمي لضمان ذلك.

III. جامعة Wisconsin-Madison الأمريكية²⁴ وقد اعتمدت الجامعة على بعض المبادئ لإدارة الجودة الشاملة بناء على تعليمات مكتب تحسين الجودة بجامعة Madison-Wisconsin، ويشمل الخطوات التالية:

- اختبار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف أو المضي قدما في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق التقدم يتم الانتقال إلى الخطوات التالية:

- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها التي يجب أن تحقق كل وحدة لدعم هذه الرسالة؛
- تحديد وتعريف الزبائن (ماذا نعمل، لماذا نعمل)، والتعرف على حاجاتهم؛
- صياغة الرؤية (Vision) (إلى أين نريد الوصول)؛

- تحديد وتعريف العمليات الأساسية، أي ماهي الأشياء التي يجب القيام بها؛
- وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤيا الموضوعية من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية؛

- البدء بتنفيذ مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة؛
- تدريب جميع العاملين داخل الجامعة على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة؛

- وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات الزبائن.

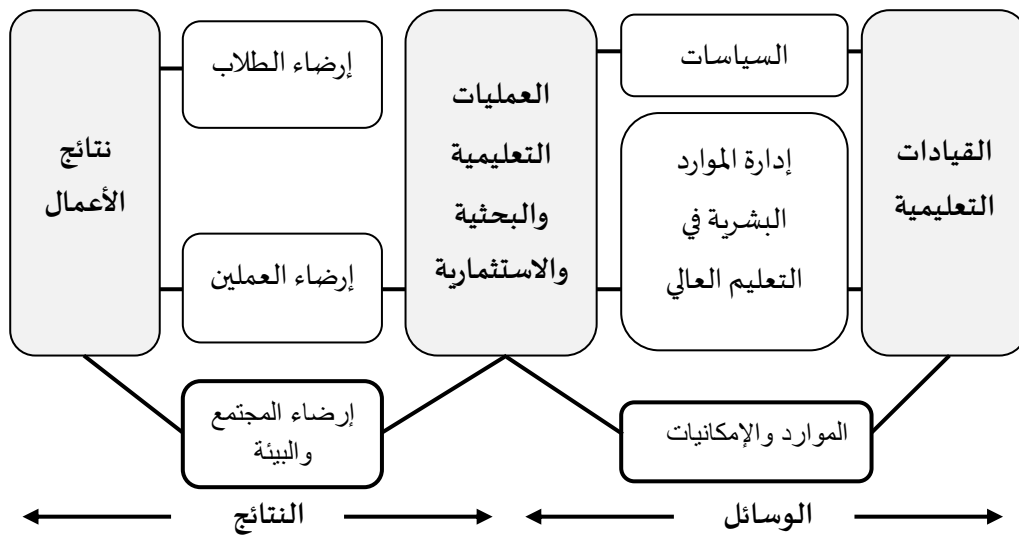
IV. نموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا:²⁵

- تم تطبيق هذا النموذج في "مقاطعة ويلز" ببريطانيا واعتماد على المبادئ الآتية:
1. بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة تعمل على نشرها في مؤسسات التعليم العالي؛
 2. ضرورة تحسين القدرات القيادية، وتحسين نتائج العملية التعليمية؛
 3. إتباع سياسة تحقق الالتزام والتحسينات المستمرة؛
 4. إعداد منظومة إدارية تستفيد من إمكانيات وقدرات العاملين؛
 5. ترشيد استخدام الموارد وتوظيفها بعناية وتجنب التبذير.
 6. تقييم الأداء بالتعاليم العالي.

وقد استند النموذج في اعتماده لهذه المبادئ على مقاييس إرضاء الطلاب، وإرضاء العاملين، وأثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة. ويؤكد النموذج على ضرورة أن يتوفر في قيادات الجامعة القيم والرؤية الواضحة، والقدرة العالية على إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالبرامج التعليمية والأنشطة البحثية والاستشارية وكيفية تقديمها؛ وأيضاً الاهتمام بالقراءة واستخدام المكتبة، والتمكن من أساليب البحث العلمي، وكتابة التقارير، واستخدام الأساليب الإحصائية والكمبيوتر، وتنمية المهارات السلوكية والفنية واستخدامات الوقت.

شكل رقم: (03)

النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في التعاليم العالي



المصدر: فتيحة حبشي. فوزية غربي، نماذج إدارة والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلوم الإنسانية، العدد 32، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/11، ص: 138.

V. تجربة جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية:²⁶

إذ قامت وزارة التعليم العالي وجامعة أم القرى بالسعودية في تطبيق الجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وذلك عبر مراحل تطويرية للجودة تبين عناية الجامعة بتأهيل موظفيها من الإداريين والأكاديميين عبر إتاحة الفرصة أمامهم لحضور الدورات التدريبية وورش العمل المصاحبة، وكانت هذه خطوة رائدة في تحسين الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتطويره، ووفرت الجامعة لكل عضو تدريس جهاز حاسوب مربوط بشكل دائم بشبكة الإنترنت ووضعت لهم فرصا لتحسين الاداء في التعليم والبحث باستخدام الحاسوب

الخاتمة:

في الأخير يمكن القول إن عملية تطوير جودة التعليم يمثل هدفاً لكل مؤسسة جامعية يجب التخطيط له وتوفير الموارد المختلفة اللازمة لتحقيقه، ليس هذا فحسب وإنما يجب قياس فاعلية العملية التعليمية للتأكد من سلامة نظام الجودة المطبق، تعتبر هذه المحاور التي يمكن من خلالها تحقيق تطبيق لنظام إدارة الجودة ISO9001:2000 مما يرجع للمؤسسة التعليمية بعدة فوائد، كما أن هناك إختلاف في جودة التعليم من دولة لأخرى فالهدف نموذج الولايات المتحدة الأمريكية هو خلق تنافسية تجارية عالمية لمؤسساتها الجامعية لإدارة الجودة الشاملة أما نموذج المستثمرون في الموارد البشرية في المملكة المتحدة معتمدة على تنمية الموارد البشرية وتدريبهم وهذا لكي يحقق هدف المؤسسة التعليمية أما نموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا قد استند مقاييس أهمها إرضاء الطلاب، وإرضاء العاملين، وأثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة أي إستناده كان على طرفي العملية التعليمية وأثرها، لذلك هذا الاختلاف في النظم التعليمية راجع للهدف المرتكز عليه.

الهوامش والمراجع المستعملة:

¹ حسن حسين البيلاوي، وآخرون. الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص: 12.

² محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية، 2007، ص: 14.

³ Abounaga, Ismail. Ahmed, **Integrating quality and environmental management as competitive business strategy for 21st century**. Environmental Management and Health. 9(2). 1998, 65–71.

⁴ زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2012، ص: 145.

⁵ _____، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة جامعة النجاح للنجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 25، العدد 4، 2011، ص: 883.

⁶ الحاج نعاس خديجة، نوري منير، "درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها"، ورقة بحثية مقدمة إلى مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. أ/قسم العلوم الاقتصادية والقانونية. صنف: (C) العدد: 21 جانفي 2019، ص ص: 32-33.

⁷ Ömer Faruk Ünal, APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS, *Journal of Qafqaz University*, Number 7, Spring 2001, pp : 01-02.

⁸ فتيحة حبشي. فوزية غربي، نماذج إدارة والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، *المجلة العلوم الإنسانية*، العدد 32، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/11، ص: 131.

⁹ Ömer Faruk Ünal, *Op sit*, p: 05.

¹⁰ علي لرقط، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر المبررات والمتطلبات الأساسية «دراسة ميدانية بكلية اللآداب والعلوم الإنسانية جامعة- الحاج لخضر- باتنة»، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التربية تخصص: الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة- الجزائر، (غير منشورة)، 2008-2009، ص ص: 47-48.

¹¹ حاتم كريم كاظم، التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الاطارات في النجف، *مجلة مركز دراسات الكوفة المجلد 1، العدد 21، 2011، ص 162.*

¹² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Kogan Page Ltd, Third edition, 2002, p 25.

¹³ *Op sit*, p 25.

¹⁴ *Op sit*, p 51.

¹⁵ *Op sit*, p 51.

¹⁶ مها كامل جواد، مداخل التحسين المستمر: دراسة مقارنة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 7٠6.

¹⁷ Edward Sallis, *Op sit*, p 53.

¹⁸ *Op sit*, p 53,54.

¹⁹ عمرو محمد عبد القادر هدية، "ضمان جودة التعليم الجامعي من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000"، *المؤتمر العلمي التاسع ثوابت ومتغيرات تعليم التصميم في إطار منظومة عالمية للتعليم، لكلية الفنون التطبيقية – جامعة حلوان، إبريل 2005، ص: 6.*

²⁰ حسن حسين البيلاوي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 226-227.

²¹ Edward Sallis, *Op sit*, P 56.57.

²² Edward Sallis, *Op sit*, P 57.

²³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Third edition, kogan page, USA, 2012, pp: 54-55.

²⁴ رقية شرون، " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل"، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست- الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2016، ص: 189-188.*

²⁵ فتيحة حبشي. فوزية غربي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 137-138.

²⁶ رقية شرون، مرجع سبق ذكره، ص: 189.