

عبد الرزاق خليل
أستاذ محاضر
جامعة الأغواط - الجزائر

تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات
التعليم العالي
تحليل ممارسات بعض الجامعات
العربية

Resumé :

Cet article tente de répondre a plusieurs questions, provoquées par l'interférence de plusieurs concepts, parmi celles-ci la relation entre le système d'accréditation général de l'université et l'accréditation de la spécialité académique et l'assurance qualité, et quels sont les éléments qui constituent le système qualité et peut-on l'appliquer dans les universités, et dans le contexte du développement des pratiques de la qualité et l'apparition des applications du management de la qualité totale, la méthodologique de l'assurance qualité conservera-t-elle son importance et sa valeur ? ces questions et tant d'autres seront traitées et ce, en insistant sur l'expérience de certaines universités arabes

ملخص:

يبدو أن مناهج الجودة قد تعددت و تراكمت في الأدب الإداري و في الممارسات الإدارية عبر حقبات تاريخية متعاقبة في الدول الصناعية. و مع تزايد الاهتمام بالجودة في الدول العربية تنوعت الممارسات و بدأ الاهتمام بمنهج ضمان الجودة كوسيلة لرفع مستوى الأداء، و لم يقتصر على القطاع الصناعي بل امتد إلى الخدمات و منها التعليم العالي في الجامعات.

و قد شرعت بعض الدول العربية في إنشاء صناديق للإبداع و التفوق و الإعلان عن جوائز للتميز و الإبداع، كما بدأت العديد من الجامعات العربية في السعي لتحقيق نظم لضمان الجودة فيها في ظل غياب ممارسات سابقة لها في هذا المجال يمكن البناء عليها، و عدم وجود وضوح بمناهج و ممارسات الجودة المتنوعة و مضمون أبعاد كل منها. لقد أدى ذلك إلى ممارسات تتداخل فيها مفاهيم السيطرة على الجودة، و مفاهيم كل من ضمان الجودة و إدارة الجودة الشاملة كمناهج لممارسات و تطبيقات الجودة. و أصبح ضمان الجودة وعاء يضم كل شئ و تتعدد فيه الاجتهادات بين مقتصد و مسرف.

و تتناول هذه الورقة مشكلة تداخل المفاهيم و انعكاسها على واقع الممارسة. وتبرز أهميتها من الحاجة إلى تركيز الطاقات و توجيهها نحو هدف واضح المعالم و الأهداف. و يهدف البحث إلى الإجابة عن عدة تساؤلات يثيرها التداخل في المفاهيم، و منها علاقة نظام الاعتماد العام للجامعة و الاعتماد الخاص للتخصص الأكاديمي بضمان الجودة، و ما هي عناصر نظام الجودة و هل من الممكن تطبيقه على الجامعات، و في ظل التطور الذي شهدته ممارسات الجودة و ظهور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هل سيبقى لمنهج ضمان الجودة أهمية وقيمة ؟ و أسئلة عديدة أخرى تصب في نفس الاتجاه، و ذلك بالتركيز على تجربة بعض الجامعات العربية في هذا الحقل.

مقدمة:

شهد التعليم العالي في الربع الأخير من القرن الماضي تحولا جوهريا في أساليب و أنماط التعليم و مجالاته، و قد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي و التي تمثلت في تطور تقنيات التعليم و زيادة الإقبال عليه و الانفجار المعرفي الهائل، و بروز التكتلات الاقتصادية و ظاهرة العولمة و صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة و البحث العلمي إضافة لاعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، من هنا فقد أصبح التعليم العالي مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة و ذلك من خلال تطوير المهارات البشرية و استحداث تخصصات جديدة تتناسب و متطلبات العصر مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات و المتغيرات التي يشهدها العصر، و كان ذلك التطور مدعاة للاهتمام بعمليات إصلاح التعليم، فحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من ذلك الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر (عصر الجودة) ؟ باعتبارها التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة (الحولي ، 2005 ، 30). و قد بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الأصعدة العالمية و الإقليمية بطرح هذا الموضوع بهدف تحسيس المسؤولين على التعليم بجديته حيث تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الواحد و العشرين على ما ينبغي على الحكومات

و مؤسسات التعليم عمله بهذا الشأن، من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء خصوصاً في ظل طغيان الكم بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي مع الحرص على ضرورة السعي المستمر لتطوير مهارات أساتذة التعليم من الناحيتين العلمية والمهنية (الحولي، 2005، 31).

و قد تعددت مناهج الجودة التي تراكمت في الأدب الإداري عبر مراحل التطور التاريخية لممارسات الجودة في البلدان المتقدمة و مع تزايد الاهتمام بالجودة في البلدان النامية و منها العربية تنوعت الممارسات و بدأ الاهتمام بمنهج ضمان الجودة كوسيلة للارتفاع بمستوى الأداء و لم يقف ذلك على مجال الصناعة بل امتد إلى الخدمات و منها التعليم العالي في الجامعات.

و قد تطرقت UNESCO في إعلان بيروت للتعليم العالي في الدول العربية إلى ضرورة تطوير مخرجات التعليم العالي و أكد على أهمية جودة هذه المخرجات، حيث جاء في تلك الوثيقة " على جميع أنظمة و مؤسسات التعليم العالي أن تعطي الأولوية لضمان جودة البرامج و التدريس و المخرجات و الإجراءات و المقاييس اللازمة لضمان النوعية، و عليها تطوير المستويات الضرورية لكي تتماشى مع المتطلبات العالمية دون الإخلال بالخصوصيات لكل قطر أو مؤسسة أو برنامج و لتحقيق ذلك لابد من توفير ما تحتاجه تلك المؤسسات من موارد و مساعدات مالية و بشرية (العكدي، 2003: 493).

وفي بعض الدول العربية و مع إنشاء جوائز للإبداع و التميز بدأت الكثير من الجامعات الخاصة في السعي لتحقيق نظم لضمان الجودة فيها في ظل نقص التجربة في هذا المجال، و عدم وجود وضوح بمنهاج و ممارسات الجودة المتنوعة و مضمون و أبعاد كل منها. لقد أدى ذلك إلى ممارسات تتداخل فيها مفاهيم السيطرة على الجودة، و مفاهيم كل من ضمان الجودة و إدارة الجودة الشاملة كمنهاج لممارسات و تطبيقات الجودة، و بات ضمان الجودة وعاء يضم كل شيء و تتعدد فيه الاجتهادات بين مقتصد فيه و متمادي في الإسراف (الوادي، الطائي، 2003: 23).

ويتناول هذا البحث المشكلة التي أثارها تداخل المفاهيم، و انعكاسها على واقع الممارسة، و تبرز أهميته من الحاجة إلى تركيز الطاقات و توجيهها نحو هدف واضح المعالم و الأبعاد، و يهدف البحث إلى الإجابة على عدة تساؤلات يثيرها التداخل في

المقاييم و منها علاقة الاعتماد العام للجامعة و الاعتماد الخاص للتخصص الأكاديمي ضمان الجودة، و ما هي عناصر نظام ضمان الجودة و هل من الممكن تطبيقه على الجامعات، وفي ظل التطور الذي شهدته ممارسات الجودة و ظهور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هل سيبقى لمنهج ضمان الجودة أهميته و قيمته ؟ و غيرها من التساؤلات في نفس السياق، و عليه يتمحور البحث حول النقاط التالية:

1-ضمان الجود: المفهوم و العناصر؛

2-ضمان الجودة في المعايير الدولية؛

3-ممارسات ضمان الجودة في بعض الجامعات العربية (معايير الاعتماد في الجامعات الأردنية، تجربة جامعة الزرقاء الأهلية بالأردن، و تجربة الجامعة الإسلامية بغزة بفلسطين).

أولاً: ضمان الجودة: المفهوم و العناصر

الجودة لغة من أجاد " أي أتى بالجيد من قول و عمل "، و أجاد الشيء: صيره جيداً و الجيد: نقبض الرديء و جاد الشيء جوده، بمعنى صار جيداً. أما المعنى الاصطلاحي للجودة، فقد تعددت أشكاله ولا يزال يكتنفه بعض الغموض، يقول أليس "Ellis" الجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتميز على حد سواء (وحدة الجودة، 2005: 30). و هناك من يرى تبايناً في وجهة نظر الباحثين ومداخلهم في التعامل مع الجودة في الحقل التربوي، فبول Ball رئيس الهيئة الاستشارية القومية البريطانية ورغم استحسانه للمصطلح يقول "لكي نحاول تعريف الجودة فإن ذلك يعد واحداً من المغامرات الأكثر صعوبة التي يمكن أن نشرع فيها (وحدة الجودة، 2005: 30).

ويعرف ديناهار الجودة بأنها "تأسيس ثقافة مميزة في الأداء والعمل المستمر لتحقيق توقعات المستفيد وتأدية العمل بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن". ويشير ديمنج "إنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان عملها على أحسن وجه و يكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل، فإن الجودة ستكون محصلة طبيعية لذلك" (وحدة الجودة، 2005: 30).

وتعرف الجودة بأنها "إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستند طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة" (وحدة الجودة، 2005: 30)

و بشكل عام يمكن تقسيم تعريفات الجودة إلى نوعين: تتعلق الأولى بالمنتجات و الثانية تدرج الإجراءات و العمليات، و هذه الأخيرة تعتبر مدخلا للجودة الشاملة (Seddiki, 2004: 23).

و يشير المختصون أنه يجري إعادة اكتشاف الجودة في مؤسساتنا باعتبارها أحد العوامل الأساسية للبقاء... "و الجودة الجديدة" لا ينظر إليها كجودة إنتاج تلاحظ بعد و "مكلفة" و لكن باعتبارها جودة خدمة تقدم للعميل و التي تلبي حاجات العميل الحالية و أيضا غير المعرفة، من أجل توجيه المؤسسة نحو مستوى عال من التميز (Ichikawa, 2002:9).

وإذا ما انتقلنا إلى النشاط الخدمي فإن المفهوم يصبح مجردا ويصعب إيجاد تعريف دقيق نظرا لاختلاف الخصائص التي تحكم الخدمات، ومنها حسب Doyle (عياش إبراهيمي، 2005: 5):

- الخدمة غير ملموسة؛
- التلازم بين إنتاجها واستهلاكها؛
- عدم التماثل: اختلاف تقديمها وكفاءتها من وقت لآخر؛
- تنتهي بمجرد أدائها فهي غير قابلة للتخزين؛
- أنها "لا تمتلك" من جانب واحد؛

ومن التعاريف السائدة عن جودة الخدمة نجد (عياش، إبراهيمي، 2005: 5):

التعريف الأول: "تعكس جودة الخدمة تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة؛"

التعريف الثاني: "جودة الخدمة هي تطابق الخدمة لتوقعات وتفضيلات العميل؛"

التعريف الثالث لموريس Moris: "جودة الخدمة تختص بمقابلة توقعات العملاء من حيث الخصائص والملامح التي يفضلونها لمقابلة احتياجاتهم.

أما عن الجودة في التعليم باعتباره خدمة فإننا نميل إلى التعريف القائل: "هو يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها"، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف، بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة (وحدة الجودة، 2005: 30).

ولقد ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم العالي (أي ضمان الجودة) والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة للتعليم العالي، ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرارية لمؤسسات التعليم العالي وهو أسلوب لتحسين الأداء بكفاءة أفضل (وحدة الجودة 2005: 30).

مر النشاط المتعلق بالجودة بالعديد من التطورات الأمر الذي أدى إلى بروز مناهج عديدة في ممارسته ومنها منهج ضمان الجودة، وذهب Feigenbum (1983) إلى تصنيف المراحل التطورية لممارسات الجودة إلى خمس مراحل هي (الوادي، الطائي، 2003: 24):

- 1- السيطرة على الجودة من قبل العامل (قديما وحتى القرن العشرين)؛
- 2- السيطرة على الجودة من قبل رئيس العمال (العقدين الأول والثاني من القرن العشرين)؛
- 3- السيطرة على الجودة بالفحص أو التفتيش (خلال العقد الثالث والرابع من القرن العشرين)؛
- 4- السيطرة الإحصائية على الجودة SQC (خلال العقدين الخامس والسادس من القرن العشرين)؛
- 5- السيطرة الشاملة على الجودة TQM (منذ مطلع العقد السابع من القرن العشرين).
- ويمكن أن نضيف لها المرحلة المعاصرة:
- 6- إدارة الجودة الشاملة TQM التي برزت منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي.

من خلال ما تقدم يتضح أن مفهوم ضمان الجودة قد ظهر في المرحلة التطورية الخامسة ورافق السيطرة الشاملة على الجودة، وعرضت الأفكار الأولى له في عام 1961 مع صدور كتاب Feigenbum تحت عنوان "السيطرة الشاملة على الجودة". وقد أكد وقتها على حقيقة أن السيطرة على الجودة تقع على عاتق كل الأقسام في المنشأة وليس قسم السيطرة على الجودة فقط وإن كل العاملين في المنظمة يتحملون مسؤولية تحسين الجودة، والعمل على "المنع" وليس "التصحيح" للانحرافات. ولذلك فإن الجودة تبنى في مرحلة التصميم، وأكد على استخدام أساليب السيطرة الإحصائية على جودة العملية الإنتاجية على أنها نظام متكامل يبدأ دائما بالمستهلك (في شكل حاجات) وينتهي أيضا بالمستهلك في شكل رضا عن المنتج (الوادي و الطائي، 2003: 25).

وقد شهدت الفترة منذ مطلع الستينات حتى أواخر الثمانينات من القرن الماضي تطورا لمفهوم ضمان الجودة كما شهدت ممارسات عديدة له، وأسهم الكثير من رواد الجودة في تطوير مفهومه و مضمونه، بعدما جاء به feigenbum ومن ذلك نذكر إسهامات Ichikawa (في تقديمه لمخطط السبب والتأثير المعروف بمخطط إيشيكاو) و Juran في ثلاثيته للجودة (تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة) و Crosby (في برنامجه للمعيب الصفري) و Deming (في فلسفته للتحسين المستمر للجودة ودورة تحسين الجودة وفي استخدام الطرق الإحصائية). كما ساهمت المنظمات الدولية في وضع نظم لضمان الجودة ومنها بالتحديد منظمة ISO التي أصدرت معاييرها في ضمان الجودة عام 1987. (الوادي، الطائي، 2003: 259).

يشير أحمد (1988) إلى أن ضمان الجودة يتضمن الآتي:

1-تخطيط الجودة؛

2-محاور ضمان الجودة:

- وضع المواصفات وضمان جودة التصميم؛
- ضمان جودة المواد الداخلة؛
- ضمان جودة العملية الصناعية/استخدام الطرق الإحصائية؛
- ضمان جودة العدد وأجهزة القياس؛
- ضمان جودة المنتج النهائي؛
- ضمان جودة المنتج بعد البيع، خدمات ما بعد البيع.

3-عناصر ضمان الجودة:

- أدوات الجودة؛
- تدقيق الجودة؛
- تحسين الجودة؛
- تكاليف الجودة؛
- التدريب.

4-نظام ضمان الجودة.

وعلى أهمية التعريف السابق ودلالته على مضمون ضمان الجودة نرى ضرورة إعادة التوبيخ فيه كي ينسجم مع المفاهيم العملية التي تطورت لضمان الجودة كما يلي:

- 1-إدارة الجودة (تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة)؛
- 2-نظام الجودة (التنظيم الإداري والإجراءات والعمليات والموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة، والتوثيق للنظام وللبينات والمعلومات)؛
- 3-ضمان جودة المدخلات (المواد، أجهزة ومعدات القياس والفحص)؛
- 4-ضمان جودة التصميم؛
- 5-ضمان جودة العملية الإنتاجية؛
- 6-ضمان المنتج ويضمنها مرحلة ما بعد البيع.

و من أفضل ما جاء في بناء الجودة وتحديد عناصره من الناحية العملية هي المعايير الدولية ISO-9000 الصادرة عام 1987 والمعدلة 1994 عن منظمة ISO وأن العناصر الستة أعلاه لضمان الجودة يمكن أيضا أن تؤثر عناصر ضمان الجودة التي جاءت بها تلك المعايير الدولية والتي سنعود إليها لاحقا.

ويرى Wadsworth and others (2002) بأن ضمان الجودة هو نظام للأنشطة هدفه توفير الضمان بأن السيطرة الشاملة على الجودة تجري بصورة فعالة. وترى ANSI (1987) بأنه كل الأفعال المخططة أو النظامية الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج أو الخدمة سيشتبع حاجات معينة. وترى ISO (2000) أن، جزءا من إدارة الجودة يركز على توفير الثقة بأن متطلبات الجودة ستؤمن. (الطائي، قداد، 2003: 267-268).

وفي مجال التعليم العالي تعتبر الجودة من العوامل الهامة والأساسية في مجال المنافسة بين الجامعات على تقديم أفضل نوعية من الأداء يؤدي إلى أفضل نوعية من

المخرجات. ومن الصعوبة وضع تعريف محدد وشامل لجودة التعليم يربط بين المؤشرات الوصفية للمتغيرات المؤثرة على جودة التعليم السائد وبين محاولة قياس جودة التعليم لتشمل القياس الكمي لتقييم أداء النظام التعليمي بأسلوب عملي ودقيق.

وأيا كانت المعاني التي يحملها مفهوم ضمان الجودة في مجال التعليم العالي، فإنها تمثل بصفة عامة، فلسفة إدارية تربوية قوامها رضا المستفيد من هذه الخدمة ومدى إشباعه لحاجاته وتطلعاته في المستقبل، ضمن موارد الجامعة وإمكانياتها المادية والتكنولوجية والإدارية، وبالتالي يمكن تعريف جودة الخدمة التعليمية وضمانياتها بأنها "العمل على تطابق معايير الجودة المقررة مع توقعات الطالب الجامعي، أو تقديم خدمات تعليمية تفوق توقعاته". ويمكن إجمال هذا التعريف في ثلاث نقاط أساسية:

- تطوير الخدمة التعليمية وضمن المحافظة على جودتها بشكل مستمر وفقا للإمكانيات المتاحة، ومستويات الجودة المقررة؛
- الوفاء باحتياجات الطالب الجامعي، تلك التي يتوقعها من الجامعة أو الكلية، أو تلك التي تفوق توقعاته؛

- استمرارية البحث عن وسائل و أدوات تطبيق جودة الخدمة التعليمية، و توفير مستلزمات ضمان استمراريتها، بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد الذي هو الطالب الجامعي، و انتهاء بتقييم مستوى الخدمة. ما إذا كان الطالب راضيا عنها، أو هي مازالت دون توقعاته (عبد الإله نعمة جعفر، 2003: 651).

ونذكر أنه في حالة تطبيق ضمان الجودة، ينبغي على المؤسسة أن توثق نظامها الإداري عن طريق إجراءات مكتوبة تسجل فيما يعرف بدفتر الجودة (Manuel de qualité)، حيث يمكن للزبون الحصول على نسخة منه، كما يجب على المؤسسة تتبعية بانتظام (Fey, Gogue.1991: 34).

إن مضمون وعناصر الجودة لا تغني عن تعريفه لإعطاء التصور الكامل عنه ويوضح الجدول رقم (1) بعض تعريفات ضمان الجودة.

تعريفات ضمان الجودة

1-التعريف الأصلي:

تظام من الأنشطة غرضها توفير ما يضمن جريان السيطرة الشاملة على الجودة بفعالية
Wadsworth and other, 2002

2-التعريف الرسمي (الصادر عن المنظمات الدولية):

أ-من قبل ANSI (1987): "أنها كل الأفعال المخططة أو النظامية الضرورية لتوفير الثقة أن
المنتج أو الخدمة سيرضي حاجات معينة".

ب-بعد تحديثه من قبل ISO (2000): " جزء من إدارة الجودة يركز على توفير الثقة بأن
متطلبات الجودة سيتم تأمينها: Wadsworth and other, 2002

3-أخرى:

أ- تعريف Waters (1992): "أنها تهتم بكل تلك الوظائف في المنظمة التي تكفل بلوغ المنتجات
المستوى العالي من الجودة المطلوب من العملاء" Waters, 1992

ب- تعريف Hutchins (1992): "أنها تهتم بوضع وصيانة إجراءات موثقة مصممة لضمان أن
أنشطة التصميم والتطوير والتشغيل تؤدي إلى إنتاج منتج أو خدمة تلبي المتطلبات المقررة أو
التعاقدية للعميل" (Hutchins, 1992)

ج- تعريف Okland (2001): "إن ضمان الجودة بصورته الواسعة هو منع مشاكل الجودة من
خلال أنشطة مخططة ونظامية (يضمنها التوثيق) وهذا يتضمن إنشاء نظام إدارة جودة جيد وتقييم
كفايته، وتدقيق عمليات النظام، ومراجعة النظام نفسه (Okland, 2001)

* يعرف Feigenbum (1983) السيطرة الشاملة على الجودة بأنها: "نظام فعال لتحقيق تكامل
وتطوير (تخطيط) الجودة، وصيانة (السيطرة) الجودة، وجهود تحسين الجودة من قبل مختلف
المجاميع في المنظمة بما يمكن من إنتاج السلع والخدمات بأعلى المستويات الاقتصادية التي تتيح

الرضا التام للعميل". Wadsworth and other, 1986.

جدول رقم 1

المصدر: الوادي، الطائي، مرجع سبق ذكره.

يتضح من الجدول السابق أن ضمان الجودة عبارة عن مجموعة من الأنشطة الرقابية
المبكرة أو الوقائية التي تكفل أو تعطي الثقة بعدم حصول الانحرافات أو المشاكل ومنعها،
ويهدف إلى تأمين تحقيق مستويات الجودة المقررة، ويمتد من تصميم المنتج وكذلك

مدخلاته حتى بلوغه العميل وإشباع حاجاته، والتوثيق والتحسين المستمر في مختلف أوجه النظام.

من الأهمية بمكان أن نشير إلى أن التطورات في مجال الجودة قد بلغت مدى أبعد من ضمان الجودة إلى ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة. لكن البعض من المهتمين بالجودة (أفراداً أو منشآت) ما زال يعتمد مصطلح ضمان الجودة للإشارة إلى ما هو أبعد منها ويندرج في إطار الجودة الشاملة. ولقد اتجهت بعض المنظمات على سبيل المثال، إلى تغيير اسمها لينسجم مع تطور ممارساتها في مجال الجودة ومنها المجلس المهتم بالجودة على المستوى القومي في اليابان، فقد غير المجلس اسمه عام 1996 من مجلس TQC إلى مجلس TQM، في حين مازالت الكثير من المنظمات في الولايات المتحدة و أوروبا و البلدان النامية محافظة على اسمها رغم أن ممارساتها تجاوزت المسميات التي تحملها. ولذلك نرى أن نشير إلى بعض مضامين إدارة الجودة الشاملة التي تميزها عن ضمان الجودة كما نعرف بالعلاقة بينهما.

يرى Ciampa إن إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه هي:

- 1- من خلال وصف المبدأ الذي تعتمده وهو "التكريس الكلي للملاء"؛
- 2- من خلال وصف مخرجاتها حيث أنها تسعى إلى تحقيق الولاء للملاء، جعل الوقت والكلفة أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يعزز فرق العمل، التحسين المستمر؛
- 3- من خلال مناقشة مختلف الأدوات والأساليب وباقي العناصر التي تقود إلى وتتمثل في الطرق التقليدية كالسيطرة على الجودة و ضمان الجودة والسيولة الهندسية وأساليب JIT، وأساليب التطوير المنظم، والمفاهيم الجديدة للقيادة وللحاجات. ويذهب آخرون في التعريف بالجودة الشاملة بتناولها من جوانب عدة هي (الوادي، الطائي، 2003: 28):

- 1- النتائج: تخفيض الكلفة، ارتفاع العوائد (تتضمن ضمان الجودة)، تمكين العاملين؛
- 2- المفاهيم الثلاثة الأساسية لإدارة الجودة: تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة؛
- 3- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة: نظام الجودة (تتضمن ضمان الجودة)، شراكة العميل - المورد، مشاركة كل المنظمة، القياس و المعلومات، التعليم و التدريب.

ويرى الطائي وقداة في نموذج (المفهوم- المبادئ- العمليات) لإدارة الجودة الشاملة أنها تركز على (الطائي، قداة، 2003:275):

- 1- مفهوم البناء والأداء للجودة: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الملاءمة للاستعمال؛
 - 2- المبادئ: الرؤيا الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا، الانطلاق من العميل، التمكين والتحفيز، المعرفة العلمية وتطبيقها، التحسين المستمر؛
 - 3- العمليات: إدارة الجودة، ضمان الجودة، القياس والمعلومات والتغذية العكسية.
- فيما يرى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هو نظام تطوري للممارسات والأدوات، وطرق التكوين من أجل قيادة المؤسسات. ويتمثل هدفها في إرضاء المستهلك في عالم سريع التطور. وإدارة الجودة الشاملة تحسن أداء المؤسسة خاصة عن طريق القضاء على عيوب المنتجات، بواسطة تصميم منتجات أكثر جاذبية، تخفيض مدة انتظار الزبون والتكاليف وتحسين الخدمة (Shiba and other, 2003 : 11)
- ونستنتج مما سبق أن ضمان الجودة عنصر مهم من عناصر إدارة الجودة الشاملة لكنه لا ينظرها وليس مرادفا لها.

ثانيا: ضمان الجودة في المعايير الدولية

لعبت المعايير الدولية دورا محفزا في تطبيقات ضمان الجودة أو ما هو أبعد من ذلك منها (إدارة الجودة الشاملة) حيث استخدمتها الشركات و منشآت الأعمال وسيلة لتحقيق التميز التنافسي.

و استكمالا للتصور عن ضمان الجودة نتناول كل من المعايير الدولية ISO 9000، و تطوير هذه المعايير للتعليم العالي.

أ- المعايير الدولية ISO 9000

هي المعايير الصادرة عن المنظمة الدولية للمعايير (أو التقييس) المعروفة باسم (ISO) (International Organization for Standardization) التي أنشأت عام 1946 في لندن. و في عام 1987 أصدرت المنظمة الإصدار الأول لمجموعة المعايير الدولية لأنظمة الجودة التي عرفت بمجموعة ISO 9000 و قامت بتعديلها عام 1994. وكما يرى البعض فإن هذه المعايير تمثل نماذجاً لضمان الجودة فيما جاءت به.

و كانت المجموعة ISO 9000 لعام 1994 تضم ثلاثة نماذج هي ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 يطبق كل منها على نوع من المنشآت أو المنظمات وفقا لطبيعة عملها . وقد حددت المعايير متطلبات نظام الجودة في 20 عنصر هي (الوادي، الطائي، 2003: 29):

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 11-السيطرة على معدات التفنيش و القياس و الاختبار؛ | 1-مسؤولية الإدارة؛ |
| 12-حالة التفنيش و الاختبار؛ | 2-نظام الجودة؛ |
| 13-السيطرة على المنتجات غير المطابقة؛ | 3-مراجعة العقود؛ |
| 14-الإجراءات الوقائية و التصحيحية؛ | 4-السيطرة على التصميم؛ |
| 15-مناولة المواد و الخزن و التعبئة و التسليم؛ | 5-السيطرة على الوثائق و البيانات؛ |
| 16-السيطرة على سجلات الجودة؛ | 6-الشراء؛ |
| 17-التدقيق الداخلي للجودة؛ | 7-السيطرة على التوريد من قبل العميل؛ |
| 18-التدريب؛ | 8-تعريف و متابعة المنتج؛ |
| 19 -خدمات ما بعد البيع؛ | 9-السيطرة على العملية الإنتاجية؛ |
| 20-الطرق و الأساليب الإحصائية. | 10-التفنيش و الاختبار؛ |

و قد فصلت مجموعة المعايير في المتطلبات لنظام الجودة أعلاه، حيث بلغت المتطلبات الواردة فيها 300 مطلب.في عام 2000 تم تنقيح المعايير و كان الإصدار الثالث لمجموعة ISO 9000 و قد أسقطت منها، ISO 9002، ISO 9003 الصادرة عام 1987 و المعدلة 1994. كما تم الجمع و التوحيد بين بعض الأجزاء التي جاءت في الإصدار الثاني. و يمكن تحديد العناصر في التعديل الأخير ISO 9000-2000 بالآتي: الجودة، الإدارة، التنظيم، العملية الإدارية و المنتج، الخصائص، المطابقة، التوثيق، الفحص، التدقيق، ضمان الجودة لعملية القياس. و لم يتم إغفال العناصر التي تضمنتها المعايير ISO 9000-1994 في الإصدار الأخير لكنها خضعت لعمليات دمج

و توحيد و تنقيح و بدل النماذج الثلاثة طرح نموذج واحد ISO 9001. و لقد ذهبت هذه المجموعة في إصدارها الجديد إلى أبعد من ضمان الجودة حيث اهتمت بنظم إدارة الجودة و اتجهت للاستفادة من المفاهيم و التطبيقات اليابانية فيها و مع ذلك فإنها لم تبلغ أن تكون نموذجاً لإدارة الجودة الشاملة، حيث لم تتضمن العديد من جوانبها. وما يهمنا هنا هو مجموعة المعايير ISO 9000-1994 (و إن أبطلتها المنظمة ISO بإصدارها الجديد ISO 9000-2000) كونها تعد نموذجاً مميزاً لضمان الجودة في تطبيقه يمكن الرجوع إليه عند بناء نظم ضمان الجودة للمنشآت لتطوير أدائها، و مما يذكر هنا أن تلك المعايير قد اهتمت كثيراً بعملية التوثيق بقدر اهتمامها بالأنشطة و الإجراءات و جعلت له مستويات عدة.

إن المعايير ISO 9001-1994 ليس النموذج الوحيد لضمان الجودة في مجموعة ISO-9000 لكنه النموذج الأكثر شمولية لحين إصداره رغم وجود نماذج أخرى شكلت أساساً له أصدرتها. الجمعيات و المنظمات المهتمة بالجودة في أمريكا و بريطانيا. لقد وجهت الكثير من الانتقادات إلى نظم ضمان الجودة في مجموعة ISO 9000 لعام 1994 إلا أننا نرى أن تلك الانتقادات حملتها أكثر مما تحتمل. إن أوجه النقد المختلفة انطلقت من النظر إلى تلك المعايير كنموذج لإدارة الجودة الشاملة أو ما يقرب منها و لم تنظر إليها كنظم لضمان الجودة.

مما سبق يمكن القول أن ضمان الجودة مرحلة تطويرية مهمة في مسيرة أي منشأة وهي تخطو نحو إدارة الجودة الشاملة. وإن غياب نظام ضمان الجودة في المنشأة يفقدها قاعدة التقدم باتجاه إدارة الجودة الشاملة.

من العرض والتحليل السابق للمعايير الدولية نجد أن النموذج الذي قدمته المعايير الدولية ISO 9000-1994 لضمان الجودة نموذج مميز يمكن للمنشآت اعتماده لبناء نظم ضمان الجودة فيها لتطوير أدائها والسير في طريق إدارة الجودة الشاملة إن لم يكن بهدف الحصول على شهادة الأيزو وما يمكن أن تمنحه في ذاتها واسمها من تفوق تنافسي (الوادي، الطائي، 2003:34).

ب- تطوير المعايير الدولية ISO 9000 للتعليم العالي

تناولنا سابقاً المعايير الدولية ISO 9000- وأهميتها كنظام لضمان الجودة. وفي مجال التعليم لا نجد في البلدان المتقدمة توجهها كبيراً لاعتماد تلك المعايير ويعزى ذلك

إلى وجود الكثير من معايير ضمان الجودة أو أشكال الاعتماد للجامعات تصدرها المنظمات المحلية أو الدولية في تلك البلدان، وهو ما تتوجه إليه الجامعات. أما في البلدان النامية وفي ظل غياب مثل تلك المنظمات المهنية التي تعنى بالجودة في التعليم العالي يكون التوجه لنيل شهادة الاعتراف من منظمة ISO وفقا للمعايير الدولية ISO-9000 أمرا مرغوبا به للجامعات لتطوير الجودة فيها.

ونشير في هذا الصدد إلى تجربة كلية Sandwell الأمريكية التي تقدمت للحصول على الاعتراف طبقا لشهادة ISO-9002 عام 1991 وحصلت عليه بعد ثمانية عشر شهرا من العمل لتكيف أنظمتها وطبيعة خدمتها لتلك المعايير. ومن المشاكل التي واجهتها الجامعة كيفية تكيف المعايير لخدمته التعليم العالي وقد ساهم في ذلك أطراف عديدة واعتمدت المعايير BS 5750 (وهي المعايير المعتمدة في بريطانيا لمطلوبات الجودة للتدريب والتعليم). وتعتبر هذه السابقة مفيدة للجامعات التي تتقدم لاحقا للحصول على شهادة ISO. إن العناصر في المعايير BS 5750 هي (الوادي، الطائي، 2003، 35):

- | | |
|---|---------------------------|
| 10-الانسجام بين طرفي التقييم والاختبار؛ | 1-مسؤولية الإدارة؛ |
| 11-إجراء تحليل لفشل الطلبة؛ | 2-نظام الجودة؛ |
| 12-الأعمال التصحيحية لفشل الطالب؛ | 3-العقود مع العملاء؛ |
| 13-البيئة الدراسية في الجامعة؛ | 4-السيطرة على الوثائق؛ |
| 14-سجلات الجودة؛ | 5-السيطرة على المشتريات؛ |
| 15-التدقيق الداخلي للجودة؛ | 6-قبول الطالب؛ |
| 16-تدريب الهيئة التدريسية؛ | 7-سجلات الطلبة؛ |
| 17-الإحصاءات. | 8-تصميم المناهج وتطويرها؛ |
| | 9-تقويم واختبار الطالب؛ |

وتسعى العديد من الجامعات كبقية المنظمات للوصول للجودة في مخرجاتها، إلا أنه توجد العديد من العوامل التي تحد من قدرة الجامعات في سعيها ذلك، ومن هذه العوامل الآتي (إسماعيل، 2003: 359-360):

- إدارة الجامعة لما لها من دور حاسم في تقرير مستوى جودة مخرجاتها كونها الجهة المسؤولة عن توفير الموارد اللازمة لإنجاز النشاطات الجامعية و عن توفير الظروف المناسبة لتحسين الجودة؛

- الإمكانيات المتاحة للجامعة من ملاكات بشرية و كتب و لوازم ووسائل تعليمية و أجهزة و معدات و التخصيصات المالية المتاحة لها؛

- نوعية الملاكات التعليمية المتاحة للجامعة من حيث الخبرة والمؤهل العلمي والرغبة في العمل؛

- نوعية الطلبة المقبولين من حيث المستوى العلمي و المهارات التي يحملونها ودرجة المواظبة على الدوام و الاحترام و العلاقات الاجتماعية السائدة؛

- عمر الجامعة على أساس كونه يحدد اتساع التخصصات الجامعية و تراكم خبراتها التعليمية و الإدارية و من ثم جودة مخرجاتها؛

- فلسفة المجتمع و ما تقرره من سياسات تنمية للبيئة و ما يتطلبه تنفيذ هذه السياسات من خبرات و ملاكات مهنية جامعية متخصصة و استشارات تقرر نوعية مخرجات الجامعة المطلوبة. كما أن نظرة المجتمع للتعليم و رغبته في الاستفادة من مخرجاته تحدد مستوى دعم المجتمع للجامعة من خلال تزويدها بالمدخلات المطلوبة و بالجودة المناسبة.

ثالثاً: ممارسات ضمان الجودة في بعض الجامعات العربية

لقد بلغت ممارسات الجودة في مجال التعليم العالي في كليات ومدارس الأعمال في البلدان المتقدمة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة منذ أواخر الثمانينات ومطلع التسعينات من القرن الماضي. في حين لم تشهد في الأقطار العربية سوى محاولات محدودة لتطوير ممارسات الجودة تمثلت في سعي بعض كليات إدارة الأعمال للتوافق مع معايير جمعية كليات العلوم الإدارية الأمريكية AACSB. وحتى عملية تقويم مستوى الجودة في تلك الجامعات ظلت محدودة ومرتبطة بتوجيهات ذاتية عدا بعض الاستثناءات التي تمثلت في محاولات الحكومة في ضبط جودة التعليم العالي كإصدار المجلس الأعلى للجامعات في المملكة الأردنية الهاشمية لمعايير الاعتماد العام في تأسيس الجامعات والكليات ومعايير الاعتماد الخاص لإجازة الاختصاص في الكلية ممثلاً بالقسم العلمي وهناك اتجاهات مماثلة في كل من جمهورية مصر العربية واليمن والمملكة العربية السعودية وبعض دول الخليج العربي.

إن تطور ممارسات الجودة في كليات ومدارس الأعمال في البلدان المتقدمة حفزتها المنظمات الحكومية وغير الحكومية المهنية أو المهتمة بالجودة فيها، إضافة إلى تناقص الموارد المالية لديها بسبب المنافسة وتناقص أعداد الطلبة المسجلين وانخفاض الدعم المالي من الشركات لانخفاض إنتاجية البحث العلمي. إن حداثة تجربة التعليم العالي الخاص في الأقطار العربية وعدم مواجهته لأزمات في موارده المالية وضعف المنافسة من العوامل التي لم تحفز تطور ممارسات الجودة فيها.

وسنتناول في هذا البحث ممارسة ضمان الجودة في جامعتين وهما جامعة الزرقاء الأردنية والجامعة الإسلامية - غزة بفلسطين، ولكن قبل ذلك نتطرق لمعايير الاعتماد في الجامعات الأردنية باعتبارها تجربة رائدة على الصعيد العربي.

أ- معايير الاعتماد في الجامعات الأردنية

بدأت مسيرة التعليم العالي في الأردن منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين و تم تأسيس أول جامعة أهلية (أي خاصة) عام 1990 و بلغ عدد الجامعات و الكليات الأهلية في مطلع 2000 اثني عشرة جامعة و كلية جامعية (الوادي، الطائي، 2003 36:37). و تعتبر ممارسات الجودة في التعليم العالي في الأردن من الممارسات المتميزة على الصعيد العربي. تقوم تلك الممارسات على بعدين أساسيين و هما: معايير الاعتماد و معايير وكالة ضمان الجودة QAA البريطانية المشرفة على تقويم الجامعات المشتركة في جائزة الحسين للإبداع و التفوق.

نحاول في هذا الصدد تحليل معايير الاعتماد العام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية لسنة 2002 بالاستناد للفقرة (أ) من المادة (9) من قانون التعليم العالي المؤقت رقم (41) لسنة 2001 الذي ترخص بموجبه الجامعات الأهلية. كما نعتمد لأغراض التحليل نموذج معايير الاعتماد الخاص (الذي يرخص بموجبه لقسم علمي معني) لقسم إدارة الأعمال في كلية العلوم الإدارية في جامعة الزرقاء الأهلية. و يشير بعض المهتمين بضمان الجودة في التعليم العالي أن ضمان الجودة في التعليم العالي تجسدها تجربة ضمان الجودة في بريطانيا و تأخذ صورة الاعتماد في الولايات المتحدة و ضمان جودة و اعتماد كما في سويسرا.

يوضح الجدول رقم (2) نتائج تحليل عناصر و مؤشرات الجودة في معايير الاعتماد العام للجامعات كما يوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل عناصر و مؤشرات الجودة في معايير الاعتماد الخاص لقسم إدارة الأعمال. و يمكن أن نلخص أهم الملاحظات في ما يلي:

- 1- تمثل معايير الاعتماد نموذجاً لضمان الجودة وفقاً لما تقدم إيضاحه، و يمكن أن يعتبر أساس للسيطرة على الجودة تمارسه هيئة خارجية عن الجامعة؛
 - 2- انصب الاعتماد على وضع مؤشرات لتأمين مستوى من الجودة لجانب التعليم دون جانب البحث العلمي أو الجوانب الأخرى التي تتضمنها خدمة التعليم العالي. و في هذا المجال نجد أن المعايير و الشروط العامة لتقويم و اعتماد الجامعات العربية الصادرة عن اتحاد الجامعات العربية قد تميز بتناوله البحث العلمي و كذلك خدمة المجتمع و إن لم يضع مؤشرات محددة للسيطرة على الجودة فيها (اتحاد الجامعات العربية، 2003)؛
 - 3- إن المعايير اهتمت بالسيطرة على جودة المدخلات والعمليات في نظام الإنتاج والعمليات كوسيلة لضمان جودة المخرجات للنظام و لم تضع مؤشرات لتدقيق جودة المخرجات.
- إن المعايير تستهدف تأمين مستوى من الجودة تعكسه مؤشرات السيطرة الكمية الواردة فيها (عدد الساعات لكل نوع من المواد الدراسية، عدد التدريسيين لكل مجال تخصص، عدد عناوين من الكتب لكل مادة دراسية،... الخ) دون أن توفر إطاراً لعملية التحسين المستمر. و يرى محمود (1998) إن عملية الاعتماد يمكن أن تكون فرصة للتقويم والتطوير للجامعات. عندما لا تنتظر لها الجامعات على أنها مجرد تحقيق مطالب وشروط وأرقام (الوادي، الطائي، 2003: 37)

رقم المادة في التعليمات	التصنيف وفقا لنظام الإنتاج والعمليات	الموضوع في تعليمات معايير الاعتماد العام	مؤشرات السيطرة على الجودة في تعليمات معايير الاعتماد العام
7-3	الإدارة/تنظيم	التنظيم الإداري (الهيكل/المهام الصلاحيات)	
8	المدخلات/موارد بشرية	الهيئة التدريسية	- عدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس - نسبة حملة الماجستير إلى أعضاء الهيئة التدريسية - عدد الساعات الدراسية لكل تدريسي (النصاب) - نسبة التدريسين المتفرغين إلى أعضاء الهيئة التدريسية - عدد الكوادر لكل مختبر - عدد الطلبة لكل مختبر أو لكل كادر - عدد الساعات الدراسية لكل كادر
10-9		الكوادر المساعدة	
11	العمليات/التعليم	مدة الدراسة المواظبة تأجيل الدراسة الانتقال	- عدد الفصول الدراسية ومدتها - نسبة الغياب للطلاب - مواصفات العذر المقبول للغياب - شروط التأجيل - المدة القصوى للطلاب في الجامعة - شروط الانتقال - عدد الساعات لنيل الدرجة الجامعية - اشتراط وجود أنظمة وتعليمات داخلية
12		الساعات الدراسية المعتمدة	
13		البرامج والتخصصات تنظيم العمل الأكاديمي والإداري	

14	المدخلات/مستلزمات مادية	المباني والمرافق	- مساحة لكل طالب أو لكل تدريسي - مساحات المرافق
		الكتب	- عدد الطلبة لكل شعبة دراسية - عدد عناوين لكل طالب - عدد العناوين من الكتب - عدد الدوريات
15	الإدارة /التخطيط	الأجهزة والتجهيزات	- عدد التدريسيين أو عدد الطلبة لكل جهاز
		خطط لتدبير الهيئة التدريسية ولأسس قبول الطلبة	- عدد الأجهزة لكل كلية أو قسم - أنواع الأجهزة

جدول رقم (2): عناصر ومؤشرات الجودة في تعليمات معايير الاعتماد العام للجماعات الخاصة في الأردن

المصدر: الوادي، الطائي، مرجع سبق ذكره.

رقم الفقرة في معايير الاعتماد	التصنيف وفقا لنظام الإنتاج والعمليات	الموضوع في نموذج معايير الاعتماد الخاص	مؤشرات السيطرة على الجودة في نموذج معايير الاعتماد الخاص
أولا	العمليات/ التعليم	الخطة الدراسية *	- عدد الساعات المعتمدة لنيل البكالوريوس
ثانيا	المدخلات/ موارد بشرية	الهيئة التدريسية الموارد المساعدة	- عدد الساعات لكل نوع من المواد الدراسية - أنواع مجالات المعرفة النظرية والعملية - عدد التدريسين لكل مجال تخصص أساسي - عدد الطلبة لكل عضو هيئة تدريس - نسبة التدريسين لكل مجال تخصص أساسي - عدد الطلبة لكل عضو هيئة تدريس - نسبة التدريسين المتفرغين إلى مجموع التدريسين - عدد التدريسين لكل مؤهل علمي (دكتوراه، ماجستير) - المؤهل العلمي - عدد الطلبة لكل شخص من الكادر المساعد عدد الكادر لكل مختبر

ثالثاً	المدخلات/مسد تلزيمات مادية	الكتب والدوريات وأمثالها الأبنية للأغراض العلمية التجهيزات والأدوات والوسائل التعليمية	- عدد العناوين لكل مادة دراسية - عدد النسخ لكل عنوان كتاب - عدد العناوين الأدنى للجامعة وكل قسم - المساحة - السعة (عدد الطلاب) - أنواع (حوا سيب، برمجيات...الخ)
--------	-------------------------------	--	---

جدول رقم (3): عناصر ومؤشرات الجودة في تعليمات معايير الاعتماد الخاص*

* تخصص إدارة أعمال

المصدر: الوادي، الطائي، مرجع سبق ذكره.

نستنتج مما سبق أن تجربة معايير الاعتماد في الجامعات الأردنية تلعب دوراً في تأمين مستوى من الجودة في خدمة التعليم العالي إلا أنها كممارسة من ممارسات الجودة وأن تميزت على الصعيد العربي لا تمثل نظام لضمان جودة التعليم العالي وبالإمكان تطويرها في ذلك الاتجاه.

• معايير وكالة ضمان الجودة البريطانية QAA في تقويم الجامعات الأردنية

أعلن صندوق الحسين للإبداع والتفوق في المملكة الأردنية الهاشمية عام 2000 عن مباشرته بتنفيذ مشروع رائد وطموح هو (مشروع تقييم الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي)، ويتوخى هذا المشروع بالتعاون مع الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية إحداث نقلة نوعية في مستوى برامج التعليم العالي. ويستفيد الصندوق من نتائج هذا التقييم بتخصيص جائزة الحسين للإبداع والتفوق لأفضل برنامج تعليمي في تخصصين هما تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأعمال.

إن التقدم للاشتراك في مسابقة صندوق الحسين للإبداع والتفوق من قبل قسم إدارة الأعمال في أي جامعة أردنية يستلزم ما يلي (الوادي، الطائي، 2003: 41-42):

- يزود المشاركون بتفاصيل لمتطلبات والمعايير والسقف الزمني لإعداد تقرير التقييم الذاتي لبرنامجهم (برنامج إدارة الأعمال)؛
 - كل قسم مشارك يشكل فريق التقييم الذاتي الذي يشترك في ورشة عمل تدريبية لعدة أيام ينظمها الصندوق؛
 - كل قسم مشارك يتولى إعداد تقرير التقييم الذاتي وتقديمه للصندوق الذي بدوره يحيله إلى رئيس فريق المراجعة من QAA؛
 - يجري فريق المراجعة من QAA دراسة لتقرير التقييم الذاتي وتطلب أيضا الإيضاحات عن القسم المشترك في المسابقة ثم يجتمع فريق المراجعة لوضع خطة لزيارة القسم؛
 - يقوم فريق المراجعة بزيارة ميدانية للقسم المشترك لغرض التقييم النهائي؛
 - اختيار الفائز من قبل الصندوق وإبلاغه.
- إن المحاور التي يجري تقييمها ويجب تضمينها في تقرير التقييم الذاتي للقسم المشترك في المسابقة تتمثل في المحاور التالية:

1- المعايير الأكاديمية

- مخرجات التعليم؛
- المنهاج؛
- طرق التقييم للطلبة؛
- تحصيل الطلبة.

2- جودة فرص التعلم

- التدريس والتعليم؛
- تقدم الطلبة؛
- موارد التعلم واستخدامها.

3- ضمان وتحسين الجودة

إن معايير ضمان الجودة في التعليم العالي لووكالة ضمان الجودة البريطانية عريقة ومتطورة وتعكس مدى وجود نظام ضمان الجودة في الجامعة التي تشترك في المسابقة في تخصص معين، وبالتالي فإن عمل الجامعة والقسم الأكاديمي والكلية التي ينتسب لها القسم للفوز في المسابقة يقوده إلى إيجاد نظام لضمان الجودة بمستوى معين من الفعالية

يمكن من الفوز عندما يرتفع مستوى الفاعلية ويمكنه من التحسين والتطوير في حالة عدم الفوز بالجائزة أو حصوله على مرتبة متدنية. وبوجه عام فإن تجربة مسابقة الحسين للإبداع والتفوق في الجامعات الأردنية تعتبر خطوة متقدمة لبناء نظم لضمان الجودة في التعليم العالي الأردني. ورغم أن الاشتراك في المسابقة طوعا و متروك لاختيار الجامعات، فإن الاستمرار في المسابقة سيفرز مجموعة من الجامعات و التخصصات الأكاديمية التي حققت مستوى متميزا في جودة خدمة التعليم العالي التي تقدمها مما يمنحها مركزا تنافسيا بين الجامعات الأخرى، وهذا ما سيحفز الجامعات غير المشتركة والتي ليس لديها نظم لضمان الجودة إلى الاشتراك أو فقدان أية ميزة تنافسية تبقىها في الحياة.

ب- تجربة ضمان الجودة في جامعة الزرقاء الأهلية (الأردن)

تأسست جامعة الزرقاء الأهلية عام 1993 في الأردن. وتتبنى فلسفة الجامعة من عقيدة الإسلام ورسائله الحضارية العريقة. وترتكز رسالتها في المنظومة الخماسية: الإيمان، العلم، العمل، الخلق، التعاون. وتضم الجامعة كليات الشريعة، الآداب العلوم، الاقتصاد والعلوم الإدارية، العلوم الطبية المساندة، الحقوق والعلوم التربوية. وسنحاول في هذه النقطة إلقاء الضوء على أهم الجوانب في ممارسات الجودة للجامعة و بشكل خاص في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في تخصص إدارة الأعمال وفق المحاور التالية (الوادي، الطائي، 2003: 44-47):

• نظام ضمان الجودة:

1- عملت الجامعة على خلق الكيان التنظيمي لضمان الجودة بتشكيل وحدة تنظيمية تتولى تلك المهمة على مستوى الجامعة ولها هيكل تنظيمي يمتد إلى الكليات. وقد أخذ هذا التنظيم أشكال ومسميات عدة من عام 1995 لحد الآن:

- لجنة الاعتماد الداخلي (1995)؛
- لجنة ضمان الجودة (العام الدراسي 2001/2002)؛
- لجنة التطوير وضمان الجودة (العام الدراسي 2002/2003)؛
- وحدة الاعتماد وضمان لجودة (العام الدراسي 2003/2004)؛

وحدد الهدف العام لهذه الوحدة في "العمل على الارتقاء بالجانبين الأكاديمي والإداري في الجامعة ورفع كفاءتها وصولاً للتميز" وحددت مهامها على مستوى كل من الجامعة والكلية والقسم والوحدات الإدارية في الجامعة.

2- تتولى وحدة الاعتماد وضمان الجودة الكثير من المهام أبرزها التي تعزز نظام ضمان الجودة:

أ- تحديد آلية للأنشطة والفعاليات؛

ب- توثيق الآليات والإجراءات؛

ج- إعادة الوصف الوظيفي للعاملين في الجامعة؛

د- عقد الدورات لتحسين الأداء؛

هـ- توجيه عملية التحسين في مختلف الأنشطة والوحدات داخل الجامعة، ولها تحديد واضح للمجالات التي تجري فيها ذلك مؤشر في خطة عملها؛

و- تحديد معايير للجودة ومؤشرات الأداء الأفضل لإجراء المقارنات.

• ضمان جودة المدخلات:

- وتتمثل بشكل رئيسي في الموارد البشرية (تدريسين وكادر وظيفيين) والمرافق والأجهزة والمعدات، والمكتبة ونُشر في هذا المجال ما يلي:
- 1- وضع آلية لاختيار وتعيين التدريسين والكادر الوظيفي تضمن جودة هذا العنصر؛
 - 2- التطوير المستمر للتدريسين والكادر الوظيفي من خلال الدورات العديدة نشير منها:
 - دورات التطوير للتدريسين الجدد في الجامعة؛
 - دورات التدريب على الحاسوب لأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين؛
 - 3- التقويم المستمر للتدريسين والكادر الوظيفي و استحداث نماذج خاصة لذلك وتحليل بيانات التقويم للتوصل منها إلى أسباب وحلول؛
 - 4- إجراء مشاريع التحسين والتطوير في مرافق الجامعة؛
 - 5- التوجه إلى إشاعة استخدام الحاسوب في مختلف الأنشطة الإدارية والتعليمية في الجامعة وإنشاء شبكة للحاسوب وبناء قواعد البيانات والدخول في تطبيقات للتعليم الإلكتروني؛
 - 6- بناء مكتبة جديدة مميزة على مستوى الجامعات الأردنية وتخصيص مبالغ مالية كبيرة لدعمها بالكتب والمراجع والدوريات.

• ضمان جودة العمليات (التعليم، البحث العلمي، الأنشطة الأخرى)

- تمارس الجامعة آلية لضمان جودة التعليم فيها وتستخدم في ذلك أدوات عدة منها:
- التحسين المستمر في المناهج والخطط الدراسية، ولقد تم في العام الدراسي (2002/2003) إعادة وصف جميع المواد وتحديث الخطط الدراسية لها ومختلف مواد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية؛
- وضع قائمة بالكتب المنهجية لكل مادة من المواد وأن تتضمن الخطط الدراسية لكل مادة ما لا يقل عن 7 مراجع إضافية اثنين منها على الأقل باللغة الإنجليزية؛
- اعتماد الامتحان المشترك لعدة تدريسين في الامتحانات النهائية في قسم إدارة الأعمال؛
- اعتماد التصحيح المشترك لعدة تدريسين في الامتحانات النهائية في قسم إدارة أعمال؛
- تدقيق عينات من الدفاتر الامتحانية المصححة؛
- تقويم نتائج الامتحانات وتحليلها؛
- تزاور الزملاء أعضاء الهيئة التدريسية خلال المحاضرات peer to peer لتحقيق التفاعل والاستفادة من الملاحظات والتحسين في الأداء؛
- إعداد ملف لكل مادة في كل فصل دراسي يتضمن الخطة وأسئلة الامتحانات والحلول وعينة من الأوراق الإمتحانية المصححة؛
- 2- توثيق آلية الإجراءات لمختلف جوانب العملية التعليمية ومنها:
- آلية تغيير المواد (إضافة أو إلغاء مادة من البرنامج الدراسي)؛
- آلية تغيير فصول من الخطة الدراسية للمادة؛
- آلية تأجيل الطالب للامتحان؛
- آلية امتحان الطالب الذي لم يؤدي الامتحان في موعده ؛
- آلية التقويم و الامتحان النهائي للطلبة بما فيها الامتحانات والمراقبات الموحدة ؛
- آلية معالجة الحالات الخاصة (الغش، الضعف الدراسي للطالب، وغيرها) .
- 3- تحفيز البحث العلمي والأنشطة العلمية للتدريسين (مؤتمرات، ندوات، مناقشات) ووضع آلية لذلك.
- 4- تحليل نتائج الامتحانات لكل مادة من المواد.

• ضمان جودة المخرجات

- استطلاعات رأي الطلبة من خلال الاستبيان حول مختلف جوانب العملية التعليمية و من ذلك:

- استبيان تقويم التدريسين في نهاية كل فصل دراسي ؛
- استبيان تقويم المواد الدراسية الجديدة ؛
- استبيان رضا الطلبة عن الخدمات في الجامعة ؛
- إدامة العلاقة مع الخريجين و تقويم أوضاعهم.

• الاتصال و المعلومات

تلعب المعلومات دورا مهما في ممارسات الجودة و تحسين الأداء و لذلك اهتمت

الجامعة في :

- 1-إيصال المعلومات للطلبة و من ذلك تفعيل لوحات الإعلانات للأقسام ؛
- 2-تفعيل الإرشاد الأكاديمي للطلبة و توزيع الطلبة على أعضاء الهيئة التدريسية لذلك الغرض ؛

3-توثيق و تحليل المعلومات على مستويات عديدة (الجامعة ، الكلية ، القسم) و من ذلك:

- تحليل نتائج الاستبيانات ؛

- الأرشفة و الحفظ في كل الأقسام ؛

- حفظ نماذج من الأوراق الإمتحانية للمواد في القسم ؛

- استخدام الدوار لإطلاع المعنيين بالتعليمات و القرارات ذات العلاقة بأداء عملهم و تطويره .

4-تطوير وسائل عمل قسم التسجيل في الجامعة بما فيه توفير الإحصائيات و المعلومات لأغراض التحليل.

• الاشتراك في مسابقة الحسين للإبداع و التفوق

تقدم قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية للاشتراك في جائزة صندوق

الحسين للإبداع و التفوق و أهم ما تم في هذا السياق :

1-التقدم بطلب الاشتراك في المسابقة و تشكيل فريق التقويم الذاتي ؛

2-الاشتراك في ورشة العمل الخاصة بإعداد تقرير التقويم الذاتي ؛

3-إعداد تقرير التقويم الذاتي و تقديمه للصندوق ؛

- 4-إجراء المراجعة من قبل لجنة التقويم الداخلية في الجامعة ؛
- 5-الاستمرار بإجراء عمليات التحسين و التطوير و التوثيق .

ج-تجربة ضمان الجودة في الجامعة الإسلامية بغزة (فلسطين)

تأسست الجامعة الإسلامية سنة 1978 و تهدف إلى تقديم نموذج أكاديمي متميز يستهدف الطالب بالدرجة الأولى ، و لتحقيق هذا الهدف قامت الجامعة بتوفير متطلبات نجاح العملية الأكاديمية من توفير الجو الجامعي الذي يساعد على التحصيل و تفاعل الطالب مع أستاذه و زملائه ، كما حرصت الجامعة على توظيف الأكاديميين الحاصلين على شهادات عليا من جامعات مرموقة ، وفي نفس الوقت أنشئت عمادة (خدمة المجتمع و التعليم المستمر) ، لتساهم في تطوير المجتمع الفلسطيني ، كما رصدت الجامعة ميزانية خاصة للبحث العلمي مما شجع العديد من أعضاء هيئة التدريس للقيام بأبحاث نوعية (مشاركة في مؤتمرات ، إصدار مجلة محكمة...).

و لم تغفل الجامعة الإسلامية الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي ، فأنشأت (وحدة التعليم الإلكتروني) التي تعمل منذ ثلاث سنوات ، لمواكبة التطورات التكنولوجية الهائلة في تقنيات التعليم العالي، مسترشدة في ذلك بما تقوم به الجامعات المرموقة في الغرب (وحدة الجودة ، 2005 : 29) .

و قد حرصت الجامعة الإسلامية منذ اليوم الأول من تأسيسها على إتقان العمل ، و تقديم الخدمات التعليمية بشكل جيد ، إضافة إلى تمكن الجامعة من تخريج آلاف الطلبة الذين تميزوا في عالمهم العربي و الإنساني ، كما عملت الجامعة على تأسيس وحدة الجودة .

و ستقتصر دراستنا في هذا المجال على عناصر محددة وفق ما يلي :

• رسالة وحدة الجودة و مبرر وجودها

انبثقت وحدة الجودة بالشؤون الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بموجب القرار الإداري رقم 2002/47 (بتاريخ 2002/03/02 ، وذلك بهدف تطوير العملية التعليمية ، و رفع مستوى الأداء الجامعي من خلال تطبيق مبادئ الجودة في التعليم العالي و التي تستهدف أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، الإداريين ،والطلبة.

التحليل الاستراتيجي :

- البيئة الداخلية:

نقاط القوة:

- 1- وجود التوجه العام لدى مؤسسات التعليم العالي نحو نشر وتطبيق مبادئ الجودة في التعليم العالي ؛
- 2- الاستعداد والدعم من جهات اتخاذ القرار بالجامعة الإسلامية للعمل بمبادئ الجودة في التعليم العالي؛
- 3- توفر بعض الخبرات والطاقت الأكاديمي لدى الجامعة الإسلامية؛
- 4- وجود قيم أصيلة في فلسفة الجامعة الإسلامية تؤكد على ضرورة تطبيق وممارسة الجودة .

نقاط الضعف:

- 1- قلة التجارب السابقة لتطبيق الجودة في الجامعات المحلية والعربية؛
- 2- اعتبار الجودة في التعليم أمراً جديداً يحتاج لكثير من الوقت؛
- 3- التوقع بضعف التجاوب لدى بعض العاملين (أساتذة، إداريين) مع متطلبات الجودة.

• الأهداف والاستراتيجيات المتبعة لتحقيقها (وحدة الجودة، 2005 : 15-17)

الهدف الأول:

تطوير برامج (البكالوريوس، الدراسات العليا) الحالية وفق المعايير والمتطلبات التي تحقق الجودة وتلبي حاجات المجتمع المحلي والإقليمي.

الهدف الثاني:

تدعيم وتطوير الطاقم الأكاديمي:

الاستراتيجية:

- 1- تطوير مهارات الطاقم الأكاديمي من خلال تزويده بمهارات التدريس الحديثة، الحاسوب واللغات،... الخ؛
- 2- تعزيز الابتعاث، والمنح في البرامج التي تعاني نقصاً في أساتذتها؛
- 3- استقطاب كفاءات أكاديمية جديدة لدعم البرامج المختلفة؛

- 4- عقد المؤتمرات والندوات الخاصة بالعملية التعليمية؛
- 5- عقد ورش العمل المتعلقة بتطوير الأداء الأكاديمي؛
- 6- تطبيق الاستبيان الخاص بتقييم أداء الأستاذ الجامعي؛
- 7- إرسال المقالات والدراسات المميزة إلى أعضاء هيئة التدريس عبر البريد الإلكتروني؛
- 8- قياس الأداء الأمثل وتقويمه وفق المعايير والأنظمة الأساسية والفرعية.

الهدف الثالث:

تطوير وتوسيع قاعدة الخدمات الطلابية لتحسين وتسهيل المناخ الجامعي .

الإستراتيجية:

- 1- توسيع استخدام الخدمات الإلكترونية؛
 - 2- تحسين مستوى المرافق الجامعية؛
 - 3- المكتبة المركزية؛
 - 4- تفعيل الأنشطة اللاصفية (الأندية الطلابية، المحاضرات الثقافية...) ؛
 - 5- إصدار المجلة الدورية بعنوان (الجودة في التعليم العالي)؛
 - 6- إصدار المطويات الخاصة بالجودة.
- وبشكل عام يمكن القول أن مهام وحدة الجودة بالجامعة، هو الوقوف على رسم السياسة العامة للجودة في التعليم العالي والإشراف على تنفيذها، إلى جانب اعتماد خطط ومتطلبات تطبيق الجودة، وتحفيز ومكافأة الفرق والأفراد المتميزين في تطبيق الجودة بالتعليم، إضافة إلى تشجيع التعاون مع الجهات المطبقة للجودة في التعليم: محليا وإقليميا، ودوليا، إلى جانب تحديد أسس ومبادئ الرقابة والمتابعة والتقييم الدوري للاعتماد، وكذلك إعداد التقارير الدورية والسنوية ورفعها إلى إدارة الجامعة.

خاتمة:

تناول هذا البحث ضمان الجودة من حيث عناصره وتعريفه وموقعه في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، كما تناول النماذج التطبيقية لضمان الجودة متمثلة بالمعايير الدولية ISO 9000 ، وتم تحليل تجربة ضمان الجودة في خدمة التعليم العالي من خلال نموذج الممارسة الأردنية التي تعكسها معايير الاعتماد للجامعات الأردنية ومعايير وكالة ضمان

الجودة البريطانية QAA في تقويم الجامعات المشتركة في مسابقة صندوق الحسين للإبداع والتفوق. وعرض البحث تجربة الزرقاء الأهلية في ضمان الجودة كما تم عرض ممارسات الجودة في فلسطين ممثلة بالجامعة الإسلامية بغزة و يستخلص من ذلك ما يلي:

1- تتنوع ممارسات الجودة وتتعدد مناهجها ويعتبر منهج ضمان الجودة من الممارسات المتقدمة في مجال الجودة، وهو مرحلة تطويرية لا بد من المرور بها لبلوغ إدارة الجودة الشاملة؛

2- إن ضمان الجودة لا يفقد قيمته مع ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة كونه يشكل عنصرا من عناصر ذلك المنهج، لذلك كان واحدا من المعايير الرئيسية للتقويم في الجوائز الدولية للجودة (الأمريكية، الأوروبية، اليابانية) التي بنيت على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛

3- إن ضمان الجودة عبارة عن مجموعة من الأنشطة الرقابية المبكرة أو الوقائية التي تكفل عدم حصول الانحرافات أو المشاكل ومنعها، ويؤكد على التحسين ويهتم بالتوثيق ويمتد في عموم المنظمة؛

4- إن أفضل نظم الجودة في مجال التطبيق جاءت به المعايير الدولية 1994-2000 ISO وإن الانتقادات الموجهة لهذه المعايير تعملها أكثر مما تحتمله في الإطار المرسوم للجودة، إذ أنها تنطلق من إدارة الجودة الشاملة كقاعدة لها؛

5- إن معايير الاعتماد في مجال التعليم العالي في الأردن تعتبر متميزة كممارسة للجودة في مجال التعليم العالي على الصعيد العربي، إلا أنها لا تمثل ولا تؤدي إلى قيام نظام لضمان الجودة في التعليم العالي في الجامعات؛

6- إن تجربة مسابقة صندوق الحسين للإبداع، والتفوق للجامعات الأردنية تعتبر خطوة متطورة في نظم ضمان الجودة في الجامعات الأردنية؛

7- إن جامعة الزرقاء الأهلية (الأردن) والجامعة الإسلامية بغزة (فلسطين) تخوضان تجربة متميزة في بناء نظام لضمان الجودة فيهما والذي حفزته فلسفة الإدارة العليا للجامعتين وكذلك توجههما لأولية تحقيق رسالتهما الحضارية على تحقيق الأرباح و إيمانهما بالتحسين المستمر في مختلف أوجه نشاط الجامعتين؛

8- إن جامعة الزرقاء الأهلية (الأردن) والجامعة الإسلامية بغزة (فلسطين) باشرت من سنوات عديدة في بناء نظام ضمان الجودة بإيجاد هيكلية تنظيمية له على مستوى الجامعتين والكليات والأقسام التابعة لهما.

وتأسيسا على ما سبق يمكن تثبيت التوصيات التالية:

- 1- لا يصح تطبيق المعايير المقررة في هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية آليا في الدول العربية، لكن تلك المعايير تصلح كمرجعية نسترشد بها، والحاجة إلى تكيفها لتلائم أوضاعنا العربية؛
- 2- ضرورة بذل الجهود لإنشاء مركز تطوير التعليم الجامعي بكل دولة عربية، لتقديم أفضل الخدمات والخبرات والتدريب الأكاديمي؛
- 3- تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة التعليمية عبر تعريف وقياس وتحسين الجودة باستمرار؛
- 4- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي المبني على تقييم ذاتي، باعتباره أساسا من أسس الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
- 5- تحسين عملية تعلم الطلبة من خلال تطوير أسلوب المحاضرة ودمج الطلبة في المناقشات أثناء المحاضرة؛
- 6- الاهتمام بالإعداد التربوي للأستاذ الجامعي، واعتباره ملزما لجميع هيئة التدريس؛
- 7- التوسع المستمر في استخدام تكنولوجيا المعلومات، لتحسين آليات وظروف عملية التعلم وتطوير الخدمات المقدمة للطلبة؛
- 8- الاستفادة من تجارب التقييم الذاتي في تحسين البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي؛
- 9- ضرورة أخذ توقعات الطلبة وتطلعاتهم بالحسبان عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير؛
- 10- القسم الأكاديمي هو المحور الرئيسي في عملية ضمان الجودة في المؤسسة التعليمية؛
- 11- ضرورة عقد لقاءات دورية بين الطلبة والأقسام الأكاديمية؛
- 12- العمل على تأسيس مجلس استشاري للكليات المختلفة، للمساهمة في تطوير الجودة. وأخيرا فإن إدارة الجودة يجب أن تتحرك جنبا إلى جنب مع التطور المؤسسي للجامعة باعتبار أن الجودة لم تعد تعني تكنولوجيا بسيطة بل أصبحت تعني الفلسفة المؤسسية.

المراجع : المراجع باللغة العربية

- 1- اتحاد الجامعات العربية: "دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد" عمان، 2003.
- 2- إسماعيل هادي خليل، تصميم نظام معلومات للرقابة على جودة التعليم العالي، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية عمان - الأردن: 21-30 نوفمبر 2005.
- 3- ...، <http://www.iugaza.edu.ps/ara/quality,21/08/2005>، الحولي عليان
- 4- الطائي عبد الله، قدامة عيسى يوسف، إدارة لجودة الشاملة: مفهوم وإطار التطبيق في الجامعات وكليات العلوم الإدارية لتطوير وتحسين مستويات الأداء، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية: 21-30 نوفمبر 2005.
- 5- إبراهيم العكدي ، مؤشرات وأسس ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في مجموعة من الجامعات الأردنية العامة والخاصة ، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية: 21-30 نوفمبر 2005.
- 6- محمود الوادي ، عبد الله الطائي ، ضمان الجودة : صياغة المنهج و تحليل الممارسات بالتركيز على كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية للارتفاع بمستوى أدائها ، المؤتمر الثاني لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء الأهلية : 21-30 نوفمبر 2003 .
- 7- عياش قويدر ، إبراهيمي عبد الله، الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات: الفلسفة والمنطلقات، المؤتمر العلمي لجامعة البحرين، 11-13 أبريل 2005.
- 8- نعمة جعفر عبد الإله، أهمية قياس تكاليف ضمان الجودة وأثره على تحسين الأداء في التعليم العالي، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية: 21-30 نوفمبر 2005.
- 9- وحدة الجودة: 21/08/2005 <http://www.iugaza.edu.ps/ara/newdetails>

المراجع باللغة الفرنسية:

- 1-Fey Robert , Jean-Marie Gogue, La maîtrise de la qualité , Economica , Paris , 1991 .
- 2-Kaoru ishikawa , La gestion de la qualité : outils et applications pratiques , traduit et adapté par J.M Douchy ,Dunod , Paris , 2002 .
- 3-A.Seddiki , Management de la qualité : de l'inspection à l'esprit Kaizen , OPU , Alger, 2004 .
- 4-Shojishiba , Alan Graham , David Walden , TQM : les 4 révolutions du management , traduit de l'américain par René Piétri , Dunod , Paris , 2003 France .