

- ❖ ضرورة الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال .
- ❖حث الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات لتشمل جميع الميادين والخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية.

قائمة المراجع :

أ . المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم ، هشام محمود ، الحكومة الالكترونية ، كيفية التحول إلى نظام الحكومة الالكترونية ، نموذج تطبيقي مقترح ، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بمبك ، القاهرة ، 2012.
2. العلاق ، بشير عباس ، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق ، مدخل تسويقي واستراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2004 .
3. الجداية ، محمد نور وخلف ، سناء جودة ، تجارة الكترونية ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.
4. بسيوني. عبد الحميد ، أساسيات ومبادئ التجارة الالكترونية ، دار الكتب العلمية للنشر ، القاهرة ، 2004.
5. حجازي ، عبد الفتاح ييومي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2003.

ب . المراجع باللغة لأجنبية

1. Alquist et al. . Information Systems concepts for Management.(New York. McGraw_Hill.2001).
2. Brian. J. Corbitt and Nabel A.Y.AIQirin. Ebusiness. Everment and Small Enterprises Opportunities and Challenges. (U. S. A. Ohio. Idea Group Pub. com. 2004).
3. Wayone Huang. Keng Siou and Kwok Kee Wei. Electronic Government Strategies and Implementation. (Ohio. Idea Group Publ. . 2004).

ج . الدوريات :

1. Bolletion. J. The Customer_Centric Digital Department. U. S. A Today. August 21. 2002.

د . مواقع على شبكة الانترنت :

- 1jpsdir. com/Forum/uploads/1364/Drkhayri. doc.
- 2.lebrahim@ega. gov. bh.
3. Faculty. ksu. edu. sa/alhomod/sfile/Egovernment17. PDF
4. http/www. alfayhaa. ty/articles/marsad/24205. html
5. www. tagweer. com
6. ar. wikipedia. org/wiki/E-g
7. www. jordan. gov. jo
8. http://www. aawsat. com/details. asp?section 22798&issueno=8092
9. sites. google. com/site/ ahmedramazan /Home

نحو إدماج مضامين إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي

جيلالي سليمة*(1)

الملخص:

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي ، حيث تمثل هذه الفلسفة في مجال التعليم الجامعي أسلوب إداري فعال يشمل كافة الخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في عناصر العملية التعليمية ، من خلال التركيز على الطلاب والمستفيدين من خدمات الجامعات ، وذلك بمشاركة جميع العاملين من أساتذة ومديرين وموظفين ، كما أن تحول الإدارة الجامعية نحو إدارة الجودة الشاملة يقتضي تبني مدخل من مداخل التغيير يسهل تحقيق وتطبيق هذه الأخيرة ، حيث يمكنها الاستناد إلى نموذج الأبعاد السبعة والذي يساهم في تخطيط وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية ، من خلال التركيز على بلورة العناصر السبعة في إطار إستراتيجية تغيير فعالة ، بالإضافة إلى ذلك تجدر بمؤسسات التعليم الجامعي تغيير الثقافة التنظيمية القديمة للعمل ، إلى ثقافة جديدة قائمة على مرتكزات أساسية يحتاجها هذا التطبيق فإذا أرادت المؤسسة الجامعية أن تأخذ بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فعليها العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشاكل ، واتخاذ القرارات ، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل ، الأمر الذي سيمهد الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرضية ملائمة تضمن نجاحها وتقبلها.

Abstract

The Total Quality Management is considered as one of the important contemporary administrative practicing in the university corporations; this philosophy constitutes an effective administrative mechanism in universities. which has or consists of the most characteristics and measurements that should

* العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة أكلي محند أولحاج - بالبويرة البريد الإلكتروني: samir@hotmail.fr - yah:

(1) أحمد محمود الخطيب ، عادل سالم المعاينة: الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة ، ط1 ، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث ، الأردن 2006 ، ص: 16 - 17.

be available in the teaching operation elements. throng concentrating around the students and beneficiaries from the universities services; this taskneeds the participation of all the participation of all the workers. teachers. managers. and employees.

The transformation from university administration to the quality total management demands some changes in order to achieve this goal.

Planning and executing the quality total management successfully and effectively depends on the model of seven dimensions. in addition to this. the university teaching corporation should change its method working from the classical organized culture to new culture based on central principals that are necessary for this application.

If university corporations want to attend the philosophy of quality total management. in universities the latter should introduce the freedom of expression in solacing problems. as well as taking part in making decisions. And this will be considered a basic rule in work. the fact that paves the way to apply the quality total management and guarantee its success and acceptance from all the individuals within these corporations.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسات التعليم الجامعي التعليم الجامعي.

.Key Word: quality total management; university teaching corporations

مقدمة: يعد التعليم الجامعي أحد محركات التنمية الاقتصادية ، كما أنه في نفس الوقت مستودع المعارف والأداة الرئيسية لنقل الخبرة الثقافية والعلمية التي جمعتها البشرية ، حيث يشهد هذا القطاع تطورا مستمرا لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع وخصائص العصر العلمي والتقني ، إذ لم تصبح الجامعات اليوم مسؤولة عن مجرد إعداد الخريجين أو إعداد الأبحاث والاستشارات والتدريب ، ولكنها أصبحت مطالبة بتوفير البيئة النظيفة وفرص العمل وحل مشكلات المجتمع ، والوقوف أمام المنافسة التعليمية بين الجامعات الأجنبية.

كل هذا أدى إلى ضرورة الاهتمام بالمؤسسات الجامعية وكيفية إدارتها بشكل يجعل الخدمات التعليمية الجامعية قادرة على تلبية احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع ، وبالتالي تحسين إنتاجية الجامعة ، وعلى هذا الأساس أدخلت آليات عمل إدارية جديدة تهدف إلى تطوير الإدارة الجامعية والتحسين المستمر لها وتحقيق رضا الطالب والمجتمع ، ومن بين هذه الآليات الجديدة إدارة الجودة الشاملة ، وقد جرى نقل التطبيقات والدروس المستفادة من إدارة الجودة الشاملة من ميدان السلع إلى مجال الخدمات ، فبات من الممكن تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث في مجال الخدمات ، بما فيها الخدمات التعليمية والتي

أولت اهتماما خاصا بمفاهيم الجودة ، حيث أصبحت جامعات وكليات عالمية كثيرة تبنى خططها لاقتباس مضامين إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها إداريا وأكاديميا ، بهدف تقديم خدمات جامعية متميزة بجودة عالية.

لهذا فان المشكلة الرئيسية لهذا البحث تتحدد في كيفية توظيف مضامين هذا المدخل الإداري في مؤسسات التعليم الجامعي ، كآلية يتم من خلالها تفعيل وتقويم أداء هذه المؤسسات استجابة لضرورة التعامل مع التغيرات والتحديات البيئية المعاصرة.

1. التعليم الجامعي بين التوجهات التقليدية والمعاصرة:

يحتل التعليم الجامعي أهمية كبيرة في خدمة المجتمعات ، وذلك من خلال إسهامه في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها ، فهو مركز اكتساب المهارات والمعارف البشرية المستمدة من القدرة على توفير العمل للخريجين وبالتالي فهو يمثل أهم مصادر تنمية رأس المال البشري في المجتمع⁽¹⁾. كما انه مقوم أساسي للدولة والمجتمع الحديث يشمل⁽²⁾:

- ❖ تنشيط وتوجيه التفاعل الاجتماعي.
- ❖ إعداد القوى البشرية اللازمة من التخصيص التي يعتمد عليها في تحقيق الأهداف المتطورة للمجتمع.
- ❖ زيادة الحصيلة البشرية من المعرفة بصورة منهجية أو ما يسمى بالبحث العلمي ونشره وإذاعته ووضع موضع التطبيق.
- ❖ وبالتالي فالتعليم الجامعي لا يشير فقط إلى مرحلة تعليمية عليا مكتملة لمرحلة ما بعد الثانوية ، بل له بعد آخر يتعلق بعلاقته بالمجتمع ، فهو ليس مجرد نقل للمعرفة بل المساعدة على إنتاجها وتوليدها ، من خلال البحث لتكوين رأس المال البشري ، الثقافي ، القادر على تحقيق معدلات إنتاجية عالية ، وبالتالي المساهمة في دفع عجلة التنمية والتطور.

1.1. التوجه نحو الاستثمار في التعليم الجامعي:

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في نهاية الخمسينيات و أوائل

(1) صباح فيحان ، فائق مشعل قلوبري: «نحو رؤية للتوافق مابين مواصفات الخريج وسوق العمل» ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الأول: استشراف مستقبل التعليم وورشه عمل استشراف المستقبل ، شرم الشيخ ، مصر ، 17- 21 أبريل 2005 ، ص: 257.

(2) محمود عباس عابدين: علم إقتصاديات التعليم الحديث: الدار المصرية اللبنانية ، ط1 ، القاهرة 2000 ، ص: 45.

الستينيات من القرن الماضي تعاظم الاهتمام بدراسة الجانب الاقتصادي للتعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص ، وبدأ التوجه نحو الاستثمار فيه ، وكذا الاهتمام بدراسة مختلف تكاليفه ، حيث كان ينظر للتعليم بشكل عام على أنه مجرد خدمة تقدم للفرد دون عائد يرجى منها ، ومن هنا جاءت النظرة إلى الإنفاق على التعليم على أنه استهلاك لا عائد كبير منه ، وفي الوقت نفسه كانت النظرة إلى الإنفاق على بناء المصانع واستصلاح الأراضي وغيرها من الأمور المادية ، على أنه استثمار في جملته نظرا لسرعة العائد منه ، وضخامته في معظم الأحيان ، ومن هنا توجهت جميع الميزانيات في الماضي نحو القطاعات المادية ، وأهمل التعليم على وجه العموم بذلك إهمالا كبيرا⁽¹⁾.

بمرور الزمن ، وعقب الحرب العالمية الثانية ، لوحظ أن هناك فروقا كبيرة وجوهية بين المتعلم ونظيره الأمي ، وخاصة في ميدان الإنتاج ، حيث لوحظ أن العامل المكون والمتعلم بإمكانه التحكم في القدرة الإنتاجية وسرعة مواكبة التطورات ، وغيرها من الأمور الإيجابية التي يفتقر إليها العامل غير المكون ، وكلما زادت درجة تعلم العامل ومستوى معرفته وتكوينه زادت إنتاجيته ، ويظهر ذلك في أعمال «ريدوي» الذي بين دور عامل المعرفة والبحوث العلمية في زيادة الإنتاجية في المصانع البريطانية ، في الفترة الممتدة (1948 - 1956) بثلاثة أرباع مقارنة بعامل رأس المال ومن هنا بدأت النظرة إلى التعليم تتغير تدريجيا وبالاخصيص التعليم الجامعي ، وبدأ مفهوم رأس المال البشري في الشروع بين مختلف علماء الاقتصاد المهتمين بهذا المجال. واتجهت معظم المجهودات نحو حماية التعليم عموما والتعليم الجامعي خصوصا كاستثمار ، وهو ما جاء في دراسات كل من «تيودر شولتز» (1961 - 1963) ، «جاري بيكر» (1962 - 1967) و«إدوارد دينسون» (1964 - 1975) وغيرهم من الذين ألفوا العديد من الأعمال حول الدور الاقتصادي للتعليم⁽²⁾، وفي هذا الصدد يعبر أحد حكماء الصين منذ حوالي خمسة وعشرين قرنا بفطرته وبعد نظره عن أفضلية الاستثمار في البشر من خلال التعليم بالمقارنة مع أوجه الاستثمارات المادية الأخرى فيقول: «إن الحبوب التي يزرعها الإنسان مرة يحصدها مرة ، والشجرة التي يغرسها ربما

(1) إبراهيمي سمية: «تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ، حالة جامعة الحاج لخضر باتنة» ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع اقتصاد التنمية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة 2005 ، ص:23.

(2) نفس المرجع السابق ، ص: 24 .

يقطفها عشرة مرات ، أما إذا علمنا الشعب فنحصد مئة مرة»⁽¹⁾.
تجدر الإشارة إلى أن النظر إلى التعليم بما فيه التعليم الجامعي على أنه عملية استثمارية مرّ بمرحلتين⁽²⁾ :

مرحلة التقرير: حيث لاحظ المفكرون والمتخصصون فروقا جوهرية عامة بين المتعلمين وغير المتعلمين في جوانب السلوك والإنتاج ، وغير ذلك من الجوانب ، مما دفعهم إلى « تقرير » وجود آثار وعوائد إيجابية للتعليم في بناء البشر.

مرحلة القياس: حيث اعتمد الباحثون في هذه المرحلة على معطيات المرحلة السابقة ، وحاولوا قياس بعض آثار التعليم في الدخل الفردي والقومي ، وفي الجوانب الشخصية المختلفة بعد ذلك ، ولاسيما بعدما تطورت وسائل القياس وتوفرت البيانات اللازمة ، عموما فإن هذه الأبحاث تشير إجمالا إلى ارتفاع العائد من التعليم بالقياس إلى الأفراد غير المتعلمين ، كما تشير إلى أن متوسط معدل العائد من الاستثمار في البشر على قدر من الارتفاع يعادل على الأقل نظيره من الاستثمارات المادية.

ومن الأسباب التي أدت إلى اعتبار التعليم بما فيه التعليم الجامعي استثمارا **منجدا**⁽³⁾:

- ❖ النتائج البارزة للتعليم والتعليم الجامعي على وجه الخصوص في زيادة دخل الأفراد وأرباحهم ، وتيسير سبل الحصول على الأعمال والوظائف وكسب الرزق.
- ❖ يقدم التعليم الجامعي للمجتمع عوائد إنتاجية كبيرة عن طريق تيسير سبل البحث العلمي ووسائله وما ينجم عنه من نتائج كبيرة ، تعود بالفائدة على الفرد نفسه وعلى المجتمع ككل.
- ❖ يزيد التعليم الجامعي من قدرة الأفراد على التكيف مع ظروف العمل وتقلباته الناتجة عن النمو الاقتصادي ، فكلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد ازدادت قدرته على التكيف مع الظروف .
- ❖ والأعمال الجديدة ، وأمكنه الانتقال من عمل إلى آخر دون خوف أو تردد.
- ❖ يلعب التعليم الجامعي دورا أساسيا في إعداد القوى المؤهلة الخيرة اللازمة لتسيير عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فالكفاءات العليا هي المفتاح الذهبي للنمو الاقتصادي في البلدان المتخلفة.

(1) محمود عباس عابدين: مرجع سبق ذكره ص ، ص: 46 - 47.

(2) عبد الله زاهي الرشدان: في اقتصاديات التعليم ، ط1 ، دار وائل للنشر ، الأردن 2001 ، ص: 95

(3) دون ديفيز: التعليم والمجتمع ، نظرة مستقبلية نحو القرن الحادي والعشرين: التعليم والعالم العربي ، تحديات الألفية الثالثة ، ط1 ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث ، أبو ظبي 2000 ، ص: 69.

1. 2. تحديات البيئة العالمية وانعكاساتها على التعليم الجامعي:

يعرف عصرنا الحالي تغيرات عالمية وإقليمية معتبرة ، تستوجب التعامل معها بمهارات إدارية وفكرية جديدة تتناسب مع أبعاد هذه المتغيرات ، وهذا يعني أنه من الضروري إعادة صياغة الوظائف التقليدية لمؤسسات التعليم الجامعي صياغة عصرية تقترب بها من المفهوم الذي ينبغي أن تكون عليه جامعات المستقبل ، ويساعدها على مواجهة التحديات التي تواجهها⁽¹⁾ ، والتي طالت العديد من الجوانب المحورية والأساسية في مؤسسات التعليم الجامعي ومراكز البحث العلمي ، من أبرزها⁽²⁾:

أ. الاتجاه نحو تطبيق المعايير الاقتصادية على الأنظمة التعليمية: حيث دخلت إلى المنظومة التعليمية مفاهيم طالما اعتبرت من أدوات التحليل الاقتصادي ، كمفهوم الإنفاق والتكاليف المرتبطة بالتعليم والتي تم عرضها سابقا ، إضافة إلى المنافسة وكفاءة الأداء ، تعظيم العائد وتأكيد الربحية ، وغيرها من المفاهيم المرتبطة باقتصاد المؤسسة الإنتاجية ، وهذا يعني أن التعليم أصبح سلعة توظف لإنتاج سلعة أخرى ، وهو ما يطلق عليه « تسليع التعليم » .

ب. الاتجاه نحو خصوصية التعليم: ومن أشكال هذه الخصوصية :

- ظهور الجامعات الخاصة وانتشارها بسرعة كبيرة.
- تحميل الطلاب التكلفة الكاملة للتعليم الجامعي أو جزء منها في صورة ضرائب ورسوم.
- تطبيق نظام القروض البنكية ، عن طريق البنوك مع التعهد بتسديد هذه القروض بصورة أقساط أو دفعة واحدة.

ج. تدهور التعليم الحكومي: حيث تحول التعليم الحكومي الذي لا يبادر إلى تطوير هياكله ومضامينه من ميزة تنافسية ووسيلة للنمو والتقدم ، إلى أداة لتكريس المتفاوتات وتعميق الفجوات بين عالمي الشمال المتقدم المصدر للعولمة ، والجنوب المتخلف المتحمل لضغوطها ، وتتجه العديد من الدول النامية للبحث عن شركاء لمساعدتهم على عبور فجوات التخلف ، ولتدعيمهم في تنفيذ برامجهم التنموية ، وهذا ما لا يترك لتلك الدول حرية وضع سياستها التنموية في مجال التعليم أو التنمية الاجتماعية.

(1) لمياء محمد أحمد السيد: العولمة ورسالة الجامعة ، رؤية مستقبلية ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة 2002 ، ص: 90 _ 93 ، بتصرف.

(2) عبد الغني عبود: إدارة التعليم في الوطن العربي ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1995 ، ص: 233.

د. تغيير المناخ الثقافي للسياسات التعليمية: فحركة الطلاب من خلال التعليم الدولي المتاح في عصر العولمة ، جعلت السوق التعليمية أكثر انفتاحا ، وهو ما ينعكس على السياسات التعليمية من حيث الأهداف والغايات من جهة والقائمين على صناعتها من جهة ثانية ، على العموم ، فإن أهم التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي في الوقت الحاضر تتمثل في (1):

- زيادة الطلب على التعليم بكافة مراحله بشكل وحجم لم يسبق له مثيل من قبل.
- تزايد حدة المطالبة بربط التعليم الجامعي بجهود التنمية ومتطلباتها.
- تصاعد حدة النداء بضرورة المشاركة الجماهيرية في توجيه دفة التعليم عموما.
- إبراز الدور الاستراتيجي للجامعات والمراكز البحثية في إعداد رأس المال البشري القادر على التنافسية.

- تنامي حركة تدويل التعليم الجامعي ، والشروع في البحث الدقيق في مختلف الميادين ، وإقامة تحالفات جامعية وعلمية عابرة للقوميات ، متمحورة حول مشاريع بحثية عملاقة.

- المطالبة بتوسيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات التعليمية ، على اختلاف أنواعها ومستوياتها ، بما في ذلك مؤسسات التعليم الجامعي.
- تأسيسا على ما تقدم ، فإنه من غير المعقول وضع التعليم الجامعي في قفص من أجل تجنيبه العالم ومختلف تغييراته ، فالفعل اللاحق إذا هو السير إلى الأمام وإحداث تغييرات هامة في هيكلية التعليم الجامعي ومؤسساته.

3.1 . التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي بين إعادة التنظيم وإعادة التصميم:

إن التغييرات والتحولات السابقة وانعكاساتها على البيئة التعليمية الجامعية ، أدت إلى ضرورة إحداث تغييرات جوهرية في بنية التعليم الجامعي ومؤسساته ، وذلك لتحقيق ثلاث غايات متدرجة في شدة التحدي (2):

- فالتغيير مطلوب لمواكبة التغييرات المحلية والعالمية المؤثرة.
 - والتغيير مطلوب للتمهيد والإعداد للمواجهة الإيجابية مع التغييرات المحلية والعالمية.
 - والتغيير مطلوب فوق كل هذا وذلك لاستباق المتغيرات المحلية والعالمية.
- بناءا عليه ، أصبح التغيير الأمر الأكثر ضرورة و أولوية في مؤسسات

(1) نفس المرجع السابق ، ص 234.

(2) بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات في ضوء الموصفات العالمية ، دراسة تطبيقية لكليات العلوم الادارية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2004، ص: 145

التعليم الجامعي ، فعمليات التغيير في إدارة الجامعات والكليات تعد بمثابة قرارات إستراتيجية ، تقود بالنتيجة إلى إحداث تحولات جوهرية في طرق العمل والتفكير ، التي سيلازمها التغيير شكلا ومضمونا. ولقد ظهرت معالجات نظرية وتجريبية مختلفة لآليات التغيير ، ولم تخرج اهتمامات المنظرين لها عن وصف مداخل التغيير من كونها إما مخططة أو طارئة أو اضطرارية. ويعد التغيير في الجامعات وكلياتها تغييرا مخططا ، وذلك للأسباب التالية(1):

- أنه تغيير يستهدف صياغة إستراتيجية جديدة للجامعة والكلية.
- أنه تغيير يحتاج إلى قرارات الإدارة العليا ويبدأ بها.
- أنه تغيير يحتاج إلى تحضيرات مسبقة تتقدمها قناعة الأفراد.
- أنه تغيير يتم بالتعرف على آليات مقاومته ومعارضته ، ومستلزمات تجسيدها فضلا ، عن درجة تأييده ، ومن ثم فهو على بينة مسبقة من مسارات التنفيذ ومتطلباته.
- إن الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الجامعة وخصائصها وسمات تقاليدها وآليات حركتها ، من جهة وما يواجهها من تحديات وفق ما يحيط بها من ضغوط ، بفعل المتغيرات التكنولوجية والمعرفية وغيرها من جهة أخرى ، يجعل الإدارة الجامعية أمام بديلين هما(2):
- إحداث عمليات التغيير الجذري ، والذي تتسم مداخله بمستوى عال من المخاطرة والتعامل مع الوقت الحرج ، فضلا عن نفقاته المرتفعة وضرورة توفر خبرات متقدمة لإدارة عملياته ، أو التدرج في التغيير ، والذي يقوم جوهره على إمكانية تحقيق التقدم من خلال سلسلة من الخطوات الصغيرة نسبيا ، ولكن بأثر تراكمي كبير بالنتيجة.

وما بين البديلين ، مساحة لا يشغلها سوى الدعوة لتدخل مخطط بينهما ، ليكون خيار الجامعة وكلياتها خيارا ديناميكيا بين البديلين ، فخصائص وطبيعة مؤسسات التعليم الجامعي تجعل من التغيير الجذري أو التدرج في التغيير ، خيارين متاحين حيثما يكون فعلهما مؤثرا ، بإقامة مباني جديدة أو استخدام تكنولوجيا متطورة ، يتطلب تفعيل آليات البديل الأول ، أما تطوير المناهج الدراسية والمقررات ، فهي أقرب لآليات التدرج منه إلى التغيير الجذري(3).

فالجامعة تتعامل مع أئمن رأسمال اجتماعي والذي لا يمكن تعريضه لأي

(1) بسمان فيصل محبوب: مرجع سبق ذكره ، ص: 150 .

(2) نفس المرجع السابق ، ص: 51 .

(3) محمود عباس عابدين : مرجع سبق ذكره ، ص: 307 - 314 ، بتصرف

نسبة من المخاطرة ، من خلال التسرع في إحداث التغيير ، إذ لا فرصة لإعادة الإنتاج أو تصحيح الانحرافات في البناء المعرفي والقيمي لجيل الشباب المتخرج من الجامعة ، كما هو شأن الإنتاج السلعي ، وإن كان هناك تحفظ من التسارع في التغيير ، فإن التباطؤ يعد أمراً يستحق التحفظ أيضاً.

2. التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي :

2.1. المدخل المفاهيمي للجودة وإدارة الجودة الشاملة الجامعية:

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الجودة في التعليم ، إلا أنه ليس من السهل تعريفه بطريقة مباشرة ودقيقة ، وعادة ما تتباين وجهات نظر الباحثين ومداخلهم في التعامل مع الجودة في التعليم.

لقد ظهرت محاولات عديدة لتعريف هذا المصطلح ، من خلال مداخل مختلفة ، تمثل في الوقت نفسه عوامل أو مؤثرات تأثرت بها هذه التعريف ، فهناك من يربط الجودة في التعليم بالأهداف أو المرامي المنشود تحقيقها من خلال الأداء الجيد ومستويات تحصيل الطلاب ، وهناك من يربطها بالمدخلات والعمليات من خلال تحديد نوعية المدخلات البشرية منها والمادية المستخدمة ، وكذلك طرق استخدام هذه المدخلات وكيفية استثمارها ، كما يمكن ربط جودة التعليم بمدى مقابلة النظام التعليمي للحاجات الاقتصادية للمجتمع ، إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن انتشار البطالة بين المتعلمين في المجتمع ترجع أساساً إلى المناهج غير المناسبة للنظام التعليمي⁽¹⁾.

استناداً إلى ما سبق ذكره من المداخل وكذا التعريف المقدمة للجودة ، يمكن تعريف جودة التعليم على أنها: «مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز التعليم وأبعاده من مدخلات وعمليات ومخرجات ، وكذا التغذية المرتدة ، والتي تؤدي إلى تحقيق مختلف الأهداف من الوفاء بمتطلبات الطلبة وخدمة المجتمع»⁽²⁾.

بينما تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على أنها أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل وفعالية أكبر ومرونة أعلى ، فهي فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين ، وتحقيق نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي مما يؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز

(1) خليل عودة: «نموذج في ضبط معايير الجودة في التعليم الأكاديمي» ، منشور على الموقع: <http://saufa.yu.edu.jo/download/5.doc1> تاريخ الاطلاع: 2008/02/22

(2) فريد النجار ، إدارة الجامعات في الجودة الشاملة ، ط1 ، إيتراك للنشر ، القاهرة 2000 ، ص : 73 .

- وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين⁽¹⁾.
- إضافة إلى ما سبق عرفت أيضا إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على أنها⁽²⁾:
- ❖ عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمجتمع.
- ❖ هي إستراتيجية للتغير ، تبدأ من البيئة وتنتهي ببرنامج تحسينات مستمرة ، لإرضاء الطلاب والمجتمع.
- ❖ هي تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين والمرقبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته ، رجوعا إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ المثالي لتحقيق تلك الأهداف.
- ❖ هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية بأكفأ الأساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة).
- ❖ وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهضة جديدة وأسلوب فعال لإدارة مؤسسات التعليم الجامعي على رأسها الجامعات ، فهي تشمل كافة الخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في عناصر العملية التعليمية ، من خلال التركيز على الطلاب والمستفيدين من خدمات الجامعات ، وذلك بمشاركة جميع العاملين من أساتذة ومديرين وعمال إداريين ، مع الاستخدام الكفء للإمكانيات المادية المتوفرة لدى المؤسسات التعليمية.

2.2 . تنظيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:

التنظيم هو عملية تقسيم العمل وتفويض السلطة مع منح الصلاحيات الملائمة لتنفيذ العمل ، وكلما كان التنظيم جيدا أمكن استغلال المصادر بشكل أفضل. ويعتبر تنظيم الجودة الشاملة مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تسمح بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة ، والتي تعمل على إشراك جميع العاملين فيها ، وهذا وفقا للهيكل التنظيمي ، بالإضافة إلى الأنظمة القرارية والمعلوماتية⁽³⁾. فإدارة الجودة الشاملة تتطلب بكونها منهج إداري جديد ، نوعا جديدا من التنظيم

(1) نفس الموقع .

(2) محمد بن شايب: « تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة » ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر 2004 ، ص: 48.

(3) صالح ناصر عليما: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان 2004 ، ص ، ص: 101 - 102.

يختلف عن النموذج التقليدي ، فبدلاً من الاعتماد على التنظيم الهرمي التقليدي الذي يركز على التفكير الفردي في الأعمال ، يتم الاعتماد على التنظيم الأفقي ، حيث ييسر العمل ويسطح التنظيم عن طريق دمج المهام المرتبطة ببعضها ، مما يؤدي إلى تقليل عدد المستويات الإدارية ، وإلغاء الحدود بين الوظائف ، وجعل عملية اتخاذ القرار لا مركزية عن طريق تفويض المستويات الأقل في التنظيم. ويتطلب تنظيم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إنشاء(1):

أ - مجلس الجودة: يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة ، وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ، ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية ، ليتولى المسؤوليات التالية :

- ❖ وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- ❖ قيادة عملية التخطيط الشاملة.
- ❖ إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة ، مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ، ولجنة
- ❖ توجيه الجودة ، ولجنة قياس الجودة.
- ❖ توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ وضع الأهداف السنوية.
- ❖ متابعة أعمال دوائر الجودة.

ب - فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية ، وضع إستراتيجية تطوير مهام إدارة الجودة ، وتمثل أهم مسؤولياته في:

- ❖ دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.
- ❖ تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفريق العمل.
- ❖ تحديد متطلبات العملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.
- ❖ اقتراح خطة مبدئية للعمل بالمؤسسة التعليمية وتحديد خطواتها الأساسية ، وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.

(1) محمد عوض التربوي ، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2006 ، ص 126.

❖ تحسين الجودة داخل المؤسسة التعليمية.

ج - لجنة توجيه الجودة: تعتبر مركز عملية إدارة الجودة الشاملة ، وتمثل أهم مسؤولياتها في:

❖ توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى.

❖ وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.

❖ إزالة الخوف ونشر الخبرات السابقة ، والدروس المستفادة منها داخل الجامعة أو الكلية.

د - لجنة قياس الجودة وتقويمها: من أهم مسؤولياتها تقويم برنامج الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية الجامعية ، والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء ، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

في حين يرى البعض أن تنظيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يستوجب إنشاء المجلس الأعلى لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة والذي تنبثق عنه مختلف مجالس الجودة للجامعات ، حيث تتضمن هذه الأخيرة عدة فرق مختلفة تتمثل في الفرق التالية(1):

❖ فرق تقييم الجودة الشاملة.

❖ فرق تطبيقات المواصفات.

❖ فرق تحسينات الجودة الشاملة.

❖ فرق مراجعة الجودة الشاملة.

❖ فرق تقييم اختبار المواصفات المعيارية الدولية والتي تشمل: رضا الطلاب والبيئة ، الأمان ، التكلفة ، النتائج ، الضمان ، الوقت ، العائد... ..

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01):

3. 2. مداخل التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

1 - نموذج الأبعاد السبعة وعملية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الجامعية: يساهم نموذج الأبعاد السبعة (S7) في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية في الجامعة ، حيث يمكن هذا النموذج الجامعة من التركيز

(1) يوسف أحمد أبو فارة: « تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي » : ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، المملكة الأردنية الهاشمية 25 - 27 نيسان 2005 ، ص: 19.

على بلورة العناصر السبعة - الموضحة أسفله - والتي تتفاعل مع بعضها البعض في إطار إستراتيجية تغيير تحقق إدارة الجودة الشاملة بنجاح⁽¹⁾، وهذا يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في الجامعة نحو التغيير للأفضل بعيداً عن التعليم التقليدي. ويتكون هذا النموذج من العناصر التالية⁽²⁾:

الإستراتيجية Strategy: هي مجموعة من التصرفات والأفعال التي تخطط الجامعة لتحقيقها من خلال الاستجابة للبيئة الخارجية ومن خلال توقع التغيرات التي ستطرأ على هذه البيئة، حيث يجب أن تكون لدى القيادة العليا للجامعة فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة.

الهيكل التنظيمي Structure: والذي يقدم إطاراً للجامعة، يقسم المهام المختلفة ويوفر الوسائل والأساليب التي تحقق التكامل والتنسيق.

النظم Systems: تعبر عن الأساليب والمداخل والإجراءات التي تمكن الجامعة من القيام بعملياتها التشغيلية اليومية، والقصيرة المدى.

4 - نمط الإدارة Style: هذا العنصر يعبر عن نمط الإدارة وما يتضمنه من دلالات وكذا المناخ التنظيمي السائد في الجامعة.

5 - العمال Staff: حيث يجرى التركيز على حجم وطبيعة طاقم العمل وسياسات التوظيف والتطوير وهذا ما يتضمن كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتطوير وتقويم أدائهم، وتحديد نظم دفع التعويضات، وذلك بإتباع منهج العلاقات الإنسانية لتحقيق احتياجاتهم ومطالبهم.

6 - المهارات Skills: تعبر عن القدرات الجوهرية وخصائص وسمات أفراد الجامعة، وكذلك الخصائص والسمات للجامعة ككل، حيث تكون تلك القدرات نشطة ومبتكرة.

7 - القيم المشتركة Shared values: تعبر القيم المشتركة عن المفاهيم الموجهة والقائدة، التي تحكم شخصية الجامعة وثقافتها وفلسفتها.

حيث يتم تكييف نموذج الأبعاد السبعة لتبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي على النحو المبين في الجدول رقم (01).

جدول رقم (01): تكييف نموذج الأبعاد السبعة لتبني إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

(1) يوسف جحيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، دار الورق للنشر والطباعة، عمان 2008 ص: 212

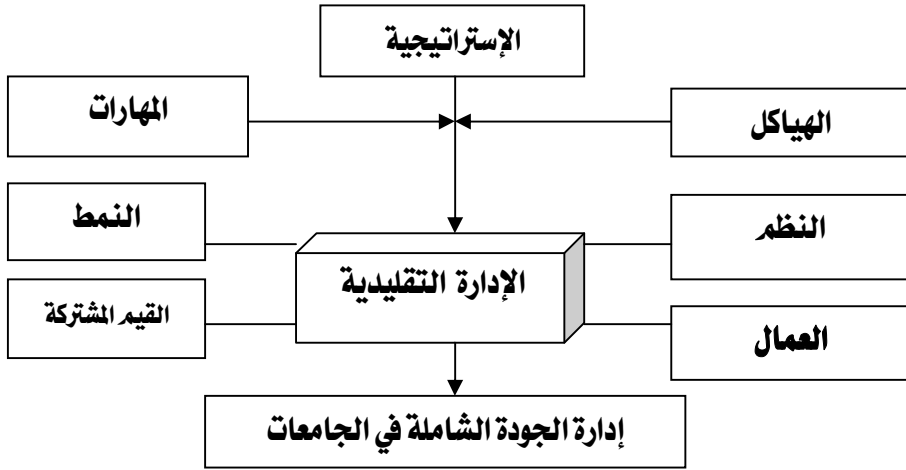
(2) يوسف جحيم الطائي: مرجع سبق ذكره، ص: 213.

الأبعاد	الاعتبارات المطلوبة لدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
1. الإستراتيجية Strategy	- التركيز على الزبون الجامعي (طالب ، مشغل ، زبون داخلي) ويكون ذلك من خلال تحديد حاجاته ورغباته والعمل على زيادة رضا الزبون. - الاهتمام بجمع البيانات التي تطور الاستراتيجية وتدعم الافتراضات الاستراتيجية - الاهتمام بعمليات التخطيط الهيكلية غير العشوائية.
2. الهيكل التنظيمي Structure	- الابتعاد عن تبني النظرة الوظيفية والتوجه نحو التركيز على العملية. - التقليل أو إزالة الحواجز التنظيمية. - ينبغي أن تكون ميكانيكية اتخاذ القرار شاملة تتضمن كل أقسام وجوانب الجامعة.
3. النظم Systems	ينبغي دعم المقاييس المالية وتكميلها بمقاييس أخرى تركز على تحقيق النجاح الشامل للجامعة ، مثل المقاييس المتعلقة برضا الزبون وزيادة الكفاءة وفاعلية العمليات.
4. نمط الإدارة Style	- التقليل من عناصر التسلسل الهيكلي والتخفيف من حدة دعائم القدرة المركزية. - الاهتمام الكبير بمعنويات العاملين (الأساتذة والإداريين). - إسناد صناعة القرارات إلى المستويات ذات العلاقة.
5. العمال Staff	- الالتزام العالي بالتكوين والتثقيف والتطوير المستمر لطاقتهم العمل. - هياكل المكافآت ينبغي أن تدعم الأهداف العامة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
6. المهارات SKILS	- ينبغي أن يمتلك الأفراد في الجامعة (أساتذة وإداريين) المهارات الأساسية اللازمة في حقول مهمة مثل حل حل المشكلات ، وحل العمل ضمن فريق عمل وغيرها - ينبغي تسخير كل المهارات باتجاه منهج التركيز على الطالب ، بحيث يكون أفراد الجامعة قادرين على جمع البيانات الخاصة به ، وترجمتها إلى خدمات تلبي حاجاته بنجاح.
7. القيم المشتركة Shared values	- ينبغي توجيه القيم المشتركة للجامعة نحو تحقيق ما يأتي: - الالتزام بتحقيق رضا الزبون. - إعتماد مداخل أكثر ديمقراطية في القيادة. - درجة عالية من مشاركة العاملين. - الالتزام بمدخل الإدارة بالحقائق.

المصدر: يوسف أحمد أبو فارة: «تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي»: ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، المملكة الأردنية الهاشمية 25 - 27 نيسان 2005 ، ص: 20.

إن هذا التطور في أسلوب الإدارة في المؤسسات الجامعية يتطلب إحداث تغيرات هامة وثرية فيما يتعلق بفلسفة وقيم الإدارة ، إضافة إلى التخلي عن الأساليب والنظم القديمة وإتباع أساليب وممارسات تتناسب مع متطلبات المرحلة القادمة لإدارة الجودة الشاملة. ويوضح الشكل رقم (02) كيفية تأثير هذا المدخل على الإدارة التقليدية للجامعات وتحولها إلى إدارة الجودة الشاملة:

شكل رقم (02): تأثير مدخل الأبعاد السبعة (S7) على الإدارة التقليدية للجامعات



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، دار الورق للنشر والطباعة، عمان 2008، ص: 214.

بذلك يمكن للمؤسسات الجامعية إتباع خطوات هذا المدخل من خلال وضع إستراتيجية لفترة لا تتجاوز 5 سنوات، على أن يكون تدريب رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التابعة للجامعات، هو الشيء الرئيسي في الإستراتيجية، مع بناء نظم جامعية متطورة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وإرساء قواعد العلاقات الإنسانية المفتقدة داخل تلك الكليات، وكذا إيجاد ثقافة جديدة تحث على التعلم المستمر والالتزام بمبادئ الجودة الشاملة⁽¹⁾.

الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

تعكس الثقافة التنظيمية في المؤسسات بشكل عام، نظاما من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في هذه المؤسسات، والتي لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملين معهم، بحيث ينمو هذا النظام من القيم والمعتقدات ضمن المؤسسة الواحدة⁽²⁾. وإذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء المؤسسات وطريقتها تبعا لثقافة كل مؤسسة، فيمكن القول أن المؤسسات التعليمية بما فيها المؤسسات

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان 2002، ص: 311.

(2) رياض رشاد البنا: «إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وأسلوب إرسائها في مدارس المملكة»، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، الرياض: 24 - 25 يناير 2007، بتصرف. ص: 6.

الجامعية ، لها ثقافتها الخاصة ، والتي تتكون من القيم والمبادئ والتقاليد والتوقعات التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام التعليمي ، فالثقافة الجامعية تكمن إذن في المعتقدات والقيم التي يحملها الأساتذة والطلاب والإداريون ، والمسؤولون عن التعليم الجامعي ، والتي تشكلت خلال تاريخ الجامعة ، وتخضع أساسا لعاملين أساسيين هما الثقافة العامة للمجتمع ، والفلسفة التعليمية التي تنبع منها الأهداف التعليمية المقررة من قبل السلطات العليا(1).

وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشاكل ، واتخاذ القرارات واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل(2)، وتشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف الجودة الشاملة على الجوانب التالية(3):

- ❖ رسالة الجامعة والتي تمثل غاية ومسعى الجميع ، باعتبار الجامعة مستقبل كل من يعمل فيها ، بل أكثر من ذلك هي مستقبل المجتمع ككل ، فنجاحها يعني نجاح الجميع.
- ❖ الكمال في الإنجاز مسؤولية الجميع.
- ❖ التميز هدف استراتيجي.
- ❖ الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل ، السبيل الوحيد لتحقيق رسالة الجامعة.
- ❖ توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في الجامعة (من أساتذة وإداريين).
- ❖ احترام الآخر والصدق في التعامل معه وسيلة لتعزيز الثقة.
- ❖ تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- ❖ النظر لكل من يعمل في المؤسسة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- ❖ اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.
- ❖ تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.

(1) نفس المرجع السابق ، ص: 07.

(2) تم الاستناد في وضع جوانب الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى: - شتاتحة عائشة ، «إحداث التغير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة» ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007 ، ص: 85.

(3) يوسف أحمد أبو فارة مرجع سبق ذكره ص: 07.

وبالتالي فإن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية جامعة يتطلب ترسيخ ثقافة تنظيمية للجامعة تنسجم مع مضامين الجودة الشاملة ، حيث يقع على عاتق المشاركين في تخطيط وتنفيذ النظام التعليمي الجامعي - كل حسب موقعه وطريقته - تحديد وحماية القيم والاتجاهات والنظريات التي تتعلق بالهدف العام للتعليم وطبيعته ، ودور الهيئة التدريسية وكيفية تعلم الطلبة ، وكذا طبيعة التسهيلات والتجهيزات اللازمة ، وطبيعة التنظيم اللازم ، وغيرها، الأمر الذي سيمهد الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرضية ملائمة تضمن نجاحها وتقبلها ، والتخفيض من المعوقات المتوقعة.

الخاتمة:

إن التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم في مجال العلوم والتكنولوجيا ، يحتم على مؤسسات التعليم الجامعي تطوير أنظمتها التعليمية لتلبية حاجات المجتمع المتزايدة والمتطورة باستمرار ، خاصة في ظل تنامي مفاهيم العولمة. ولقد أدركت مؤسسات التعليم الجامعي أنه بإمكانها تحسين جودة خدماتها من خلال تبني مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في القطاعات الأخرى ، وعليه دأب الكثير من ذوي الاختصاص في التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص ، على دراسة وتحليل هذا المدخل الإداري بهدف تقويم مدى إمكانية ومناسبة توظيفه كنظام يعمل به لتفعيل وتطوير أنظمة ومخرجات المؤسسات التعليمية الجامعية ، وذلك بما يواكب الظروف والمتغيرات والتحديات التي تملئها البيئة العالمية الراهنة.

قائمة المراجع:

- 1 - أحمد محمود الخطيب ، عادل سالم المعاينة : الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة ، ط1 ، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث ، الأردن 2006.
- 2 - صباح فيحان ، فائق مشعل قبوري: «نحو رؤية للتوافق مابين مواصفات الخريج وسوق العمل» ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الأول: استشراف مستقبل التعليم وورش عمل استشراف المستقبل ، شرم الشيخ ، مصر ، 17 - 21 أبريل 2005.
- 3 - محمود عباس عابدين: علم اقتصاديات التعليم الحديث: النار المصرية اللبنانية ، ط1 ، القاهرة 2000.
- 4 - إبراهيمي سميرة: «تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ، حالة جامعة الحاج لخضر باتنة» ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع اقتصاد التنمية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة 2005.
- 5 - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان 2002.
- 6 - رياض رشاد البنا: «إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وأسلوب إرسائها في مدارس المملكة» ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي ، الرياض: 24 - 25 يناير 2007.
- 7 - شاتحة عائشة ، «إحداث التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة» ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007.
- 8 - يوسف أحمد أبو فارة: «تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي» : ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة