

”

**تنمية الموارد البشرية في ظل مبادئ الجودة الشاملة
في المؤسسات التعليمية**

د. نعمان عباس ندا
معهد الإدارة / الرصافة

“

المستخلص:

فرضت التغيرات التي شهدتها العقود الأخيرة من القرن العشرين على الدول النامية ومنها العربية خاصة الارتفاع بنظمها التعليمية لمواكبة التنافس ومواجهة التحدي من أجل البقاء واهتمت القيادات الإدارية والتربوية والاقتصادية بتحسين الكفاءة الإنتاجية للتعليم، وضبط جودته لتحقيق الإتقان والتميز، والتغلب على أوجه القصور التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.

واستهدفت الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتطبيقها ومعاييرها. وكيفية ضبطها، ومن ثم التعرف على نماذجها ومجالات تطبيقها بما جاء به رواد الجودة الشاملة. ومن ثم تقديم مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. ثم بيان أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

ثم تختتم الدراسة بالخلاصة التي تتضمن الاستنتاج والتوصيات والمراجع.

Abstract:-

Variations witnessed by the last decades of the nineteenth century, imposed on the developing countries especially Arab countries, the promotion of it's educational systems for conveying the competition and confronting the challenge for the sake of existence. And the managerial, educational and the economic leaderships paid attention on improving the productive efficiency for education and to control it's quality to achieve proficiency and distinction as well as to overcome aspects of deficiency, the educational institutions are suffering from, The study aimed at shedding light on the concept of total quality in the educational institutions, it's application, it's criteria, the way of it's control, then be acquainted on it's samples and fields of it's application which total quality pioneers showed up, then presenting a proposal for the application of total quality in the educational institutions, then showing the effect of total quality principles on the development of human resources in the educational institutions.

The study paid attention as well on the conclusion which includes the results, recommendations and references.

The researche

المقدمة

ان تنمية الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الأهداف والوظائف في أي مؤسسة، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الأهداف والوظائف الأخرى، كالتسويق، والإنتاج والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري من تأثير على الكفاءة الإنتاجية. لقد اتسع مفهوم تنمية وإدارة الموارد البشرية، ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون تنمية وإدارة الموارد البشرية بشكل عام.

وبظهور مجموعة من التغيرات والتطورات التي من أهمها التقدم التكنولوجي، انفتاح الأسواق، وتحرير التجارة الدولية، ولاتجاه نحو العولمة، التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية، كما لا بد من الانتباه إلى التعليم وأهميته والجانب الثقافي وبرزوغ عصر المعرفة، كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة وبحث المنظمات عن الحلول التي يتم اللجوء إليها، عندها تم التوصل أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظرة إليه كمورد يجب الاستثمار فيه، وفرصة يجب الاحتفاظ بها. كما يجب أن تحظى كل القرارات الخاصة بالاهتمام.

ومن هذا المنطلق وحول أثر الجودة الشاملة في بناء الفرد وتطويره وإعداده إعداداً سليماً من أجل المنافسة والنوعية التي تميز بها لسد حاجة السوق والطلب، نرى أن مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المؤسسات التعليمية لها أثر كبير في تنمية الموارد البشرية، والتي من أهم الإنسان أو العامل أو المعلم أو الطالب، الذي يهيئ ويدرب، ويصبح مفهوم الجودة جزء من حياته من أجل الإبداع وحل المشكلات واستخدام التقنية الحديثة بكل أنواعها والتعامل مع العالم الخارجي ولاسيما الغرب بكل ما يحمله من تطورات هائلة في كل المجالات. ولقد دعا اتساع وانتشار الحاجة إلى الخدمات التعليمية في الوقت الحاضر إلى إضفاء أعباء كبيرة على القطاع العام كمصدر وحيد للخدمة التعليمية، الأمر الذي يتطلب قيام القطاع الخاص بالمشاركة في تقديم الخدمات التعليمية إلى المستفيدين، ونتج عن ذلك مفهوم (صناعة التعليم) في المجتمع إضافة إلى أن التغير السريع في البنى الثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى إلى التقييم المستمر لرسالة ونشاطات المؤسسات التعليمية سواء في القطاع العام أو الخاص^(١).

إن الاهتمام بضبط الجودة في المؤسسات التعليمية تنبع من النظر إلى التعليم باعتباره سلعة كغيره من السلع لا بد له من أن ينافس أو أن يسعى إلى إرضاء مستهلك تلك السلع، من الطلاب والمجتمع والدولة. فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية التي تزداد شحاً بازدياد عدد الخريجين وقلة فرص العمل، وأولياء أمور الطلبة الذين يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة فتتروى إلى مخرجات تعليمية مميزة تمكنها من تحقيق أهداف خطط التنمية^(٢).

- وخالص القول أن وراء تطبيق برنامج الجودة الشاملة هناك العنصر البشري فهو العنصر المنقذ والمكلف بالوصول إلى تحقيق الأهداف فكون هذا العنصر هو الأساس، فما هي المكانة التي يحظى بها في برامج الجودة الشاملة ومعايير الجودة كأجابه على هذه الإشكالية نطرح الفرضيتين التاليتين:-
- إن إدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية، إذ أنها تقدم مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة في العمل وبالتالي الجودة ككل.
 - تنمية الموارد البشرية كباقي أهداف ووظائف المؤسسة يتمثل ببعض المعايير من معايير الآيزو (I.S.O).

أهمية البحث:-

- يؤمل أن تستفيد الجهات الآتية من البحث:-
- ١ . المؤسسات التربوية والتعليمية والبحثية والجهات التابعة لها.
 - ٢ . مراكز صناعة السياسات ومراكز اتخاذ القرارات ذات العلاقة.
 - ٣ . يستمد هذا البحث أهميته من كونه محاولة بحثية تساعد على اللقاء الضوء على موضوع يتسم بالحدثة نسبياً تطبق في التربية والتعليم بشكل واسع على الصعيد العالمي والعربي. إلا وهو نظام إدارة الجودة الشاملة وخاصة أن ضمان الجودة في التعليم أصبح وسيلة إلى التأكد من تحقيق النظام التعليمي لأهدافه المرسومة ومن مصداقية جهود المؤسسات التعليمية وارتباطها برسالتها وغاياتها، ومن كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والممولين لها والتأكد من رضاهم عنها.
- وبسبب زيادة أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التربية والتعليم وزيادة المطالب العالمية على مستوى المنظمات والهيئات لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بشكل عام وللدارسين بشكل خاص، ثم أن ازدياد التنافس بين المؤسسات التعليمية في استقطاب الطلبة وارتباط الدول بالاتفاقيات الدولية والمنظمات العالمية على مستوى التربية والتعليم، وتؤدي الثورة المعرفة الهائلة وظيفية رئيسية في إحداث تطوير سريع في تغير النظرة إلى المكتبات في العالم لما لها من أهمية في النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والثقافية لأي مجتمع، وهذه المكتبات تقوم بجمع المعلومات وتنظيمها وحفظها وتسهيل تدفقها للجهات أو المؤسسات أو الأفراد، وتعد من احد المعايير الرئيسة التي يتم فيها تقويم المؤسسات التابعة لها كمؤسسات التربية والتعليم، والتقنية الحديثة بكل مجالاتها من الأسباب الرئيسة التي جعلت مؤسسات التربية والتعليم تهتم بإدارة الجودة وما يتعلق بها من تقويم المستفيدين من الخدمات وتحسين العاملين والإدارة التي تقود هذه المؤسسات.

وفي ضوء ذلك كان ذلك ذا أثر بليغ في مؤسسات التربية والتعليم بسبب ارتباط هذه المؤسسات وجودتها مع المجتمع ونموه الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتعليمي.

هدف البحث:-

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- ١ . مناقشة مفهوم الجودة الشاملة بشكل عام وفي التعليم بشكل خاص والتعرف على الرؤيا الفكرية المختلفة التي تناولتها.
- ٢ . تحديد معايير الجودة الشاملة.
- ٣ . التعرف على نماذج ورواد الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها.
- ٤ . التعرف على كيفية ضبط الجودة.
- ٥ . التعرف على التصورات المقترحة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- ٦ . التعرف على أثر مبادئ الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

مشكلة البحث:-

رغم ما حققته تطبيق الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من نجاحات ملفته للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية واليابانية والأوربية الذي يعني أن إدارة الجودة الشاملة هو السائد في الدول المتقدمة، إلا أنه وللأسف لانجد لهذا المنهج وجود في منظماتنا العربية، علماً انه القلة منها قامت بتطبيقه، ومعظمها منكبه ومتجه الآن للحصول على شهادة (I.S.O) (الأيزو) ويعتبرونها نهاية المطاف^(٣). والدليل على ذلك أن رغم ازدياد أهمية التعليم لدى جميع الدول العربية ورغم رصد المبالغ الطائلة في ميزانياتها لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التعليم، بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة التعلم وكذا نوعية مخرجات التعليم في تلك الدول، وعدم موائمة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات أسواق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية^(٤). مما ولد حالة من عدم الاستقرار وبمرحلة حرجة من التوقف والتحليل للواقع لتحسين القدرات التنافسية في ظل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يدعو إلى تطبيق رؤى ونظريات جديدة في النظام التعليمي من أجل التطور والارتقاء واستقطاب المزيد من الطلبة وتوفير تخصيصات جديدة ومتنوعة استجابة للطلب. فذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالمرتكزات الأساسية في التعليم المتمثلة بالتدريس والخدمات والأنظمة والإدارة والرعاية المتوازنة التي تكفل إلا يكون الارتقاء كماً على حساب النوعية الجيدة. وعليه أصبح من المسلم به قبول مبدأ التقييم الشامل لعناصر النظام التعليمي وصولاً ببرامجه إلى تحقيق أهدافها المنشودة من جهة وتحقيقاً للاستثمار الجيد للإنفاق على التعليم من جهة أخرى^(٥).

وأدى ذلك إلى ظهور توجه قوي يرمي إلى السعي الجاد للارتقاء بكفاءة النظام التعليمي على المستويين الداخلي والخارجي من خلال تحسين الجودة الشاملة لمخرجات النظام التعليمي في التوصل إلى

قائمة من المعايير تصلح للتطبيق لضمان جودة النظام التعليمي بعد التعرف على مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة وأهم المعوقات التي تعيق تطبيق معايير الجودة الشاملة. وقد تناول البحث وفق المنهجية التالية:-

المبحث الأول

مفاهيم (نظرية)

- أولاً:- مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة.
- ثانياً:- مفهوم الجودة الشاملة في التعليم.
- ثالثاً:- أساليب ومتطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- رابعاً:- مفهوم معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- خامساً:- رواد الجودة الشاملة (نماذج الجودة).

المبحث الثاني/ مبررات تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية

- أولاً:- تجارب المؤسسات التعليمية في العالم في تطبيق إدارة الجودة.
- ثانياً:- التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- ثالثاً:- أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

خاتمة

المبحث الأول

أولاً:- مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة:

بمراجعة الأدبيات التي تتحدث عن الجودة الشاملة، تعتمد على مصادر أجنبية لعلماء مشهورين أدو دوراً مهماً في تأسيس وبيان وظائفها وفلسفتها ومبادئها. فالجودة الشاملة هي ترجمة للتعبير (Total Quality Management) وتختصر عادة بالمصطلح (TQM)، وقد تعددت تعريفات الباحثين لها فبعضهم تناول هذا التركيب عنصراً عنصراً، معرف الإدارة، بأنها التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل بناء متواصل للجودة. وأما الجودة (Quality) فهي تحقيق رغبات المستفيد ومتطلباته، وإما الشاملة (Total) فيعني بها البحث عن الجودة في مظاهر العمل كلها ابتداءً من حاجات المستفيد وانتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمات التي تقدمها له المؤسسة^(٦).

الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة ام الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات^(٧). لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة^(٨). في المرحلة الأولى كانت الجودة تعني جودة المنتج، أما في المرحلة الثانية ارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل في حين في المرحلة الثالثة كعامل في المنافسة عن طريق:-

- جعل السوق أساس كل القرارات.
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين.
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم.
- البحث عن أسباب انصراف العملاء.

لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة والتي هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل ويشكل نطاقاً كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعاً وخدمة أي خدمات ما بعد البيع). وبالتالي يمكن تعريف الجودة الشاملة (مفهوم الجودة الشاملة):-

- بأنها الارتقاء بالأساليب التقليدية في الإدارة وإنجاز الأعمال والجودة الشاملة احد الأساليب التي تأكد من تطبيقها بقاء المنظمات ونجاحها في المنافسة في السوق^(٩).
- كما تعرف الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات (الفكر، السلوك، القيم، نظم وإجراءات العمل، الأداء)، وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، ويأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم (وفق ما يتوقعونه) بل وتخطي

هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العملاء وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية^(١٠).

- الجودة الشاملة هي أسلوب يقوم على التعاون بهدف انجاز الأعمال من خلال توافر مهارات وقدرات لدى العاملين والإدارة لتحقيق التحسن المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي^(١١).

- وتعرفها المنظمة الدولية للتقييس (الآيزو). بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً^(١٢).

- أيضاً يعرفها معهد الجودة الفدرالي (هي منهج تطبيقي شامل لهدف تحقيق حاجات وتوقعات العميل. ويشكل منهجي ومنظم ومتكامل وبشكل صحيح، من خلال استخدام الأساليب الكمية. مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل ومعرفة مدى تحسن الأداء)^(١٣).

وهنا يرى الباحث يمكن تعريف الجودة الشاملة (بأنها الفلسفة التي تستخدم في إدارة جميع الأنشطة لتحقيق احتياجات العميل بما يحقق رضا وتحقيق الربحية للمؤسسة مع استمرارية التحسين والتطور المستمر).

وبالتالي يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل الإدارة فيها. فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الطريق وتشجيع الفرد بوضع الأهداف واتخاذ القرار^(١٤).

وأخيراً وتأسيساً على ماتقدم وتم عرضه يمكن إضافة عدة مؤشرات خاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكالاتي^(١٥):-

- أسلوب إداري عصري حديث.
- مدخل يركز على تحقيق رضا متلقي الخدمة (المستفيد).
- يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة.
- عملية تتم من خلال المشاركة وروح الفريق.
- أسلوب يتطلب العمل الصحيح من البداية.
- الاهتمام بالإرباح على المدى الطويل (المنظور، وعدم التعجل للإرباح القصيرة الأمد).
- أن الجودة الشاملة هي عملية مستمرة ليس لها حدود.

ثانياً:- مفهوم الجودة الشاملة في التعليم:-

إن إدارة الجودة الشاملة تعني إجرائياً النظام الفعال لتكامل جهود كل أقسام المنظمة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المتاحة بهدف إشباع حاجات العميل وتحقيق رغباته^(١٦).

ويشير بعض الباحثين إلى أن الجودة في التعليم أنها مفهوم ديناميكي متعدد الإبعاد والمستويات يعتمد على السياق الذي يطبق فيه نظام الجودة وعلى رسالة المؤسسة وأهدافها والظروف والمستويات داخل النظام.

والجودة تعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر باستخدام إدارة الجودة الشاملة من أجل تكوين فلسفة عن العمل والأفراد والعلاقات الإنسانية في إطار قاسم مشترك من القيم. وتعني الجودة نوع من الأداء الفريد، يتحقق فقط في ظروف محددة ومن نوعية معينة من الطلاب. وتعني الجودة أيضاً هي القدرة على تغيير الطلاب باستمرار وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الشخصي^(١٧).

كما أشار أحد الباحثين بأن مفهوم الجودة الشاملة وكما عرفها (جون مارش) (John Marsh) عام ١٩٩٢. بأنها فلسفة ذات أدوات وعمليات للتطبيق العلمي الذي يستهدف تحقيق ثقافة التحسن المستمر، ويقوم به كافة العاملين في التنظيم من أجل إرضاء وإسعاد المستهلكين والعملاء^(١٨). وتعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها معايير عالمية للقياس والاعتراف والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدف يسعى إليه والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن^(١٩).

والجودة في التعليم هي أسلوب إداري استراتيجي متكامل يقوم على مجموعة من المبادئ يؤدي تطبيقها في مؤسسات التعليم إلى خلق بيئة تنظيمية تحقق التميز والجودة في خدماتها ومخرجاتها^(٢٠). كذلك تعتبر الجودة في التعليم شيئاً ما يناسب غرضاً منتجاً أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها. خاصة عندما يتجدد هذا الغرض أو المنتج. وبالتالي إذا كان التعليم يعني بالغرض. حينئذ يقال أن يتوافق مع المستويات المقبولة للجودة^(٢١).

إن مصطلح الجودة في التعليم لم يحض بالاتفاق في الرأي عليه فهناك عدد كبير من وجهات النظر المتباينة لما يعرف بالجودة في التعليم وكما أشار أحد الباحثين في هذا المجال. حيث يرى أن البعض حددها من خلال تلبية وتحقيق المؤسسة لأهدافها المتوقعة منها، والبعض الآخر يرى أن الجودة تعني التطابق مع الغرض في حين أن هناك من ينظر للجودة من خلال القيم المضافة، بينما يذهب البعض إلى أنه الشيء يكون له جودة حيثما يلبي توقعات العملاء المستخدمين له أو بمعنى آخر رضا العملاء^(٢٢).

مما سبق يتضح للباحث أن هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تعريف إدارة الجودة الشاملة والسبب في ذلك اختلاف تناول الباحثين والعلماء لإدارة الجودة الشاملة فمنهم من ركز على الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والتعاون فيما بينها والاستفادة من المواد الخام. ومنهم من ركز على القيادات وإنها المسؤولة عن توفير المناخ الملائم للعاملين لتحقيق الجودة، ومنهم من ركز على رضا العميل أو المستفيد

بقياس مدى رضاه على المنتج. إلا أن الجميع يكاد يتفق على التركيز على المستفيدين ومدى رضاهم وذلك بمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم ومحاولة تحقيقها قدر الإمكان وذلك للتحسين والتطوير في المؤسسة وخارجها. وأخيراً يرى الباحث أن الجودة في التعليم كان التركيز منصب على الطلاب كمنتج نهائي ومشاركة العاملين في المؤسسة التعليمية والمسؤولية المشتركة في تحسين وتطوير الجودة.

وهنا يرى الباحث أنه يمكن صياغة أفضل تعريف للجودة في التعليم حيث يرى أن ضمان الجودة على أنه مفهوم متعدد الأبعاد ويشمل جميع وظائف وأنشطة المؤسسات التعليمية، التدريس، البرامج الأكاديمية، البحث العلمي، العاملون في المؤسسة، الطلاب، المباني، التجهيزات المادية، الخدمات المصاحبة للعملية التعليمية والخدمات المجتمعة.

ثالثاً:- أساليب متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:-

تمهيد:-

الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم تزيد من جودة التعليم كما أنها تقلل من كلفة إنتاجه فضلاً عن أنها تزيد كثيراً من معنويات معظم المستخدمين بغض النظر عن أدوارهم^(٢٣). وإن إشاعة وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين من طلبة وأساتذة وموظفين وتحديث المناهج الدراسية بما يتلائم مع متطلبات العصر الحالي، عصر العولمة والانفجار المعرفي، إضافة إلى تنمية الموارد البشرية كالطلبة والأساتذة والعاملين من خلال إشراكهم بدورات تطويرية عالية المستوى، باعتبار أن العنصر البشري هو رصيد مهم في جودة التعليم، كما أن تطوير نظام المعلومات والاتصال لجمع الحقائق من أجل اتخاذ القرارات السليمة بخصوص حل أي مشكلة^(٢٤). ولاشك فيه أن إدارة المؤسسة التعليمية وأسلوب تسير أمرها له الأثر الكبير في جودة المخرجات ونوعيتها. الأمر الذي يؤكد أن مردود المؤسسة التعليمية من حيث الجودة ناتج عن إدارة جودة وتطبيق صحيحين لمراحلها. ولقد رأيت الكثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في بعض الدول المتطورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظمها، الأمر الذي ضمن لهذه المؤسسات خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في ذات الوقت^(٢٥).

١ . العوامل التي تساعد على تحقيق المطالب:-

واستناداً لما تقدم يمكن القول بأن العوامل التي تساعد على تحقيق المطالب في إدارة الجودة الشاملة في التعليم تكون في أن يتم التحسين بشكل مستمر عبر التخطيط وتحليل المعلومات حول إجراءات العمل وأساليبه، وتنفيذ الخطط.

وفي ضوء هذا فالجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تحقق فوائد كثيرة في حالة تطبيقها حيث يمكن أن تحقق مايلي^(٢٦):-

- ضبط الجودة وتقييمها للمناهج الدراسية وتطويرها ومراجعتها.

- تقييم الأداء في النظام التعليمي وتطوير معايير قياس الأداء.
 - تقديم الخدمة للطلبة.
 - تغيير السلوك الثقافي بين الموظفين.
 - منح المؤسسات التعليمية القدرة على التنافس.
 - تطوير أسلوب العمل الجماعي.
 - إيجاد هياكل تنظيمية تركز على جودة التعليم في المؤسسة التعليمية.
- وبوجه عام أن هذه الفوائد الكبيرة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية سوف يكون هناك اثر على بناء هيكل وسلوكيات تستطيع مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، كالعولمة، والتكتلات الاقتصادية، وثورة التقنيات الحديثة.
- من جانب آخر قد يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بعض المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق هذه الفوائد. واختلفت الآراء حول هذا العوائق فبعضهم إشارة إلى الصعوبات التي تواجه التطبيق في التعليم الحكومي والأهلي على وجه الخصوص. ويمكن أن ننقل إلى النقطة التالية.
- ٢ . معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:-**
- يمكن تتبع هذه المعوقات والعوائق وكما يلي^(٢٧):-
- أن أول هذه المعوقات أن موضوع إدارة الجودة الشاملة يعتبر موضوعاً حديثاً نسبياً وهذا يفسر سبب عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 - عدم التزام واقتناع الإدارات العليا بفلسفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم تبنيها لها لضعف قناعتها بجدوى التغيير.
 - عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل بالمؤسسة، يجعلها أن تعاني قصور كبير في توافر البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذي القرارات الخاصة بالسياسات وشروط القبول أو تلك التي تستخدم في تطوير وتحديث البرامج التعليمية أو المعلومات المتعلقة باحتياجات سوق العمل أو ما يرتبط بها بتقييم البرامج والإفراد المشاركين في العملية التعليمية، وذلك من أهم أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - غياب روح الفريق، لاسيما وأن التحسن المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.
 - غياب ثقافة الجودة الشاملة والمتمثلة في القيم والاتجاهات والسلوكيات.
 - عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق مقارنة بالتغيير لدى بعض المسؤولين والعاملين أو بسبب الخوف.

- قصور التمويل أي عدم توفر الميزانيات الكافية لتطبيق التحسين في التعليم الجامعي إضافة إلى النمو الغير متوازن مثل موارد الجامعات بالإضافة إلى زيادة إعداد الطلبة الذي يفوق الزيادات في الموارد والإمكانيات المتاحة.
- غياب أو قصور الإدارات بالمشاركة وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس وواقعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة.
- المركزية في اتخاذ القرارات في السياسات التعليمية.
- كثرة القوانين واللوائح التي تصدر بخصوص التعليم وجوانبه المختلفة بالإضافة إلى بعض القوانين التي تميل إلى التعقيد وعدم الوضوح، مما يؤدي إلى التخبط ووجود تفسيرات عديدة لكل قانون أو لائحة مما يسبب الكثير من المشاكل.
- تواضع قدرة العاملين كمدرسين أو مسؤولين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأدواتها.
- نقص الخبرات في عملية التدريس لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية وعدم قبولهم للأساليب الحديثة في التدريس.
- عدم انسجام العلاقة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة التعليمية.
- مساحات القاعات الدراسية لا تكفي لإعداد الطلبة.

وخالف القول ويسبب كل هذه العوائق والمعوقات الواقعة والمحتملة والتي لا يمكن حصرها بعدد هذه النقاط، يرى الباحث انه لا بد من الاستعداد لمواجهة هذه الصعوبات من خلال التخطيط الجيد ودراسة الواقع وان يكون هناك إدارة عليا للمؤسسة التعليمية تفهم عملية تحسين الجودة وضرورة إشراك العاملين سواء كانوا إداريين ام مدرسين وعدم تعجل النتائج وضرورة دراسة التجارب الأخرى السابقة وضرورة التسلح بالعلم والوسائل الإحصائية الحديثة. كذلك مراعاة اختلاف التجربة والخصوصية التي تتميز بها مؤسسة عن أخرى. بمعنى آخر عدم الاستعجال في تبني الموضوع دون الاستعداد الجيد ودون وجود الحاجة الملحة لذلك.

رابعاً:- مفهوم معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:-

يعمل النظام التعليمي كأى نظام إنتاج آخر وفق إستراتيجية معينة تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام، والبناء الثقافي السائد داخل النظام، والمناخ التنظيمي والتقدم التقني، والموارد المادية والبشرية التي يوفرها النظام، وحاجات ورغبات ممولي النظام لذا فإنه يهتم بأن مخرجاته متفقه والمواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياس الجودة وضبطها^(٢٨).

وفي ضوء التوجه المنهجي للبحث، فقد عرفت المعايير (بأنها مجموعة من المواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة وتتضمن التالي: التخطيط الاستراتيجي، والمراقبة المستمرة لتحصيل الطلاب، وإدارة الموارد البشرية، والعلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، اتخاذ القرار، والعلاقة مع جميع أطراف العملية التربوية)^(٢٩).

وكذلك تعني أيضاً (هي عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة)^(٣٠).

وفي تعريف آخر أن معايير الجودة في التعليم تعني (تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم والتي تتمثل في جودة الإدارة وسياسة القبول، والبرامج التعليمية من حيث (أهدافها، وطرائق التدريس المتبعة. ونظام التقويم والامتحانات، وجودة المعلمين والأبنية والتجهيزات المادية، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين)^(٣١).

ويذكر أيضاً بأن التربية عملية مستمرة مدى الحياة، وأن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ديمينج وجوران وغيرهما من رواد إدارة الجودة، وأن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية الضبط (Control Theory) وهذا يعني معاملة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية على أنهم ماهرون في تأدية العمل. ولتحديد منهجية ضبط معايير الجودة التربوية التعليمية يتوجب فهم المصطلحات الأساسية الآتية:-

١ . الضبط:- والذي يعني وضع نظام واضح في التعامل مع معايير الجودة لتلتزم به أقسام المؤسسات التعليمية بحيث يشمل توضيح الأهداف وخطوات العمل، وآلية التنفيذ والأهداف (عامة، خاصة) بحيث تلتقي الأهداف جميعاً في رسم سياسة واحدة.

٢ . المعايير:- تعني وجود أسس يتم بموجبها تقييم برامج التعليم ومدى ملائمتها للمستجدات العلمية والفكرية.

٣ . الجودة الشاملة:- تتضمن كل ما يخص إنتاج مواصفات الطالب الخريج وكيفية تقديمه للجهات المستفيدة وفق معايير وطبيعة القرن الواحد والعشرين^(٣٢).

ومن خلال الاستفادة من التعريفات السابقة لمعايير الجودة فأن الباحث يتبنى تعريفاً لمعايير جودة المؤسسات التعليمية الفعالة. "بأنها جملة من المواصفات والشروط المتفق عليها سلفاً من قبل الهيئات المعنية والمعبرة عن جودة وكفاءة مختلف عناصر المنظومة التعليمية بمدخلاتها (البشرية والرمزية والمادية) وعملياتها (تربوية، تعليمية تدريسية، إشرافية، تقييمية، اجتماعية... الخ) ومخرجاتها (معرفياً، ومهارياً،

ووجدانياً) وبيئتها (المادية والاجتماعية) بما يسمح بقياس مدى جودة المؤسسة التعليمية وسبل تطوير هذه الجودة والارتقاء بمستواها".

خامساً:- رواد الجودة الشاملة (نماذج الجودة):-

١ . نموذج ديمينج^(٣٣):-

يستند هذا النموذج على أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع وأن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج والخدمة. وتتألف فلسفته ديمينج من أربعة عشر عنصراً ثم ربطها بالتعليم على النحو التالي:-

- أيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع.
- التركيز على القيادة ودعمها.
- استخدام التدريب لتنمية المهارات.
- استخدام المنهجية العلمية.
- إعطاء الفرصة لرفع الروح المعنوية.
- وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.
- التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة وتكوين فرق العمل المستمرة واستمرارية عملية التطوير.
- القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.
- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل.
- اشتراك كل فرد داخل التنظيم في عملية التطبيق.
- وضع برامج تعلم.
- إعادة تنظيم الحوافز داخل الأقسام في التنظيم.
- التوقف عن تهديد العاملين.
- إيجاد علاقة طويلة الأمد مع الأطراف.

٢ . نموذج جوران:-

ويستند هذا النموذج إلى أن الجودة الشاملة تعني الملائمة في الاستعمال^(٣٤) من خلال تركيزه على العيوب والأخطاء إثناء القيام بالعمليات وتركيزه على الرقابة على الجودة أكثر من إدارة الجودة^(٣٥). وقد ركز جوزيف جوران على التخطيط الاستراتيجي من خلال العمل وذلك بتحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج ومن ثم القيام بتصميم عمليات إنتاج تحقق ذلك المستوى المطلوب^(٣٦).

٣ . نموذج إيشيكاو^(٣٧):-

يعد إيشيكاو من رواد الجودة في اليابان. وقد تأثر بدمينج وجوران واسهم بشكل كبير في نشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة تبدأ بعملية التدريب والتعليم للعاملين وتنتهي كذلك بعملية التدريب والتعليم.

ومن أفكاره تطبيق حلقات الجودة التي تسهم في توظيف مبادرات الجودة ضمن كل المستويات في المنظمة، وبحقق نموذج ايشيكاو تحولاً في مراقبة الجودة القائمة على التفويض إلى برنامج شامل يركز على العمليات الداخلية التي تراعي العملاء الذين هم جزء هام من تحسين الجودة.

٤ . نموذج فيليب كروسبي^(٣٨):-

من العلماء الذين أسهموا في مجال إدارة الجودة. صور مفهوم العيوب الصفريه أو انعدام العيوب، حيث أن الجودة في نظره أنها التوافق مع متطلبات المنظمة والتي تم تأسيسها بناءً على احتياجات العمل، فهناك قبولاً لانحرافات بسيطة للجودة يرفضها (كروسبي) والذي يرى أن هذه الانحرافات تؤدي إلى هدر إمكانيات المنظمة بنسبة ٢٠٪.

استناداً لما تقدم ومن خلال الاستعراض للنماذج السابقة وروادها يلاحظ أنه بالرغم من تنوع الموضوعات التي تناولتها النماذج في مجال إدارة الجودة الشاملة بأساليبها وإمكانيات تطبيقها في القطاع التعليمي أو في بعض تطوير بعض نوعياته، ومحاولة التخطيط لإدخال هذا الأسلوب في الإدارة التعليمية، فإنه لا يوجد من بينها جميعاً دراسات (نماذج) موضوعات إدارة الجودة الشاملة وأساليبها ومتطلبات تطبيقها في التعليم، وتوضح الرؤى لمتخذي القرار القائمين على الإدارة التعليمية للتمكن من تجنب الخطأ والمشاكل التي تعوق سير العملية التعليمية وتنظيمها بالشكل الذي يجب أن تسير عليه وفق إدارة متطورة. الأمر الذي أدى إلى احتياج مثل هذه النماذج.

المبحث الثاني

مبررات تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية

تتوفر مبررات عديدة تجعل الإصلاح في المؤسسة التعليمية ضرورة لأغنى عنها انطلاقاً من الواقع الذي تحياه المؤسسة التعليمية، ومن هذه المبررات التطورات السريعة التي يشهدها العصر، وتدني مخرجات التعليم، وعدم إشباعه لطموحات التنمية، بالإضافة لضرورة نشر ثقافة معاصرة تبعد المؤسسة التعليمية عن الطرق التقليدية القديمة كالحفظ والتلقين، واستبدالها بطرق جديدة تركز على التعلم البنائي، والتعلم النشط، والتعلم ذي المعنى، والتعلم من خلال الجماعة، بالإضافة إلى التأكد على انفتاح المؤسسة التعليمية على المجتمع، بعد أن كانت النظرة التقليدية تعزلها عنه. كما أنه لا بد من استخدام التقويم الشامل للمؤسسة التعليمية، وعدم الاكتفاء بمجرد تقويم تحصيل الطلبة، والعمل على تغيير الدور التقليدي للتدريسي وتغيير نمط المسؤوليات الملقاة على عاتقه، من مجرد ملقن ومصدر وحيد للمعرفة، إلى موجه ومرشد وباحث ومنظم لتعلم الطلبة من خلال المجموعات، والاهتمام بحاجة التدريسي إلى برامج إعداد علمي ومهني متطوراً نظراً لقصور برامج الإعداد والتدريب المهني الحالي. بالإضافة إلى ضرورة توفير بيئة تعليمية جاذبة ومعززة وداعمة للطلبة، تمتاز بالاحترام والشعور بالأمان والمودة وضرورة إقرار وتطبيق معايير الأداء المتميز في المؤسسة التعليمية في جميع مجالات العمل.

أولاً:- تجارب المؤسسات التعليمية في العالم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

تطور الاهتمام بالجودة ليصبح ظاهرة عالمية، حيث اهتمت المنظمات والحكومات في العالم بها بشكل خاص، وأصبحت الجودة من الأولويات العليا للمنظمات التي تسعى للحصول على ميزات تنافسية، كما صارت الجودة لغة دولية وسلاح استراتيجياً^(٣٩).

انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى ميدان التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي الثمانينات من القرن الماضي بدأ تنفيذ الجودة الشاملة في المجال التعليمي، وقد تعذر تحديد المؤسسة التعليمية التي بدأ تنفيذ الجودة الشاملة بشكل مؤكد^(٤٠). الآن بعض المراجع تشير إلى مبادرت مدرسة (ماونت ابرج) بولاية الأسكا الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأصبحت مثلاً يحتذى به على المستوى الوطني، وتبنى هذا التوجه مدارس أخرى. في ولاية (ديترويت).

أما فيما يخص التعليم العالي تبنت جامعة (ولاية تورث رست ميسوري) لمبادئ الجودة الشاملة ولكن على مستوى الجوانب الإدارية والمالية أكثر من تركيزها على الجوانب التعليمية والبحث العلمي، ومن ثم قامت بتطوير ثقافتها النوعية^(٤١). وإذا انتقلنا إلى بريطانيا فقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال التعليم. وطبقت معايير الجودة الشاملة فيها في بداية التسعينات من القرن الماضي، عندما قامت لجنة من نواب رؤساء الجامعات، ومديري المدارس بإنشاء وحدة فحص أكاديمي لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية، كما وقامت المنظمة البريطانية العالمية (ISO 9000) بإخضاع قطاع التعليم لنظام المعايير. وقد نشأت فكرة الجودة الشاملة باليابان ولاسيما في الجامعات في المجال الصناعي. وهذا المفهوم أطلق عليه (بيت الجودة). إذ يشير إلى مفاهيم تسهم إسهاماً حقيقياً في تحقيق الجودة الشاملة، وهذه المفاهيم ترتكز على مرتكزات ومنها. البنية الفوقية، وهي تتكون من النظام الاجتماعي والنظام الإداري والتقني وثانيهما، ارتكاز الجودة من حيث خدمة العمل واحترام البشر والإدارة بالحقائق والتحسين المستمر. وثالثهما، الأصول والإحكام الحجرية التي يرتكز عليها السقف أو الأعمدة، ورابعهما إنسانية الإدارة وخامسهما الأركان المهمة والرؤية والقيم^(٤٢)، وبالتالي أصبح التعليم خاضعاً للمعايير في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا، واليابان^(٤٣).

ويتتبع التطور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فهي في تزايد مستمر سواء في أمريكا وأوروبا أو اليابان أو العديد من الدول النامية أو الدول العربية^(٤٤). وفي العالم العربي. فقد كانت محاولات الإصلاح التربوي مرادفة لمحاولات تحسين الجودة، واعتبر تحسين التربية والتعليم سلسلة من العملية الإصلاحية لمعالجة المشكلات التي يعاني منها النظام التعليمي العربي. وذلك بتقديم الحلول المناسبة وبذلك أصبح معيار الجودة منبثقاً من طبيعة المواجهة بين المشكلات وبين الحلول المطلوبة. فقد بدأت المؤسسات التعليمية العربية بتطبيق معايير الجودة الشاملة فيها. وقد تنوعت هذه المعايير وكان هناك عدة نماذج لعدد من المؤسسات التعليمية العربية صنفها لها المعايير وإيجابيات والسلبيات والمشاكل التي واجهتها

إنشاء التطبيق ومن أمثلة المؤسسات التعليمية هي تجربة جامعة السلطان قابوس^(٤٥). كذلك تجربة جامعة ام القرى في المملكة العربية السعودية^(٤٦). وهناك أنموذج القرعان^(٤٧). في التعليم لتطوير إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية. وقام السامرائي. باعتماد أنموذج في التعليم من حيث النظر إلى المؤسسات التعليمية بأنها نظام متكامل يتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات أسوة بالمؤسسات الإنتاجية وفي بداية الثمانينات، أسست جامعة بغداد، قسم التقييم والأداء الجامعي لضمان الجودة في الكليات من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات وخلال عام ١٩٩٢، وضعت وزارة التربية والتعليم العالي نظاماً دقيقاً للسيطرة النوعية لقياس الأداء الجامعي وتبويعه^(٤٨).

ثانياً:- التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:-

وبعد أن تم عرض لموضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وبيان أهميته ونماذجه المستخدم في العالم. وجب أن يتم وضع تصور مقترح ليكون دافعاً لتطوير إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منه وتغطية بعض الأمور فيها. وذلك بالخطوات التالية:-

١ . التهيئة وتوضيح الرؤيا:-

ويقصد بذلك أنه يتم وضع بناء للعاملين في شتى المستويات بأهداف وفلسفة إدارة الجودة والالتزام بتطبيقها لتعزيز الثقة وذلك بالتركيز على:-

- وضع أو خلق ترابط بين الجودة الشاملة ورسالة المؤسسة التعليمية، لما تقوم به من مسؤوليات كبيرة اتجاه الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع، وكل ما له علاقة بتقديم أفضل الخدمات وتطوير وتحسين العملية التعليمية بما يتمشى مع متطلبات العصر وتحدياته.
- الاهتمام بالطالب باعتباره المحور الرئيسي في العملية التعليمية بتقديم أو توفير التعليم الذي يجعل الطلاب مخرج نافع ومفيد، أن إدارة المؤسسات التعليمية بكافة مراحلها ينظر إليها على أنها سلسلة جودة مستمرة، وهي تشمل جميع جوانب العملية التعليمية من الطلاب كمدخلات ومخرجات بالإضافة إلى البيئة المحلية أو الخارجية والبرامج التعليمية ومستويات أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسات.

٢ . بيئة تطبيق النظام:-

- لتطبيق هذا النظام يجب أن تكون البيئة مواتية، وأن يلتزم رؤساء أو قادة المؤسسات التعليمية ومن يتبعهم من مسؤولين بخلق وتوفير بيئة مناسبة يراعي فيها مايلي:-
- الالتزام بتعليم وتدريب كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية من (أعضاء هيئة تدريس وعاملين ومعدات وأدوات وغيرها). بما يضمن تزويدهم بالقدر الكافي عن تقييم أهداف الجودة الشاملة مع تنمية وتحسين تدريبهم على كيفية تقييم أوجه القصور.

- إشراك العاملين في جميع مجالات العمل ومختلف المراحل مع إعطاء الصلاحيات وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- العمل على التخلص من الخوف، وإيجاد نظام الحوافز.

٣ . تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

- من أجل أن تعمل المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها، ومن أجل مساندة التطورات العلمية والتكنولوجية يجب على المؤسسات التعليمية إتباع مايلي:-
- الانتقال من العموميات إلى تحديدات واضحة.
- ربط أهداف المؤسسة بالطموحات والأهداف الفردية لتقليل مقاومة التطور.

٤ . التقييم والتطوير:-

- يتم مقارنة الأداء الحالي لكل العاملين بالمؤسسة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأداء قبل التطبيق.
- معرفة احتياجات العاملين بمختلف مستوياتهم وتقييم مدى رضائهم وتقييم أساليب العمل وتوفير احتياجاتهم التي تعمل على التطوير والتحسين.
- التطوير المتواصل والمستمر لما يسفر عنه التقييم، مع بعض الخبراء في جهود التطوير وتبادل الخبرات.

ثالثاً:- أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:-

قبل البدء ببيان مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. لابد أن نشير إلى أن الأدبيات الغربية والعربية تؤكد على أنه تعني النظرة المجتمعية إلى الإنسان ترى فيها الغاية وليس الشجرة ونفاصيلها^(٩). وهذا يعني أن البشر أداة التنمية وغايتها حيث تستخدم إدارة الجودة من أجل تنمية البشر وتقصد بمفهوم موارد الحشد والتنمية والحصص^(١٠). وأي تنمية حقيقية لابد أن تعتمد على الإنسان الحر الذي يتمتع بكامل حقوقه، وأخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية مكانة واسعة من الاهتمام بوصفها أعلى درجات الاستثمار، وكان ذلك على مستوى عالمي ومحلي.

أخذت العناية بتنمية الموارد البشرية إبعاد عدة ومنها:-

البعد الاقتصادي:- حيث اهتمت الدولة بالتنمية الاقتصادية عبر تحقيق التقدم لها وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، فالموظف المؤهل تأهلاً تعليمياً في ضوء الجودة الشاملة وبجودة عالية وتدريب مستمر سيحافظ على الدقة في العمل ويزيد من فرص التعليم الجيد ويحافظ على الوقت، مما يسمح للفرد أنه يجد فرص عمل بوصفه مواطناً ينتج ويحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الاقتصاد المحلي.

اما البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية:- فيكون في التعليم الذي ينمي قدرات الفرد العقلية والفكرية ويكسبه الأنماط السلوكية المتوازنة مما يؤدي به إلى تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، ويمكن أن نضيف بعداً آخر هو:-

البعد الأمني الذي يتعلق بتنمية الموارد البشرية:- إذ أن عناية الدولة أو المؤسسة التعليمية بتعليم الفرد وتدريبه يؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة التي تتناقص مع التعليم مما يسهم في الاستقرار الأمني للمجتمع.

اما البعد الثقافي لتنمية الموارد البشرية:- فيتمثل في تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وتزايد من معرفة الفرد وتمسكه بهويته الثقافية، ويزداد مستوى الوعي لديه لما يدور من حوله من تحديات عولمة الأسواق المحلية والعالمية، وعولمة تقنيات الاتصالات أو عولمة المعلومات والتغيرات التي تحدث ديمغرافيا، ونظرة القيايين تجاه العوامل المؤثرة في فاعلية العمل والبيئات الإدارية والتنظيمية التي تتسم بسرعة التحول والتغير وغيرها من المتغيرات.

وهذه الموارد البشرية لها دور مهم في عملية التنمية في الدول النامية خصوصاً حيث تشير إحصائيات منظمة العمل الدولية إلى أن العمل يعد من أهم العناصر الإنتاجية المؤثرة في المجتمع والتنمية. وكذلك قرارات منظمات الأمم المتحدة العاملة في هذا المجال التي أشارت إلى أهمية العنصر البشري وتنمية أكثر من التركيز على رأس المال المادي^(٥١).

ويلاحظ أن ارتباط بعض العناصر بالموارد البشرية يمكن لنظام الجودة الشاملة وتطبيقه في المؤسسات التعليمية أن يؤثر على تنميتهم ومن هذه العناصر.

١ . قلة الإسهام في النشاط الاقتصادي، حيث ضعف الإسهام في العالم النامي وخاصة العربي قياساً إلى العالم المتقدم بشكل عام ويعود ذلك إلى أسباب من أهمها:-

أ . ارتفاع الشرائح العمرية الشابة.

ب . ضعف النشاط الاقتصادي للمرأة.

٢ . ظاهرة الاكتفاء عن العمل كالتكافل الاجتماعي.

٣ . البطالة التي تأخذ مساحة واسعة في العالم النامي والعربي خصوصاً ويعود ذلك لسوء التوزيع للبعد الاجتماعي والسياسي.

٤ . هجرة الكفاءات العلمية في البلاد الفقيرة والعربية خاصة، بسبب انخفاض الخدمات في بلادهم واتساع الفجوة التقنية بين العالم الثالث والغرب، وبيئة العمل من حيث قلة الأجر وعدم إعطاء الحقوق للعاملين^(٥٢).

ولذلك كان الاستثمار في رأس المال البشري ذا فائدة عظيمة للدولة ولل فرد، إذ يقدم لل فرد المعارف والمهارات وتزيد في دخوله المادية، وتعزيز بيئة العمل في المؤسسات التي يعمل فيها الفرد وتساعد على استغلال التقنية الحديثة واستخدامها بما ينفع، وقد يكون الإنفاق على تعليم الفرد وتدريبه عاملاً مساعداً في أظهار الفرد لقدراته ومهاراته في المجال الذي يقوم فيه. وهذا من ثم يؤدي إلى زيادة التنمية البشرية. ولذلك يمكننا أن نعد الفرد الذي أهل في المؤسسات التعليمية التي طبقت مفاهيم الجودة الشاملة بكل عناصرها. عنصراً مفيداً من أجل القيام بما يطلبه سوق العمل من قدرات وكفاية والمنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي.

وخلاصة القول. وبسبب التغيرات التقنية في السوق نجد أنها تؤدي إلى نقله نوعيه في التعليم، حيث أن التعليم والتنمية صنوان في عالم المعرفة، واقتصاد قائم على المعرفة يعني اقتصاداً قائماً على التعليم، لأن العنصر البشري من أهم مقوماته بلا جدال والتعليم بحد ذاته عاملاً رئيساً في التغير. فهو مصدر التقدم الاجتماعي، والمعرفة هي طريق للوصول إلى غايات الإنسان في الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية. والمعرفة محرك المجتمع والتعليم وقودها. لذلك عندما توارت أهمية المصادر الطبيعية والمادية، برزت المعرفة بوصفها مصدراً من مصادر القوة وأصبحت عملية تنمية الموارد البشرية هي العامل الحاسم في تحديد مستقبل المجتمع، وهذا بدوره أدى إلى تداخل التنمية بالتعليم، وصار الاستثمار في مجال التعليم من أكثر الاستثمارات التي تدر منفعة على المجتمع والفرد، ولا سيما في اقتصاد المعرفة الذي من مرامييه تطبيق التقنية الحديثة في كل المجالات، على سبيل المثال أصول البرمجيات، وبراءات الاختراع، وقواعد المعرفة، ومنتجات صناعة المحتوى من نشر طباعي وإلكتروني، وإنتاج تلفزيوني وإعلامي وغيرها. وإبداع الأفكار الجديدة واستغلالها بما يحقق الفائدة^(٥٣). وفي ضوء ما ذكر مثلاً في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها. وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة التعليمية، ومنها الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة. كما أن الاستراتيجية أيضاً قد تغيرت وأصبحت من أهم مبادئ التركيز والاهتمام بالعمل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة.

وبصفة عامة ومن خلال النقاط التي توضح أهمية الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية وتقوية مفهوم اقتصاد المعرفة. فأن التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثر على إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال:-

١. إن فريق العمل المسؤول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزماً بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل في نفس اليوم واللحظة. ولأداء ذلك فأن العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.

- ٢ . أصبح مديري الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، وذلك للتعامل مع العمليات المختلفة.
- ٣ . أن فريق العمل أصبح قادراً على القياس والتحليل، والإبداع ولكن تنقصه مهارة عرض أفكاره من خلال المناقشات ولذلك فهو بحاجة إلى تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار.
- ٤ . زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات في المؤسسة التعليمية وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم.
- ٥ . المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة أصبحوا على علم تام مع المؤسسات الأخرى أو مع المصادر الخارجية الأخرى. بأن المؤسسات التعليمية الجيدة لها نفس الموصفات وتسير في نفس الاتجاه الصحيح (كما أن هناك موصفات للمؤسسة الجيدة، وأي مؤسسة لكي تكون جيدة يجب أن تتوافر بها ولها هذه الموصفات)^(٥٤).

خاتمة وتوصيات:-

في ضوء ما تم الإشارة إليه حول أثر الجودة الشاملة في بناء الفرد وتطويره وإعداده إعداداً سليماً من أجل المنافسة والنوعية التي يتميز بها لسد حاجة السوق والطلب، نرى أن مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المؤسسات التعليمية لها أثر كبير في تنمية الموارد البشرية والتي من أهم عناصرها الإنسان أو العامل أو المعلم أو الطالب الذي يهيأ ويدرب، ويصبح مفهوم الجودة الشاملة جزءاً من حياته من أجل الإبداع وحل المشكلات واستخدام التقنية الحديثة بكل أنواعها والتعامل مع العالم الخارجي. ولا سيما الغرب بكل ما يحمله من تطورات هائلة في كل المجالات.

ولذلك يقترح البحث أن يتم استخدام الجودة الشاملة ومفهومها في كل مستويات الحياة حتى في مجال أماكن العبادة والصحة والوظائف المهنية من أجل التجديد والإبداع والعطاء. وما لذلك من أثر في تحسين الوضع المادي للفرد وتحسين مستوى المعيشة للمجتمع وتقليل النفقات في مجال التعليم والصناعة والإنتاج وإذا ما عرف على وضع المؤسسات التعليمية في الدول النامية بشكل عام والوطن العربي خاصة ينبغي الوقوف امام التحديات التي تواجهه لابد من:-

- ١ . الارتقاء بالمستوى التعليمي للخريج.
- ٢ . زيادة فاعلية البحث العلمي في ضوء التدفق التقني.
- ٣ . ربط المؤسسات التعليمية بمتطلبات التنمية وسوق العمل.
- ٤ . تحفيز هيئة التدريس على التفاعل مع مؤسسات الإنتاج والخدمات في المجتمع.
- ٥ . العمل على تحقيق المزيد من التعاون والاتصال بين المؤسسات التعليمية في مختلف المستويات.

- ٦ . البحث عن مصادر إضافية لتمويل المؤسسات التعليمية. أما الموارد المتاحة لانقي باحتياجات المؤسسات التعليمية ومتطلبات تقدمها.
- ٧ . الأخذ بفلسفة التعليم المستمر في المؤسسات التعليمية.
- ومن هنا يتحتم على التعليم أن يخرج من عزلته وأن يصغي إلى صوت المجتمع ومطالبة. وأن يحاور التحديات وذلك من خلال جهد فكري يجعله إنسان قادر على خدمة مجتمعه.
- ومن التحديات الأخرى للتعليم في الدول النامية والعربية خاصة.
- ١ . أن معظم المؤسسات التعليمية الحكومية فيما تستمد مواردها المالية من إعانة الدولة وهذا ما يجعلها ملتزمة دائماً بالأنظمة والتعليمات المالية العامة الأمر الذي يفقدها الكثير من المرونة وسرعة الحركة والتطوير المستمر والاستجابة لمتغيرات البيئة.
- ٢ . صعوبة الانفكاك من قيم ثقافية تنظيمية لم تعد تلائم توقعات المجتمع.
- ٣ . صعوبة أرضا جميع العملاء الذي تتعامل معهم المؤسسة التعليمية.

الهامش والمراجعة:-

- ١ . محمد بن عبد البكر، "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية"، المجلة التربوية، الكويت، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد (٦٠)، المجلد الخامس عشر، عام ٢٠٠١، ص ٨٣.
- ٢ . خضير بن سعود الخضير، "مؤشرات جودت مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية"، دراسة تحليلية، مجلة التعاون، العدد (٥٣)، عام ٢٠٠١، ص ١٣-١٤.
- ٣ . د. عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"، دار وائل للنشر (عمان)، الأردن. ط١، عام ٢٠٠١، ص ١٢.
- ٤ . عصام الدين نوفل عبد الجواد، "ضبط الجودة، المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت، السنة (١٠)، العدد (٣٣)، عام ٢٠٠٠، ص ٧٢.
- ٥ . خضير بن سعود الخضير، "مؤشرات جودت مخرجات التعليم العالي"، مصدر سابق، ص ٢٩.
- ٦ . - د. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، مدخل استراتيجي تطبيقي، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة الشارقة، ط١، عام ٢٠١٠، ص ٢٩.
- د. ميسر ابراهيم احمد الجبوري، "نظم إدارة الجودة الشاملة"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، عام ٢٠٠٨، ص ٢١-٢٥.
- ٧ . علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل اللايزو ٩٠٠٠"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عام ١٩٩٥، ص ١٨.
- ٨ . سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠/١٠٠١١"، رؤية اقتصادية فنية وإدارية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، عام ١٩٩٩، ص ١٤٤.
9. Dale H. Bester Field (et-1) Total Quality Management 2aded C upper saddle River: Prentice- Hall (1999) p.1.
- ١٠ . د. عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة"، مصدر سابق، ص ٢٠.

11. Joesph. R. Jblon Ski, Lm Plementing Total Quality Mengmant. Anouev View (California: Preiffer & Co. 1991. p4.

١٢ . د. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، عمان، الأردن، عام ٢٠٠٥، ص ١٥.

13. Stephen Sand hdm, Total Management Cpuplic Admin is tration Quartuve, VOL (16) No (4). 1993. P15.

١٤ . د. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، مدخل استراتيجي تطبيقي، مصدر سابق، ص ٢٩.

١٥ . علاء حاكم محسن الناصر، "إدارة الجودة الشاملة أنموذج في الإدارة الجامعية"، مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد الثمانون، عام ٢٠١٠، ص ٥٥.

١٦ . مريم محمد الشرقاوي، "التعليم والجودة الشاملة"، مكتبة النهضة المصرية، دار النهضة العربية، القاهرة، (ط١)، عام ٢٠٠٩، ص ١٦٤.

١٧ . عبد العزيز الهواشي، "الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي"، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، (ط١)، عام ٢٠٠٧، ص ٢١.

١٨ . عبد العزيز الهواشي، "الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين"، مترجم، مكتبة النهضة المصرية، (ط١)، عام ٢٠٠٤، ص ٣٥.

١٩ . مصطفى السائح محمود، "الجودة، جودة التعليم، إدارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية) www.shatharat.net

٢٠ . محمد الحربي، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية Google.net، ص ١٢.

٢١ . عبد العزيز الهواشي، "الاعتماد وضمان الجودة"، مصدر سابق، ص ٩-١٠.

٢٢ . حسن البلاوي وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد"، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع، (ط٢)، عمان، عام ٢٠٠٨، ص ٣٦.

23. Cornesky, R. and Mccool, S (1994), Total Quality Am Povment Guide for Inst utions of Higher Education 2ad, V.S.A, Management Publications. P.1.

٢٤ . انظر في ذلك:-

- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠"، مكتبة الانكلو المصرية، عام ١٩٩٨، ص ٥٠.

- د. عمر وصفي العقيلي، المنهجية المتكاملة.، مصدر سابق، ص ٥٥-٥٦.

٢٥ . صالح ناصر علميات "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير"، (ط١)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، عام ٢٠٠٤، ص ١٢٨.

٢٦ . انظر في ذلك:-

- د. عصام شحاده علي، "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة الباحث، العدد (٧)، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، عام ٢٠٠٩-٢٠١٠، ص ١٩٧.

- د. حميدي عبد العظيم، "المنهج العالمي لإدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، عام ٢٠٠٨، ص ١١٣-١٢٣.

- د. هناء محمود القيسي، "فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي"، (الأساليب والممارسات)، (ط١)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠١١، ص ٨٢-٨٥.

٢٧ . انظر في ذلك:-

- احمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠"، القاهرة، عام ٢٠٠٥، ص ٩٧-٩٨.
- د. حمدي عبد العظيم، المصدر السابق، ص ١١٣-١٢٣.
- عباس خفاجي، "الجودة الشاملة"، جامعة الإسرائ، عمان، الأردن، عام ٢٠٠٢، ص ٥-٦.
- د. هناء محمود القيس، مصدر سابق، ص ١٩٨-١٩٩.
- ٢٨ . د. محمد الخطيب، "مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم، ١٥-١٦/٥/٢٠٠٧، ص ٨.
- ٢٩ . نعيمة ابراهيم الغنام، "فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية"، المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين، عام ٢٠٠١، ص ١٤.
30. Taylor, W. A, and Will, F. m. (1992) "Implementing Tam. In highee education", Interactional Journal of Educational Management, VOL, 5No, 5,, pp 4-9.
- ٣١ . نادية حسن السيد علي، "تصور مقترح لتطوير نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (السابع والعشرين)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، عام ٢٠٠٢، ص ٢١٠.
- ٣٢ . د. نزار البرواري وآخرون، "أنماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحوليات العالمية"، (دراسة مقارنة)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (٣)، عام ٢٠٠٩، ص ١١٠-١١١.
- ٣٣ . انظر في ذلك:-
- محمد الخطيب، "مدخل لتطبيق معايير الجودة"، مصدر سابق، ص ١٥.
- مريم محمد الشرفاوي، "التعليم والجودة الشاملة"، مصدر سابق، ص ١٦٨.
- د. سمير كامل الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة والايزو"، مدخل معاصر مطبعة جعفر العصامي، بغداد، ٢٠٠٨، ص ٨٣-٨٩.
- د. حمدي عبد العظيم، "التعليم العالي لإدارة الجودة"، مصدر سابق، ص ٧-١٤.
- ٣٤ . انظر في ذلك:-
- د. محمد الخطيب، مصدر سابق، ص ١٥.
- د. سمير الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة والايزو"، مصدر سابق، ص ٩٠-٩٥.
- ٣٥ . انظر في ذلك:-
- رياض رشاد البناء، "التعليم الابتدائي جودة شاملة ورؤية جديدة، إدارة الجودة الشاملة في التعليم"، المؤتمر التربوي العشرين، عام ٢٠٠٦، ص ١.
- د. ميسر ابراهيم احمد الجبوري، "نظم إدارة الجودة الشاملة"، مصدر سابق، ص ٥٩.
- ٣٦ . محمد عبد العال النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، عام ٢٠٠٨، ص ٥١-٥٢.
- ٣٧ . انظر في ذلك:-
- محمد الخطيب، مصدر سابق، ص ١٥.
- د. هناء محمود القيسي، "فلسفة إدارة الجودة"، مصدر سابق، ص ٥٥.

- ٣٨ . انظر في ذلك:-
- د. سمير الخطيب، مصدر سابق، ص ١٠٢-١٠٥.
- د. سمير الخطيب، المصدر أعلاه، ص ٩٥-٩٩.
- د. هناء القيسي، المصدر أعلاه، ص ٥٨-٦٠.
٣٩ . فاطمة عيسى ابو عبده، "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، عام ٢٠١١، ص ٢٣.
٤٠ . فاطمة عيسى ابو عبده، المصدر أعلاه، ص ٢٤.
٤١ . د. عاصم شحاذه علي، "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، مصدر سابق، ص ١٩٨.
- د. هناء محمود القيسي، مصدر سابق، ص ٣١٢-٣٢٢.
٤٢ . سعيد احمد سليمان وآخرون، "تسويق الجامعات عالمياً"، من خلال مدخل الجودة، مؤده استشراف مستقبل التعليم، الرياض، السعودية، عام ٢٠٠٥، ص ٢٠.
٤٣ . حسن حسين البلاوي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر"، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، جامعة المنوفية، بالتعاون مع مركز إعداد القادة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية، للفترة ٢٠-٢١ أيار عام ١٩٩٦، ص ٤٠.
٤٤ . جميل عمرو نشوان، "تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي"، في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، مؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين عام، ٢٠٠٤، ص ٥.
٤٥ . بسام العمري، "معايير ضبط الجودة في جامعة السلطان قابوس"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي، تحديات وأفاق، المعهد العالي لوحدة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، للفترة ٢٤-٢٥ مارس ٢٠٠٧، ص ١٩.
٤٦ . نجم الدين عبد الغفور الاندجاني، "معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي"، جامعة أم القرى أنموذجاً، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي، تحديات وأفاق المعهد العالمي لوحدة الأمة، الجامعة الإسلامية، ماليزيا، ٢٤-٢٥ مارس ٢٠٠٧، ص ٤٥.
٤٧ . احمد محمد القرعان، "تطوير أنموذج في القياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، عام ٢٠٠٤، ص ٦١.
٤٨ . مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار حرير للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٧٦.
- د. هناء محمود القيسي، مصدر سابق، ص ٣٤٢.
49. Nankevis alan, Robert Compton, Maria bird 2005. Human Recourse Management Strategies and Processes, Fifth edition, Nelson Austin Pty Limited. P.10.
٥٠ . محمد عدنان وديع، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ١٩٩٤، ص ١١.
٥١ . انظر مقالة احمد جميل حمودي، "التربية المقارنة، سياسات تنمية الموارد البشرية في ضوء تجارب بعض دول آسيا"، ص ٨. الموقع الالكتروني

<http://www.ahewar.org/debat/shawart.asp?aid=150373>

٥٢ . انظر في ذلك:-

- محمد عبد الحليم مرسي، "هجرة العلماء من العالم الإسلامي"، مركز البحوث، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، ١٩٨٤، ص ١٩.
- نادر وفرجاتي، "رجل في ارض العرب، عن الهجرة للعمل في الوطن العربي"، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، عام ١٩٨٧، ص ١٥ وما بعدها.
- سليمان ابراهيم، "تنمية البشر قبل الحجر"، مجلة العربي، العدد (٦٠٣)، الكويت، شباط عام ٢٠٠٩، ص ١٠.

٥٣ . انظر في ذلك:-

- نبيل علي وناديه حجازي، "الفجوة الرقمية، رؤية عربية لمجتمع المعرفة"، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، العدد (٣١٨)، آب عام ٢٠٠٥، ص ٣٩١.

54. Peter. B Organizational Environment and Business Strategy Parallel versus Con Flicting in Fluencies of Human Resource Strategy in The Pharmaceutical Industry, Human Resource Management (VOL, 30, No 2, Summer 1991) pp153-182.