

## فلسفة الجودة في التعليم العالي

أ. د. سامي الكامل بركة

قسم الفلسفة - كلية الآداب بالزاوية

تعد فلسفة الجودة في التعليم العالي من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين والمفكرين والفلاسفة والمهتمين بشئون التعليم العالي بشكل خاص، باعتبارها أحد القواعد الأساسية والإدارية المهمة في وقتنا الحاضر، حيث تعد ضمن الفلسفات الثورية المعاصرة، التي تستند على أفكار جديدة في الإدارة تمزج بين الإدارة والإبداع والمهارة من أجل الرقي بمستوى الأداء والتطوير المستمر، الذي يشتمل على منهج للعمل يسعى إلى وضع فلسفة إدارية تعمل على التغيير الإيجابي داخل مؤسسات التعليم العالي، وتحقق المنفعة العامة للمؤسسة وللعاملين على حدٍ سواء.

لقد ظهرت أهمية الجودة في جميع مجالات الحياة، وأصبحت لفظة الجودة من الألفاظ التي نسمعها باستمرار، فلا يكاد يمضي يوم إلا ونسمع هذه الكلمة ولا غرابة في ذلك؛ لأنَّ التقدم العلمي السريع في مختلف المجالات وازدياد المنافسة بين المؤسسات العلمية والاقتصادية جعلت الإنسان يسعى إلى المعرفة بشتى الطرق، ويمتلك منها ما يؤهله إلى معرفة كل جديد، لذلك فمؤسسات التعليم العالي تواجه اليوم تحديات متزايدة نتيجة التقدم التقني والتكنولوجي، وبخاصة مع بداية القرن الحالي، الذي أدّى إلى تغيرات وتطورات متسارعة، لذلك بات من الضروري لمؤسساتنا التعليمية أن تغير أساليب ونظم العمل التقليدية، وتواكب تطورات العصر، وبخاصة في هذا الوقت الذي تسعى فيه مؤسسات التعليم في دول العالم إلى تطبيق فلسفات تسهم في التقدم والتميز والإبداع، ومن أبرزها فلسفة إدارة الجودة، ولذلك فمن المهم إذا أردنا لمؤسساتنا النجاح في تطبيق هذه الفلسفة أن يتولى إدارة هذه المؤسسات أفراد قياديون، يتمتعون بسلوك إبداعي متميز، ومستعدون لإحداث التغيير إلى

الأفضل، ولديهم القدرة على وضع فلسفة استراتيجية، وأهدافاً محددة لرسم مستقبل المؤسسة التعليمية، فمن المهم أن تركز الإدارة على فلسفة إدارية تتلاءم مع الواقع المعاش، وتسخر كل الطاقات المتاحة، وتطوع كل الوسائل من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق فلسفة الجودة، وتوضيح مدى حاجتنا إلى وجود فلسفة لإدارة الجودة في التعليم العالي، وجعلها من أهم الاستراتيجيات لتنظيم التعليم العالي في بلادنا، و تحسيس المسؤولين بأهمية تبني هذه الفلسفة، وتعزيز ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

كما يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

س1: ما مفهوم الجودة؟ وما هي المبادئ التي تقوم عليها؟

س2: ما الهدف من تطبيق فلسفة الجودة في التعليم العالي؟

س3: ما مراحل تبني هذه الفلسفة؟ ومن هم أبرز فلاسفتها؟

س4: ما مدى حاجتنا إلى تطبيق فلسفة الجودة في التعليم العالي؟

للإجابة عن هذه الأسئلة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك محاولة منا لتحليل وتوضيح الأفكار، وعرضها بشكل يتناسب مع قيمة وأهمية هذا الموضوع، لذلك قسمنا هذا البحث إلى النقاط التالية:

#### أولاً- الفلسفة في اللغة والاصطلاح.

يرى الفيروزبادي (ت.817هـ) أن لفظة الفيلسوف: يونانية، وتعني: محب الحكمة، وأصلها فيلا: وهو المحب، وسوف: وهي الحكمة، والاسم: الفلسفة، مركبة كالحقولة<sup>1</sup>.

أمّا الزبيدي (ت.1205هـ) فيرى أنّ الفلسفة تعني الحكمة، وهي لفظ أعجمي، يعني الفيلسوف وقد تفلسف<sup>2</sup>.

أما ابن منظور (ت.711هـ) فقد أرجع لفظة الفلسفة إلى "فلسف": الفلسفة: الحكمة، أعجمي، وهو الفيلسوف وقد تفلسف<sup>3</sup>.

ومن المعروف أنَّ المعنى الاشتقاقي للفظ الفلسفة يرجع إلى لفظين يونانيين هما فيلو (Philo): وتعني محبة و سوفيا (Sophia): وتعني الحكمة، فيكون المعنى هو محبة الحكمة، وقد أصبح هذا اللفظ يطلق على كل المبدعين في جميع مجالات المعرفة منذ العصور القديمة، وحتى العصر الحديث.

أمَّا المعنى الاصطلاحي الذي ظل يعمل به حتى فترة قريبة، فهو أنَّ الفلسفة هي (النظر في حقيقة الأشياء)، وقيل إنَّها معرفة الحقائق الثابتة. لكن التعريف الشائع للفلسفة هو: العلم بالمبادئ الأولى، حيث اعتقد الفلاسفة اليونانيون أنَّ الفلسفة تمثل البحث العقلي عن حقائق الأشياء الذي يؤدي إلى الخير، فهي تبحث عن الكائنات الطبيعية ونظامها الجميل لمعرفة المبدع الأول، ولها شرف الرئاسة على كل العلوم، فهي أم العلوم<sup>4</sup>.

#### ثانياً- الجودة في اللغة والاصطلاح:

يرجع أصل الجودة في اللغة إلى " (ج و د) الذي يدل على كثرة العطاء، وجاد يوجد جودة: صار جيداً، وأجاد غيره وجاد وأجاد: أتى بالجيد، واستجاده: وجده جيداً"<sup>5</sup>. ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يوجد وجودة<sup>6</sup>. ولذلك فلفظ الجودة يعبر عن الدقة والإتقان في العمل.

#### أما الجودة في الاصطلاح:

فيرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته، وقد كانت في القديم تعني الدقة والإتقان في بناء الحصون والقلاع لغرض الحماية، أمَّا في العصر الحديث فقد أصبح هذا المفهوم يعبر عن الكثير من الأبعاد المتنوعة والمتشعبة والمختلفة<sup>7</sup>.

وتوجد العديد من التعريفات للجودة يمكن أن نذكر منها:

1. عرّفها الموسوي: بأنّها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية؛ لتحديد أسلوب الممارسة الإدارية الذي يهدف إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم وتطوير

- مخرجاته من خلال العمل الجماعي المنظم بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل<sup>8</sup>.
2. ويعرفها جابلو نسكي: بأنها فلسفة للإدارة تتضمن مجموعة مبادئ إرشادية تسمح لشخص ما أن يعمل إدارياً بشكل أفضل<sup>9</sup>.
3. ويعرفها النجار: بأنها فلسفة متكاملة تطبق في جميع المستويات التعليمية، وتحقق أفضل خدمات تعليمية بأكفأ الأساليب، وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة<sup>10</sup>.
4. عرفها توفيق: بأنها شكل تعاوني لإنجاز العمل يركز على القدرات المشتركة للعاملين والإدارة لتحسين الجودة، وزيادة الانتاج بصفة دائمة عن طريق فريق العمل<sup>11</sup>.
5. يعرفها ديمنج: بأنها طريقة الإدارة المنظمة التي تسعى إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع<sup>12</sup>.
6. يعرفها فيشر: بأنها نظام متكامل من المبادئ والطرق والممارسات يهدف للوصول إلى الأفضل في كل ما تقوم به المؤسسات، ويستند على فلسفة إدارية حديثة تمزج بين الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والجهود الابتكارية للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء والتطور المستمرين<sup>13</sup>.
7. وتعرف وفق النظرة الأمريكية: بأنها فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ ترشد المؤسسة لتحقيق تطور مستمر، أما النظرة البريطانية للجودة فتعرفها: بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي ندرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً<sup>14</sup>.
- وعلى ذلك فالجودة هي نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف والحصول على رضا العميل والموظف على حدٍ سواء.

## ثالثاً - نشأة مفهوم الجودة:

ترجع نشأة مفهوم الجودة إلى العصور القديمة، حيث كان الإنسان يبحث باستمرار عن كل ما يجعل حياته أفضل، وأصبح في كل فترة من الزمن يطور من نفسه ويتقدم بشكل مستمر نحو حياة أيسر، فقد قام المصريون القدماء حوالي 2000 قبل الميلاد بوضع مقاييس المساحة واستخدموا أجهزة قياس في مجال الأطوال كمقاييس معيارية، وهذا ما مكنهم من وضع تصاميم للمعابد والمقابر، وبناء الأهرامات والهياكل الضخمة التي لا تزال قائمة حتى الوقت الحاضر<sup>15</sup>.

أمّا في العصر الإسلامي فقد حظيت الجودة باهتمام كبير على المستويين العملي والأخلاقي، حيث تعد جودة العمل من الأسس التي يقوم عليها ديننا الإسلامي الحنيف، وقد وردت الكثير من الآيات والأحاديث التي تتحدث عن جودة العمل وإتقانه، حيث يقول تعالى في كتابه العزيز: ﴿قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم﴾ (يوسف، 55)، وقال تعالى: ﴿قالت إحداهما يا أبت استئجره إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾ (القصص، 26)، حيث أوضح سبحانه وتعالى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة لمن يسند إليه العمل، إذن من المهم إحسان العمل وإجادته، فالعبرة ليست في العمل ولكن بالإحسان في الأداء.

ويقول تعالى: ﴿صنع الله الذي أتقن كل شيء أنه خبير بما تفعلون﴾ (النمل، 88) أمّا في السنة المطهرة فيقول الرسول -صلى الله عليه وسلم- : إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه (رواه مسلم).

أمّا في الغرب فقد ظهر مصطلح الجودة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث قامت اليابان بتطبيق أسس الجودة على قطاع الصناعة، ممّا أدى إلى حدوث طفرة كبيرة في المجتمع الياباني قفز على أثرها من التخلف إلى التقدم، حيث ابتكرت اليابان ما يسمى بدوائر رقابة الجودة التي تشمل اجتماع الموظفين في لقاءات أسبوعية لمناقشة طرق تحسين جودة العمل، ويتم من خلالها تحفيز الموظفين على تحديد الصعوبات والمشكلات المحتملة وعرض الحلول لها، ثم انتقلت هذه الفكرة إلى أمريكا فسارت

على نهجها وحققت نجاحاً كبيراً في أواخر القرن الماضي<sup>16</sup>، وبعد ذلك أصبحت أسس الجودة تشمل كل المجالات والأنشطة في كل أنحاء العالم، فتعددت المفاهيم وتداخلت واختلقت، وعبر عنها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة<sup>17</sup>.

لم تنشأ الجودة بشكل صريح في التعليم العالي إلا في فترة الثمانينات من القرن الماضي، عندما ظهرت بعض المؤلفات تتحدث صراحة عن الجودة في الكليات الجامعية الأمريكية، وبعد عقد التسعينات هو عقد الجودة في التعليم العالي بدون منازع في الدول المتقدمة، ومنها انتقل هذا المفهوم إلى باقي دول العالم، وأصبح يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات المختلفة لتطبيق معايير لضمان جودة المنتج، وكذلك جودة العملية التي يتم خلالها هذا المنتج، وهذا المفهوم انتقل من الصناعة إلى التعليم، حيث يرجع نشأة هذا المفهوم في مجال الصناعة والتجارة إلى فلسفة الجودة في أمريكا، وخلال تطور الجودة تطور الفكر الإداري، فهي لم تحدث بصورة مفاجئة، أو في صورة طفرة، وإنما كانت خلال تطور مستمر وعلى مراحل سيأتي الحديث عنها.

#### رابعاً - مراحل تبني فلسفة الجودة:

لقد مرت الجودة بالعديد من المراحل نتيجة للتطور المستمر، ولذلك يمكن أن نصنف مراحل تبني هذه الفلسفة إلى ما يأتي:

**1. مرحلة التفتيش Inspection:** وهي المرحلة التي بدأت من سنة 1930م إلى سنة 1940م، حيث كان العامل هو الذي يقوم برقابة وفحص إنتاجه بنفسه، وهو المسئول بشكل مباشر عن تصنيع المنتج بكامله، لكن مع التطورات التي حدثت في بداية القرن الماضي أصبح العمل يقوم به عدد من العاملين الذين يتم توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل المسؤولية عن جودة العمل، وقد كانت عملية الرقابة تتم من خلال المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع، وإذا تحقق التطابق، يتحقق بالتالي هدف عملية الرقابة على الجودة، ومع ازدياد التطورات وعملية الإنتاج

تغير أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفنّيش الذي أصبح هو الضمان الوحيد للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص<sup>18</sup>.

**2. مرحلة رقابة الجودة Quality Control:** وهي المرحلة التي بدأت من سنة 1940م إلى سنة 1970م، وقد شهدت هذه المرحلة استخدام علم الإحصاء للرقابة على الجودة، حيث أدركت المؤسسات الصناعية الكبرى بأنّ الفحص غير كافٍ، ولذلك عليها البحث عن أسلوب جديد أكثر تأثيراً للحصول على الجودة المطلوبة، فأتجهت إلى استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها، وقد كانت المنافسة الكبيرة بين المؤسسات الصناعية قد دفعت هذه المؤسسات إلى الاهتمام بمنتجاتها والارتقاء بجودتها من خلال استخدام الأساليب العلمية في الرقابة على الجودة وتشخيص المشاكل التي تحدث أثناء الإنتاج، فأصبح الأسلوب الرئيسي في الرقابة على العمليات هو الأسلوب الإحصائي.

**3. مرحلة ضمان الجودة Quality Assurance:** بدأت هذه المرحلة من سنة 1970م إلى سنة 1985م، وقد شهدت هذه المرحلة تطوراً كبيراً في أساليب الرقابة على الجودة، ممّا أدى إلى ظهور أفكار ومفاهيم جديدة تؤكد أهمية ضمان الجودة في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات الصناعية، فلكي تكون هناك جودة لا بد من الرقابة، وللحفاظ على ذلك لا بد أن يشعر الجميع بالمسئولية، ولا تترك المسئولية لقسم الرقابة فقط، ولذلك إذا أرادت المؤسسة أن تحقق جودة عالية يجب أن تكون على ثقة بأنّ كل شيء صحيح وخالي من العيوب والأخطاء، وهذه الميزة التي تعمل بها المنظمات هي ما يعرف بأسلوب مبدأ التلف الصفري، وهو الأسلوب الذي دفع المؤسسات إلى التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل، وتفاذي الصعوبات ووضع التحسينات، وأصبح هدف الجميع في المؤسسة تحقيق التلف الصفري عن طريق الصلاحيات الممنوحة لهم، وتشجيعهم على ذلك بالحوافز والمكافآت حتى يتم تحقيق الهدف الاستراتيجي لعملية الجودة، ولذلك فالتطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي يترتب عليه تطور

جديد في الجودة، سمي بضمان الجودة الذي يعطي الثقة بأنَّ الخدمة قد استوفت متطلبات الجودة<sup>19</sup>.

4. **مرحلة إدارة الجودة Quality Management:** وهي المرحلة التي بدأت من سنة 1985م، وتستمر إلى وقتنا الحاضر، حيث أصبحت الجودة من الأسس التي تقوم عليها إدارة المؤسسات، فكل مؤسسة تبحث عن التميز من خلال اهتمامها بالجودة واعتبارها مسئولية الجميع، وكل فرد يجب أن يسهم في تحقيق النجاح من خلال تحقيق المنفعة لأفراد المجتمع، وقد شهدت هذه المرحلة تطوراً في المواصفات العالمية للجودة، لضمان تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للعميل، وهذا ما أدى إلى توحيد المواصفات في دول العالم للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة، وأصبحت أحد الشروط الأساسية في عمليات التبادل الاقتصادي والثقافي وإبرام العقود بين المؤسسات المختلفة في كل دول العالم<sup>20</sup>.

ويبدو أنَّ السنوات القادمة ستشهد تطوراً أكبر في أساليب الجودة، فالمؤسسة لكي تحقق الجودة المطلوبة، ربما ستبدأ بالعمل وليس بالسلعة، بحيث يصبح العميل له متطلبات خاصة في جودة الخدمات أو السلع التي سيحصل عليها.

ومن الملاحظ أنَّ الأفكار المعروفة منذ بداية القرن الحالي عن نموذج إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية قد تبلورت نتيجة جهود عدد من فلاسفة الجودة أمثال ديمينج وجوران وكروسبي الذين سنفرد للحديث عن فلسفتهم فيما يأتي.

#### خامساً - أهم فلاسفة الجودة:

أ. **ادوارد ديمينج:** وهو فيلسوف ورياضي وفيزيائي أمريكي، يعد بمثابة الأب الذي قاد الجودة، فساهم بشكل هادف في تطويرها من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية، حيث ركز على أهمية قيام المؤسسة بتقليل الأخطاء والانحرافات التي تحدث أثناء العمل، وقد أشار إلى ذلك في كتاباته عن فلسفته في تطوير إدارة الجودة.

عمل ديمينج في مصنع بشيكاغو، وقام بنقد نموذج الإدارة العلمية الذي وضعه تايلور، حيث تقابل مع والتر شيوارت الذي يعرف بالأب الثاني للجودة، وكان يعمل

في شركة بيل للهاتف، وقد تم نموذج إحصائي لضبط الجودة، فاكشف ديمنج أن هذا النموذج الذي وضعه شيوارت يمكن من خلاله زيادة القدرة الإنتاجية للعاملين<sup>21</sup>.

عاصر ديمنج الكثير من التغيرات التي حدثت في المجتمع الأمريكي، وتأثر بها بشكل مباشر، فعمل على تغيير سلوك الإنسان من خلال ما يقوم به من فعل، وركز على تغيير أسلوب التفكير، حيث رأى من الضروري أن يغير الإنسان طريقة تفكيره فيما يفعل، والسبب الذي من أجله يفعل هذا الفعل أو ذاك.

وتقوم فلسفته على أن الموظفين هم الذين يتحكمون فعلياً في عملية الإنتاج، لذلك وضع نظريته على أربعة محاور أساسية هي: (خطط، نفذ، افحص، صحح)، واعتبرها وسيلة لتحسين الجودة، إلا أن هذه الفلسفة تم تجاهلها من قبل القائمين على الصناعة الأمريكية في أوائل الأربعينات من القرن الماضي<sup>22</sup>.

سافر ديمنج إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناءً على طلب الحكومة اليابانية لمساعدتها في تحسين الإنتاج والجودة، حيث لقي ترحيباً كبيراً، وهناك بدأ في تطوير فلسفته عن الجودة، فرفض نظام الجودة القديم الذي يعتمد على قياس المنتج، وأقام فلسفة تستند إلى وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، حيث رأى أنه إذا التزمت القوى العاملة في المؤسسة بإتقان عملها بكامل إرادتها واعتمدت على إدارة سليمة يتم من خلالها الإشراف على العمل، فالجودة ستكون نتيجة طبيعية<sup>23</sup>.

وعلى ذلك فقد قاد ديمنج ثورة الرقابة الإحصائية للجودة سنة 1947م، واستخدم الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، وهو ما أدى إلى نجاح الشركات والمؤسسات اليابانية في اعتماد هذا الأسلوب فيما بعد، وقد اعتمدت فلسفته على أن الجودة الإنتاجية تزداد بانخفاض تقلب العملية، أي عدم القدرة على التنبؤ، لذلك وضع مبادئ عامة لتحسين الجودة التي تمثلت في الآتي:

1. تبني فلسفة جديدة والتكيف معها بعيداً عن الأخطاء.
2. استخدام الأسلوب الإحصائي في الرقابة لمعرفة المشاكل ومصادرها.
3. عدم الخوف من التغيير.

4. وضع برامج للتعليم والتطوير المستمر .
5. اعتماد الطرق الحديثة في التعليم والتدريب .
6. تحديد الهدف من تحسين المنتج من أجل المنافسة وخلق فرص عمل جديدة .
7. تدريب العاملين على مهارات جديدة .
8. تكوين فرق عمل داخل المؤسسة .
9. التخلص من الشعارات الزائفة التي لا جدوى منها .
10. القضاء على الصعوبات التنظيمية بين أقسام المؤسسة .
11. تحقيق الانسجام بين الإشراف والإدارة .
12. عدم اعتماد السعر كمؤشر للشراء .
13. الابتعاد عن أساليب التفتيش لتحقيق الجودة .
14. التحسين المستمر لطرق العمل ومراجعتها باستمرار<sup>24</sup> .

ويرجع الفضل لديمنج في التحسين الذي طرأ على الشركات والمؤسسات اليابانية وتفوقها على الشركات المنافسة لها، حيث استطاع أن يغير التفكير الياباني، ويعلم اليابانيون كيف يقومون بالعمل من خلال فلسفة جديدة في الإدارة تعتمد على التحليل الإحصائي، وقد استندت هذه الفلسفة على أنه لا يمكن اعتبار كل عملية كاملة في حد ذاتها، وإنما يجب النظر نظرة كلية إلى النظام الذي يشمل العمليات الخاصة بالمؤسسة والعملاء والموردين المتعاملين معها .

ونظراً لنجاح ديمنج في مهمته التي تمثلت في تطوير المؤسسات اليابانية وتحسين الإنتاج والجودة، حيث علمهم أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أقل، فأصبح يلقب بأبي الجودة، فقد أنشئت الحكومة اليابانية جائزة في سنة 1951م أطلقت عليها اسم (جائزة ديمنج)، وأصبحت هذه الجائزة تمنح سنوياً للمؤسسة التي تتميز في برامج إدارة الجودة والابتكار .

وعلى ذلك فالجودة عند ديمينج تشمل كل ما يتعلق بالمؤسسة، لكن لا تتجاوز طموحات المسؤولين، وبالتالي فقد رأى أنّ هناك العديد من الصعوبات التي قد تواجه تحسين أداء أي مؤسسة، وقد أطلق على هذه الصعوبات (الأمراض القاتلة) التي منها:

1. عدم استقرار الهدف عند وضع الخطة.
  2. عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء والأسس التي تستند عليها.
  3. التركيز على الأهداف قصيرة الأمد.
  4. التغيير المستمر في الإدارة.
  5. اتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة، وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهد.
  6. التكاليف المرتفعة لضمان المنتج.
  7. عدم بناء الجودة في المنتج منذ البداية.
- ولذلك فقد عمل ديمينج على بعض التحليلات الإحصائية التي اسماها (عجلة

ديمينج) وهي تشمل الآتي:

أولاً: خطط Plak : قم بتحديد المشكلة ثم طور خطة لتحسين الأداء.

ثانياً: نفذ Do : نفذ الخطة واختبر الأداء.

ثالثاً: افحص Cheek: تأكد من القيام بالخطة أثناء التنفيذ.

رابعاً: صحح Act : قم بالتحسين والتطوير على الخطة، ثم استمر بها وأعد الدورة من جديد<sup>25</sup>.

ب - جوزيف جوران: تعد الأفكار التي جاء بها جوران من أهم الأفكار الفلسفية في إدارة الجودة بالتعليم العالي، حيث لعبت أفكاره دور محوري في نجاح برامج الجودة في فترة الخمسينات من القرن الماضي، وقد أكد على أنّ الخطط الجامعية تنطوي على التطابق مع المواصفات المتفق عليها مسبقاً، ومنع الأخطاء أو محاولة تجنبها، بحيث يكون معدل الأداء الجامعي تحقيق أخطاء صفرية.

ويعد جوران أول من أكد على أهمية التركيز على دور الإدارة العليا من أجل تحديد الهدف من الجودة، والملاح العامة للمنتج، واحتياجات العملاء ووسائل التحكم

بالعمليات الإنتاجية<sup>26</sup>، وذلك قام بتقديم ما يعرف بمثلث الجودة الذي يحتوي على ثلاث عمليات، هي:

الأولى: تخطيط الجودة: وتشمل: وضع الأهداف، وتحديد العملاء، وتطوير المنتج.  
الثانية: ضبط الجودة: وتشمل: اختيار موضوعات الضبط، واختيار وحدات القياس، ووضع الضوابط.

الثالثة: تحسين الجودة: وتشمل إثبات الحاجة، وتحديد المشاريع، وتنظيم فرق العمل، وتشخيص الأسباب، وإيجاد الحلول.

وقد حاول تغيير النظرة التقليدية التي تتعلق بمطابقة المواصفات إلى نظرة حديثة تعتمد على خدمة المستخدم بشكل أفضل، بحيث يمكن الوصول على ما يسمى بالموائمة للاستخدام، حيث اعتقد أن المنتج الخطر قد يكون مطابقاً للمواصفات، لكنه ليس ملائماً للاستخدام<sup>27</sup>، لذلك رأى أن الجودة تعني مواصفات المنتج الخالي من العيوب التي تشجع حاجات العملاء، وتحوز على رضاهم، وللوصول إلى ذلك فالخطيطة للجودة ينبغي أن يمر بالمراحل التالية:

1. تحديد المستفيدين واحتياجاتهم.

2. تطوير مواصفات المنتج.

3. نقل نتائج الخطط إلى القوى العاملة.

وعلى ذلك فالرقابة على الجودة عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية في عدم وجود العيوب، فالرقابة تشمل تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف، ثم معالجة الانحرافات باتخاذ إجراءات سليمة<sup>28</sup>.

يرى جوران أن الجودة تقوم على مستويين أساسيين، الأول: دور المؤسسة في تقديم منتج يتميز بجودة عالية، أما الثاني: فهو دور كل قسم داخل المؤسسة وقيامه بمستوى عالٍ من الجودة، فالمؤسسة تقوم على هدف وفلسفة، وإذا أرادت أن تحقق المستوى الأول، فلا بد لها من القيام بعدة أنشطة مثل بحوث التطوير، وتصميم طريقة للتصنيع، وبحوث للتسويق، وتخطيط للإنتاج، والرقابة على الإنتاج، ودراسة رضا

العمل للحصول على معلومات لإجراء التعديلات المناسبة وغيرها، لذلك أهتم جوران بالمراقبة الإحصائية للجودة، وبالجودة النهائية، ووجد أنه يجب أن تكون النوعية متكاملة ومنسجمة مع كل الأنشطة التنظيمية، لأنَّ الجودة تمثل تفاعل بين العمليات التنظيمية، فالنوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم<sup>29</sup>.

وبناءً على ما سبق فهذه الأفكار هي التي جعلته يسهم بشكل مباشر في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، حيث احتوت فلسفته على ضرورة التزام الإدارة العليا بالجودة، لأنَّ ذلك يسهم في دعم الجهود الخاصة، ولهذا تبني فكرة تشكيل فريق عمل مهمته أن يعمل باستمرار على تحسين مستويات الجودة، وتقديم الأفكار إلى الإدارة العليا بطريقة سهلة وميسورة تساعد على تحقيق مفهوم إدارة الجودة، وقد أسهمت أفكاره في إحداث ثورة نوعية خلال الحرب العالمية الثانية، مما جعل امبراطور اليابان يقلده وساماً تقديرياً لمساهمته الفاعلة في تطوير المؤسسات اليابانية ووضع فلسفة خاصة بالرقابة على الجودة في اليابان.

ج. كروسبي: يعد من أشهر فلاسفة الجودة في أمريكا، وكانت بدايته سنة 1952م عندما عمل في شركة كروزي الأمريكية، وتتنقل بين عدد من الوظائف بالشركة إلى أن أصبح مديراً للجودة لمشروع صواريخ فيما بين (1965. 1979 م)، وقد أصدر كتاباً هذه الفترة بعنوان: (حرية الجودة) الذي كان من أكثر الكتب مبيعاً في ذلك الوقت، ثم أسس كلية للجودة.

قامت فلسفة كروسبي على التشديد على المخرجات، والحد من العيوب في الأداء، فرأى أنَّ الجودة الرديئة تكلف 20% من العائد، وأنه إذا كانت الجودة سليمة يمكن تجنب هذه التكلفة، وهو ينادي بمفهوم اللاعيوب، أي إخراج المنتج بدون عيوب، ولذلك ساوى بين إدارة الجودة واتخاذ الإجراءات الوقائية، واعتقد أنَّ الجودة هي انعكاس لمدى معيارية القيادة والأدوات التي تعكس معايير الجودة، لذلك من الضروري توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة، منها: وعي المستفيدين بأهمية

جودة المنتجات والخدمات، ثم تطوير الأدوات يساعد على تطوير الجودة وهو ما يؤدي على زيادة دور المؤسسة في المجتمع، وبعد ذلك تطوير ثقافة الجودة وملاءمتها للمتغيرات المتسارعة<sup>30</sup>.

وبالتالي فمن الضروري أن يكون هناك نظام خاص كشرط أساسي لتحقيق الجودة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التواصل مع العملاء، والتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك من أجل تبادل المعلومات والخبرات، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم التي يمكن أن تكون مفيدة بحكم تجربتهم ومعايشتهم بكل ما يتعلق بمجال العمل<sup>31</sup>.

وقد قدم كروسبي أربعة مسلمات لإدارة الجودة، وهي:

أ. تعريف الجودة: تعني مطابقة الاحتياجات.

ب. نظام تحقيق الجودة: المنهج العقلي للمنع.

ج. معيار الجودة: المعيار الوحيد للأداء هو المعيار الصفري.

د. القياس: مقياس الأداء هو كلفة الجودة، فأكد على تكلفة عدم المطابقة

والعمل المعاد والفحص والاختبارات<sup>32</sup>.

ولهذا فقد وضع عدة خطوات تساعد على تطوير الجودة منها<sup>33</sup>:

1. التزام الإدارة
2. فريق تحسين الجودة
3. قياس الجودة
4. الوعي بالجودة
5. تحديد الأهداف
6. الاعتراف
7. تكلفة الجودة
8. التخطيط لصفير معيب
9. جودة التعليم
10. إزالة أسباب الأخطاء
11. إجراءات تصحيحية
12. يوماً صفراً معيب
13. مجالس الجودة
14. كرر ذلك مرة أخرى.

سادساً - مدى حاجتنا إلى تطبيق فلسفة الجودة في التعليم العالي:

أصبحت الجودة في التعليم العالي تمثل أحد المطالب العالمية في كل المجتمعات تقريباً، وتحدياً كبيراً لمختلف الجهود المبذولة في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق رضا الطلبة وأولياء الأمور على جودة النظام التعليمي وكفاءة مخرجاته، لذلك فالاهتمام

جودة التعليم يجب أن يكون شاملاً وقائماً على فلسفة استراتيجية واضحة المعالم والأهداف، ويمكن أن نعرف الجودة في التعليم العالي من خلال الآتي:

1. الجودة تعني التميز: أي زيادة الاهتمام بالمدخلات والمخرجات في النظام التعليمي في المجتمع، وتحديد متطلبات الدخول والتخرج، مثل شروط القبول، والمقررات، والامتحانات التي يخضع لها الطالب وغيرها. وهنا ينطبق مفهوم الجودة على المؤسسات والبرامج التي تقوم بها.

2. الجودة تعني الموائمة مع الغايات: أي ضرورة الاستناد إلى غايات وأهداف المؤسسة من خلال التأثير على العمليات التي تقوم بها المؤسسة بالنظر إلى مواردها المتاحة، وهذا ما يتعلق بالكفاءة الداخلية للمؤسسة.

3. الجودة تعني تأمين رضا المستفيدين: وهو يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستجابة لتوقعات المستفيدين، وتشمل جودة المخرجات ومدى ملاءمتها لسوق العمل.

4. الجودة تعني تأمين الحد الأدنى: وهو يعد بمثابة ضمانة للمجتمع بشأن احترام مؤسسات التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة، لذلك فعمليات الجودة تتم تحت إشراف جهات مستقلة عن التعليم العالي؛ لتأمين الثقة بهذه العمليات ونتائجها<sup>34</sup>.

وتمثل الجودة في مؤسسات التعليم العالي تلك الجهود التي يبذلها العاملون في هذه المؤسسات للرفع من مستوى الطالب وفق متطلبات المجتمع من خلال تطبيق المواصفات والمعايير التعليمية اللازمة التي تساعد على رفع المستوى التربوي والتعليمي للطالب، وهذا لا يتأتى إلا بتضافر الجهود في مجال التعليم، لذلك فأثمه يقصد بإدارة الجودة في التعليم العالي تأدية العمل بأسلوب متقن وفق المعايير التربوية والتعليمية لرفع جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وأقل تكلفة محققاً الأهداف التعليمية وأهداف المجتمع، وتوفير احتياجات سوق العمل من الكوادر العلمية المؤهلة تأهيلاً جيداً<sup>35</sup>.

إنّ وضع فلسفة واضحة للتعليم العالي وتحقيق الجودة لا يمكن أن نقارنها مع مبدأ الجودة في أي مجال آخر؛ لأنّ هناك اختلافاً كبيراً في المبادئ والمواصفات والأسس، فالتعليم قيمة كبيرة وقاعدة أساسية تعتمد على العقل، وترتبط بالجانب الفكري والروحي عند الإنسان أكثر من ارتباطه بالجانب المادي، لذلك فجودة التعليم بمعناها الواقعي تعني أن تلتزم المؤسسة التعليمية أو الجامعة بوضع معايير حقيقية متعارف عليها، مثل معدلات تكلفة التعليم الجامعي، أمّا المعنى الحسي لجودة التعليم فيستند إلى مشاعر وأحاسيس الطلاب وأولياء أمورهم.

وعلى ذلك فمن المهم أن تكون هناك نقاط أساسية تركز عليها الجودة في التعليم

العالي، مثل:

1. التعرف على احتياجات الطلاب والسعي لتحقيقها.
2. التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.
3. التركيز على الوقاية بدلاً من العلاج.
4. التركيز على العمل الجماعي المنظم.
5. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.
6. التخفيف من حدة البيروقراطية.
7. تمكين الأساتذة من الأداء الجيد<sup>36</sup>.

وبالتالي فإدارة الجودة في التعليم العالي تمثل منهج عمل لتطوير مستمر، يعتمد على عمل جماعي منظم يتسم بروح الفريق، وتعتبر عن فلسفة إدارية معاصرة تقوم على أساس إحداث تغيير داخل المؤسسة التعليمية، بحيث يشمل التغيير الفكر والسلوك والقيم والعادات والمفاهيم الإدارية والقيادة الإدارية والأداء وإجراءات العمل وغيرها.

ومن المبادئ الرئيسية التي تؤدي إلى تطبيق فلسفة الجودة في التعليم العالي بنجاح ما يلي<sup>37</sup>:

1. خلق ثقافة داخل المؤسسة منسجمة مع قيمها واتجاهاتها وملتزمة بالجودة على المدى البعيد.
2. مشاركة العاملين في تحسين الخدمات والعمل بروح الفريق الواحد لتحديد الصعوبات ووضع الحلول المناسبة.
3. التدريب والتعلم المستمر لمواكبة المستجدات وتمكين العاملين من استخدام أدوات الجودة.
4. التزام الإدارة العليا بالجودة وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
5. التركيز على رضا العملاء المستفيدين.
6. التحسين المستمر والتطوير وفقاً لرغبات العملاء المتغيرة.
7. التخطيط الاستراتيجي وذلك بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى.
8. تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة وإعطائهم فرصة للإبداع والتميز وتمكينهم من اتخاذ القرارات.
9. القياس والتحليل وذلك بجمع البيانات وتحليلها بشكل دوري ليتم اتخاذ قرارات صحيحة.
10. منع الأخطاء قبل وقوعها من خلال المراجعة والتحليل وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض الجودة.

#### سابعاً- مراحل تطبيق فلسفة الجودة في التعليم العالي:

لكي نتمكن من التطبيق لابد لنا من المرور بالمراحل التالية<sup>38</sup>:

أ . مرحلة إقناع الإدارة بتبني فلسفة الجودة.

ب . مرحلة التخطيط

ج . مرحلة المراجعة الداخلية والخارجية.

د . مرحلة التنفيذ وإعداد البرامج.

هـ . مرحلة عرض النتائج.

و . مرحلة الحصول على الترخيص.

## ثامناً - متطلبات تطبيق فلسفة الجودة:

يتطلب تطبيق فلسفة الجودة توفر بعض العوامل الأساسية لتبني هذه الفلسفة منها<sup>39</sup>:

1. إيمان إدارة المؤسسة واقتناعها بالتحسين المستمر.
2. وجود أهداف محدّدة تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها.
3. يجب أن تكون الأهداف في مصلحة العميل على المدى البعيد وتتناسب مع الخدمة.
4. تعاون كل الأقسام من أجل تبني فلسفة الجودة وتنسيق الجهود لتنفيذها.
5. تدريب المسؤولين والعاملين على أساليب حل مشكلات الجودة، وإدخال التحسينات عليها.
6. وجود قاعدة بيانات ومعلومات ترشّد إلى عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
7. إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء عملهم بكل أريحية.
8. عدم استخدام سياسة الترهيب والتخويف والتهديد للموظفين.
9. التدريب والتطوير المستمر وتشكيل فرق عمل لهذا الغرض.

## تاسعاً - مميزات تطبيق فلسفة الجودة في التعليم العالي:

من أهم المميزات الأساسية التي تجعل مؤسساتنا التعليمية تسير بخطوات سريعة في ركب الجودة التي تفوقها إلى وضع متميز وتكسب التحدي بوصولها إلى هرم الجودة العالمية ما يلي:<sup>40</sup>

1. تحديد مسؤوليات الإدارة في التعليم العالي بكل دقة.
2. زيادة مستوى الوعي والولاء من قبل العملاء.
3. خلق بنية مناسبة تسودها ثقافة الجودة.
4. تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
5. تحقيق رضا الطلبة والموظفين وأولياء الأمور.
6. تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية بشكل أفضل.

7. التحسين المستمر للبيئة التعليمية ومخرجاتها.
  8. العمل بعقلية وروح الفريق الواحد.
  9. القيام بالعمل بدون أخطاء من أول مرة.
  10. التقويم الشامل للنظام التعليمي.
  11. تدريب وتطوير القيادات الإدارية للمستقبل.
  12. الاستخدام الأمثل للموارد في أسرع وقت وأقل جهد.
  13. وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمؤسسة التعليمية.
  14. وجود هيكلية واضحة ومحددة ومنكاملة ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- عاشراً- الصعوبات والعراقيل التي تعيق تطبيق فلسفة الجودة في التعليم العالي.  
من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق فلسفة الجودة ما يلي<sup>41</sup>:

1. عدم الثقة في المسئول.
2. سوء الاتصالات.
3. عدم انضباط الموظفين.
4. ضيق الوقت.
5. الانفراد باتخاذ القرار.
6. عدم وجود حوافز ومكافآت.
7. عدم تخصيص مبالغ كافية لتطبيق فلسفة الجودة.
8. اعتقاد الموظفين القدامى بأنهم ليسوا في حاجة للتدريب.
9. عدم وصول المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملين في الوقت المناسب.

وعلى ذلك فالجودة ليست برنامجاً مستقلاً عن بقية البرامج، وإنما هي فلسفة وثقافة مشتركة، فهي جزء لا يتجزأ من عملية كلية شاملة، وهدف متغير، وتحسين وتطوير مستمر، ففلسفة الجودة في التعليم العالي هي الإطار الفكري المنظم الذي يتخذ من الفلسفة أسلوباً وطريقاً لتنظيم التعليم وتوضيح القيم والأهداف التي يحاول المجتمع

تحقيقها عن طريق النظام التعليمي، ولذلك فمن المهم أن نقوم بنشر هذه الفلسفة في كل مؤسسات المجتمع؛ حتى تصبح ثقافة عامة سائدة بين أفراد المجتمع.

### الخاتمة:

من خلال ما سبق نصل إلى الآتي:

1. تعبر الجودة عن فلسفة إدارية متميزة توصل إليها الفلاسفة والباحثون في مجالات مختلفة، وهي كغيرها من الفلسفات التي جاءت نتيجة للتطور التاريخي للجودة، وقد سعى فلاسفة الجودة لإعطائها صيغة علمية وإحصائية مرنة قابلة للتطبيق من خلال مبادئ ومراحل يمكن إتباعها.
2. تعتمد فلسفة الجودة على أسلوب تفكير ومنهج عمل، وطريقة تحدد كيف يمكن أن تطور من مؤسساتنا بشكل مستمر ونحسن أدائنا، لذلك فهي تعمل على توجيه السلوك والالتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة ممكنة وأفضل وضع تنافسي للمؤسسة التعليمية.
3. تقوم فلسفة الجودة على استراتيجية تهتم بتغيير السلوكيات والإجراءات والمعتقدات السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات جديدة تبرز الملامح الأساسية للمؤسسة التعليمية وتوجهاتها العامة ورؤيتها المستقبلية وقيمها الأخلاقية.
4. فلسفة الجودة هدف متغير يسعى إلى التزام الجميع بالمبادئ العامة للجودة، وأهمية إدماج هذه الفلسفة مع البنية الأساسية للمؤسسة لإيجاد بنية عمل مناسبة يسعى العاملون من خلالها إلى تحسين الأداء.
5. إنَّ المستفيد من تطبيق فلسفة الجودة في التعليم العالي عدة أطراف لها مصلحة مباشرة يأتي في مقدمتها الطالب وأعضاء هيئة التدريس والمؤسسة التعليمية، ثم المجتمع بأكمله، وهو ما يستلزم إيجاد الوسائل لخلق توازن بين مطالب كل هذه الأطراف لتحقيق الرضا العام عن الخدمة التي تؤديها مؤسسات التعليم العالي.

6. تعد فلسفة الجودة في التعليم العالي من أهم المؤشرات للاستخدام الأمثل للإمكانيات التعليمية لغرض الحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية وتحقيق الأهداف المنشودة.

#### التوصيات:

#### من خلال ما سبق نوصي بالآتي:

1. الإيمان بتطبيق فلسفة الجودة بالمؤسسة للتقليل من السلبيات والمشاكل.
2. تطبيق فلسفة إدارة الجودة المتضمنة الابتعاد عن الإدارة المركزية.
2. تحسين كفاءة الأساتذة والجامعات، وتوفير الإمكانيات، واستخدام مبدأ المحاسبة.
3. تشجيع مبدأ المشاركة والإبداع داخل المؤسسات التعليمية بمنح الحوافز للمتفوقين والمبدعين.
4. تبني فلسفة إدارة الجودة والإيمان بتطبيقها من خلال تجميع المعلومات لتحديد المشكلة وتحليلها.

#### هوامش البحث:

- 1 الفيروزيادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة، بيروت، ط8، 2005، المجلد الأول، ص822.
- 2 الزبيدي، تاج العروس، تحقيق عبد الستار أحمد، دار الهداية، الكويت، 1965، م 23، ص467.
- 3 ابن منظور، لسان العرب، ج9، دار صادر، بيروت، ط 3، ص 273.
- 4 نيتشه، الفلسفة في العصر المأساوي الإغريقي، ترجمة سهيل القش، المؤسسة الجامعية للدراسات، الكويت، ط2، 1983، ص20.
- 5 الطاهر الزاوي، مختار القاموس، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1981، ص120.
- 6 ابن منظور، لسان العرب، ج2، مصدر سبق ذكره، ص255.

- 7 يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الخامس، 2007 .
- 8 نعمان الموسوي، تطوير أداة لقياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، مج17، العدد 67، الكويت، 2003، ص960.
- 9 وارين سميث، جيروم فانجا، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود موسى، دار آفاق، الرياض، 1997، ص40.
- 10 فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك للنشر، القاهرة، ص73.
- 11 عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2005، ص432.
- 121 مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص64.
- 13 حسين محمد، إدارة الجودة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص31.
- 14 مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز، ثقافة الجودة في التعليم، ص7.
- 15 شادية علاء الدين، العلوم والآداب في الحضارة المصرية القديمة، مجلة الجيش، العدد377، 2016
- [www.Lebarmy.gov.lb](http://www.Lebarmy.gov.lb)
- 16 كامل شكير، التطور التاريخي لإدارة الجودة، 2013/10/16
- [www.Uobabylon.edu.iq](http://www.Uobabylon.edu.iq)
- 17 حسن البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة، عمان، ط1، 2006، ص21.
- 18 محمود رضوان إدارة الجودة الشاملة، فكر وفلسفة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص14.
- مجلة رواق الحكمة العدد السادس ديسمبر 2019م 22

- 19 المرجع السابق، ص 19، 20
- 20 المرجع السابق، ص 21، وأيضاً مراحل التطور التاريخي للجودة 2014/8/20م  
WWW.bAYT.COM
- 21 حسن البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة، عمان، ط1،  
2006، ص 25، 26.
- 22 عبد الله الزهراني، مفهوم الجودة الشاملة، ص 24. 26
- 23 حسن البيلاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26 .
- 24 محمد العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، الأردن، 2005، ص 29،  
30.
- 25 خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الأردن، 2002، ص 20.
- 26 خالد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي  
بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان الجودة، جامعة مؤتة،  
الأردن، 2005، ص 12.
- 27 محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، الأردن، 2005،  
ص 31.
- 28 مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز، ثقافة الجودة الشاملة في التعليم، مدارس  
تطوير السعودية، ص 20.
- 29 لميس منصور، إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة،  
جامعة الأقصى، غزة،  
2016، ص 23.
- 30 مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 21 .
- 31 المهدي السامرائي، إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخاص، دار جرير،  
عمان ط1، 2007، ص 98، 99.
- 32 موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار الوائل للطباعة، عمان، 1998، ص 249 .  
مجلة رواق الحكمة العدد السادس ديسمبر 2019م 23

- 33 أحمد عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، جامعة الجزائر، 2008، ص16.
- 34 رمزي سلامة، ضمان الجودة في الجامعات العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، 2005، ص77، وأيضاً محمد مجاهد، متولي إسماعيل، الجودة والاعتماد في التعليم العالي، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة 2006، ص4. 6.
- 35 ديمنج وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر، القاهرة، 2009، ص45.
- 36 المرجع السابق، ص52 . 60.
- 37 خالد الصرايرة، ليلي العساف، مرجع سبق ذكره، ص14 . وأيضاً ، فالح العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص25.
- 38 ديمنج وروبيرت هاغستروم، مرجع سبق ذكره، ص53.
- 39 المرجع السابق، ص54.
- 40 بسمات محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العلمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص126. وأيضاً يوسف الطائي وآخرون، إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوي، عمان ط1، ص205 . 207 .
- 41 محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص237.