

تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي (ليبيا نموذجا)

[Improving the quality of the performance of a member of the teaching staff Campus (Libya a model)]

أ.م.د. الطاهر محمد بن مسعود

الجامعة الأسمرية الإسلامية، كلية اللغة العربية، مدينة زليتن، ليبيا

Eltaher Mohamed Ben Masoud

Associated Professor,
Al-Asmarya Islamic University, Zliten City, Libya

Copyright © 2015 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This study reflected a number of ideas on the philosophy of comprehensive quality common culture, quality management and overall planning strategy quality and structure of comprehensive quality human resources in the overall quality and methods of improving the quality of higher education in Libya, its importance and its role in society and the need for further development and promoted, because its theme building capable of dealing with human data of the age, and in the light of rapid changes and developments on the national and global levels.

The quality is not purely Western invention, but are based on a large stock of human values and human experience. So This study aimed to meet the domestic and international competition in the field of higher education and scientific research, and that in line with the philosophy and principles of quality comprehensive concept, and excellence in router performance according to the criteria of cultural, moral and social values of sound and the integration of comprehensive quality idea of continuous improvement in the fabric of educational and research system of public universities and eligibility in Libya. The study followed the descriptive analytical method where the study population included teaching staff members in Libyan public universities, it was chosen as a simple random sample of faculty members, where the number of members (201) where about 181 of questionnaires are collected, that is equivalent to 90% of the total distributed questionnaires were used averages, standard deviations, and coefficient Olvakronbach to verify the stability of the areas of study and performance as a whole, and test multiple analysis of variance to examine the differences between the mean fields of study, and test (T. test) . The results of the study found that, there are some deficiencies in the special quality among workers in the private universities and academics, including procedures and made several recommendations to serve this shortcoming.

KEYWORDS: Improved performance, Overall efficiency, Higher education, Libyan Universities.

ملخص: تجسّد هذه الدراسة عدداً من الأفكار حول فلسفة الجودة الشاملة والثقافة المشتركة، وإدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية تخطيط الجودة وهيكل الجودة الشاملة والموارد البشرية في الجودة الشاملة وطرق تحسين الجودة في التعليم العالي في ليبيا، وذلك لأهميته ودوره الأساسي في رقي المجتمع وضرورة تطويره، لأن موضوعه بناء الإنسان القادر على التعامل مع معطيات العصر، وما يشهده من تغيرات وتطورات متسارعة على المستويين الوطني، والعالمي. إن الجودة بمعانيها وإيحاءاتها ليست اختراعاً غريباً محضاً، بل تستند على مخزون واسع من القيم الإنسانية والخبرة البشرية. لذا هدفت هذه الدراسة إلى تلبية المنافسة المحلية والعالمية في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي، وذلك بما يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة بمفهومها الشامل، والتميز في الأداء الموجه وفقاً للمعايير والقيم الثقافية والأخلاقية والاجتماعية السليمة وإدماج فكرة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نسج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعات العامة والأهلية في ليبيا. حيث إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث ضم مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية العامة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ عدد أفرادها (201) عضو هيئة تدريس. وقد تم جمع 181 استبانة أي ما يعادل 90% من مجموع الاستبانات الموزعة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات مجالات الدراسة والأداء ككل، واختبار تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق بين متوسطات

مجالات الدراسة، واختبار (T. test). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك بعض القصور في الإجراءات الخاصة بالجودة بين العاملين في الجامعات وخاصة الأكاديميين منهم وقدمت العديد من التوصيات لخدمة هذا القصور.

كلمات دلالية: تحسن الأداء، الجودة الشاملة، التعليم العالي، الجامعات الليبية.

تقديم

تجسّد هذه المحاولة عدداً من الأفكار حول فلسفة الجودة الشاملة والثقافة المشتركة، وإدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية تخطيط الجودة. ويتعامل الجزء الثاني مع هيكل الجودة الشاملة والموارد البشرية في الجودة الشاملة وطرق تحسين الجودة في التعليم العالي. حيث أن التعليم العالي، والارتقاء بفاعليته يعد من أهم القضايا التي تحظى بالإجماع الوطني في ليبيا، وذلك لأهميته ودوره الأساسي في رقي المجتمع وضرورة تطويره، لأن موضوعه بناء الإنسان، القادر على التعامل مع معطيات العصر، وما يشهده من تغيرات وتطورات متسارعة على المستويين الوطني والعالمي.

إن الجودة بمعانيها وإحباطاتها ليست اختراعاً غربياً محضاً، بل تستند على مخزون واسع من القيم الإنسانية والخبرة البشرية حيث إن الواحد منا يجد بسهولة صدى لكثير من هذه المعاني والقيم في تراثنا الإسلامي، ويمكننا التذلل على هذا بوفرة الإشارات التي جاءت في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. ومما جاء في القرآن الكريم "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً"، "ومن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره". أما السنة النبوية المطهرة فمنها قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، إذاً فمعنى الجودة هو الإتقان أي العمل الصحيح المتقن مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة الغرض لتحسين الأداء (راست ولاند وآخرون، 1996).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن مستوى التعليم العالي ونوعيته ونجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتحدد من خلال نوعية أعضاء هيئة التدريس، باعتبارهم قادة التعليم، ولهم دور بارز ومسؤولية معقدة ومتعددة الجوانب في نقل التكنولوجيا إلى بلدانهم وشعوبهم، ليلحقوا بالتقدم العلمي السريع. وما الاهتمام بتحسين أداء عضو هيئة التدريس في الجامعة إلا التفاتة إلى الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي، لتحقيق مطالبه التربوية والعلمية. إن أدوار عضو هيئة التدريس متعددة من حيث قيامه بدور الباحث والخبير، والمحقق للعديد من الإنتاجات العلمية المبتكرة لحل قضايا ومشكلات المجتمع، فهو المدرّس والمربي، والمثل الأعلى لطلابه، لذا يعتبر عضو هيئة التدريس في الجامعة العنصر الفعّال في تحقيق ثلاث وظائف رئيسية وهي التدريس، البحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع الإنساني.

يتبين مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات، ثقافة تهتم بالعناصر الآتية:

- التركيز على الطلاب والمستفيدين واحتياجاتهم.
- اعتبار الجودة جزءاً رئيسياً من إستراتيجية الجامعة.
- التركيز على مشاركة العاملين والمدراء، و تقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
- التركيز على الاستمرارية في التحسين.
- اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة.

ويعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام المعنيين في الموقف التعليمي (جويحان والترتوري، 2009)، وتبني الاتجاه القائم على الكفايات لكونه يحسن فاعلية عضو هيئة التدريس، ويحدث تغييراً إيجابياً في أدائهم اللغوي والحركي والفسولوجي فهو يتمحور حول السلوك الذي يصدر عن عضو هيئة التدريس سواء في قاعة الدرس أو خارجها، ويكون بمستوى الكفالية الأدائية التي يظهرها عضو هيئة التدريس من أدائات سلوكية أثناء تدريسه لأي مقرر. وعليه يمكن القول إن العاملين بالجامعات وفي مقدمتهم أعضاء هيئة التدريس يتحملون عبء ومسؤولية تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي. لذلك فهم يملكون مفتاح النجاح أو الفشل في تحقيق هذا المستوى وفقاً لتفانيهم ودافعتهم واستعدادهم وإيمانهم بما يقومون به.

2.1 إشكالية الدراسة

إن السؤال المطروح في هذه الدراسة هو هل أدركت الجامعات في ليبيا هذه الإصلاحات التي تقوم بها الإدارة التعليمية في التعليم العالي؟ وما هي مؤشرات النجاح الأولية؟ وهل أهلت هذه المنظومات الإصلاحية الجامعات الليبية بأن ترتقي إلى مستوى الجامعات العالمية لتحقيق مستوى الجودة؟ في سياق هذه التساؤلات تأتي هذه المشاركة حول الإصلاح الجامعي في الوطن العربي تأسيساً على العديد من المؤتمرات العربية والدولية التي نادت بمعاينة الإصلاح الجامعي (توصيات الملتقى الوطني الأول والثاني، الجزائر، 2006، 2012)، حيث كانت ضمن توصياتها أن تكون النسخة القادمة من الملتقى دولية لتعاني إشكالات الإصلاح الجامعي في بعدها العربي قصد تكريس التفاعل البيئي العربي في عصر التكتلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعرفية.

3.1 أهداف الدراسة

جاءت هذه المحاولة تلبية وشمياً مع المنافسة المحلية والعالمية في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي، وذلك بما يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة بمفهومها الشامل، والتميز في الأداء الموجه وفقاً للمعايير والقيم الثقافية والأخلاقية والاجتماعية السليمة وإدماج فكرة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نسيج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعات العامة والأهلية، والعمل على نشر ثقافة الجودة. وعليه فقد قامت الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية بإتخاذ ما يلزم من تدابير وبما يتلاءم مع أهدافها الإستراتيجية للعمل على وجود نظام فعال لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة في كافة المجالات العلمية والبحثية متخذة مفهوم الجودة ركيزة أساسية لها فقامت بتأسيس مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء في ضوء رؤية مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالجامعات الليبية والذي تتمثل رسالته في السعي وراء الرفع من مستوى الأداء المؤسسي وتعميم ثقافة توكيد الجودة بمفهومها الشامل بالجامعة، وتبني عملية التحسين المستمر للأداء المؤسسي والأكاديمي من أجل الارتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية والقدرة التنافسية لخريجيها وإرضاء المستفيدين وكسب ثقتهم من العملية التعليمية المقدمة بهدف تحقيق الجودة الشاملة.

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أنها توفر أداة لقياس جودة ممارسات وإجراءات الجامعة في جوانب محددة لتكون أداة للتقييم الذاتي لها بالإضافة إلى أنها تساعد إدارة الجامعات في ليبيا في الكشف عن نقاط القوة والضعف في الإجراءات والممارسات المختلفة المتبعة في الجامعات الليبية. وفي ليبيا ازداد الاهتمام منذ بداية تسعينيات هذا القرن بالتركيز على النوعية في التعليم العالي وقد يكون ذلك راجع للعديد من الأسباب من بينها:

1. الزيادة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في جميع التخصصات، وحدث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه في وقت شحنت فيه الموارد المالية لمؤسساته بشكل عام. وقد أثار كل ذلك مخاوف المسؤولين عن هذا النوع من التعليم وعن مؤسساته المجتمعية والاقتصادية المختلفة من حدوث تدهور في المستويات التعليمية للخريجين إذا لم يتم التركيز على ضمانة النوعية الجيدة و ضبطها.
2. تزايد قناعة المسؤولين في الدولة الليبية بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد والتي تتطلب تعليماً وتدريباً جيد النوعية في مؤسسات التعليم العالي.
3. الضغط من جانب العديد من المؤسسات المهنية والثقافية المحلية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين عامة وللمتعلمين في مختلف المستويات وتجارب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذه المطالب .
4. زيادة التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب، والحصول على دعم مالي من الحكومات والشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.
5. ارتباط كثير من الدول في العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد في الحرص على النوعية العالية في الأبحاث والمواد التعليمية، وزاد من التركيز على الإهتمام بالمستوى الأكاديمي للمعلمين والطلبة والباحثين. وقد لعبت منظمة اليونسكو دوراً كبيراً في دفع عملية الحرص على النوعية في العالم كله من خلال المؤتمرات المتعددة والمتنوعة التي نظمتها أو ساهمت في تنظيمها.

2 منهج الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من بين أكثر المناهج المستخدمة في هذا النوع من الدراسات لإمكانية استقصاء عينة الدراسة في مؤسسات التعليم العالي حول مدى جودة الممارسات والإجراءات المبنيّة في برامج الدراسات العليا وتقييم الطلبة وقبولهم.

أسلوب جمع البيانات

تم الاعتماد على الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري من خلال مراجعة الأدبيات التي تهتم بهذا الجانب الأكاديمي (الكتب، الدوريات، الدراسات السابقة ذات العلاقة) بالإضافة إلى الاعتماد على استبيانات تم تصميمها خصيصاً لأغراض الدراسة ومن الأساليب المستخدمة في هذه الدراسة:

1. اعتماد السياق المناسب لعمليتي المتابعة وتقييم الأداء لكافة أنشطة الجامعة التعليمية منها أو البحثية أو الخدمية وذلك في ضوء المعايير والأسس الموضوعية من قبل مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي بليبيا.
2. العمل على رفع وتفعيل دور المشاركة المجتمعية للجامعة بما يكفل التميز نوعاً وكيفياً للخدمات من أجل تحقيق أهدافها.
3. تفعيل دور القدرة المؤسسية والعمل على تحسينها وتأهيلها للتميز.
4. الرفع من مستوى البرامج الأكاديمية والبحث على تحسين جودتها ونوعيتها مما ينعكس على مستوى الجامعة والقدرة التنافسية لهم.
5. بث روح التعاون بين كافة التنظيمات بالجامعات العربية.
6. إرساء نظام ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، والهيكل اللازمة لإدارة الجودة.

2.2 مجتمع الدراسة

ضم مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية العامة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ عدد أفراد العينة (201) عضو هيئة تدريس. وزعت عليهم استبيانات علمية تناولت فقراتها كافة أنشطة الجامعة التعليمية منها أو البحثية أو الخدمية وذلك في ضوء المعايير والأسس الموضوعية من قبل مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي بليبيا. تم جمع 181 استبيان أي ما يعادل (90%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرو نياخ للتحقق من ثبات مجالات الدراسة والأداء ككل، واختبار تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق بين متوسطات مجالات الدراسة، واختبار (t) للعينة الواحدة بهدف اختبار فرضيات الدراسة، وبعد تحليل البيانات، أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية والمستوى المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تحقق بدرجة منخفضة (58.8%) بالرغم من أن الأوضاع الإدارية والمالية كانت متحققة بدرجة متوسطة (65.4%)، وتلبيها الأوضاع الأكاديمية، وكذلك التنسيق بين الجامعات واحتياجات سوق العمل، وأخيراً الثقافة التنظيمية والتي تحققت بدرجة منخفضة (52.2%)، وهذا يدل على أن الجامعات الليبية لازالت تنفتقر إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

3 الجانب النظري

1.3 ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يُعد مصطلح الجودة بالأساس مصطلحاً اقتصادياً فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث. وقد إهتمت الدولة الليبية أخيراً بمراقبة جودة المخرجات لكسب ثقة الزبون (الطالب)، وقد أدى هذا إلى ظهور طرق جديدة لإدارة العمل في الجامعات الليبية، فلم تعد الإدارة مجرد عملية من أعلى إلى أسفل تتمثل في إصدار الأوامر لعاملين بها فقط، بل محاولة مشاركة العاملين بفاعلية في عملية الإدارة وتنظيم العمل ودرجة الإتقان، أي إنجاز العمل بدرجة عالية. لقد تعددت تعريفات " الجودة الشاملة في التعليم"، فيرى البعض بأنها ما يجعل التعليم العالي متعة وبهجة، حيث إن الجامعة التي تقدم تعليماً يتسم بالجودة هي المؤسسة

التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعلم، مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم الملبية لحاجاتهم ومطالب نموهم. فهي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تفي باحتياجات الطلاب. ويرى آخرون أن مفهوم الجودة في المجال التربوي تعني ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التربوية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم (جويحان والترتوري، 2009).

إن التحسين المستمر هو أحد أسس إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل في جهود لا تتوقف لتحسين الأداء، جهود تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، أي أنه يشمل أداء العاملين والمباني والتجهيزات وطرق الأداء، وتمارس جهود التحسين المستمر من خلال فرق العمل. فالمستفيد (الطالب) الذي يتلقى مخرجات العملية، وحتى تصله المخرجات الجيدة لا بد أن يكون ما سبقها متصفاً بها. حيث أن الجودة الشاملة هي أسلوب إداري ظهر في الخمسينات وأصبح أكثر شيوعاً خاصة في بداية الثمانينات. كما أن إدارة الجودة الشاملة هو وصف لثقافة واتجاه تنظيم المؤسسة التي تسعى إلى تقديم خدمات تلبى حاجات الزبائن. فالجودة تطلب النوعية في كل مجالات عمليات المؤسسة (الجامعة) والتركيز على أن العمليات تعمل بشكل صحيح من أول مرة وتقليل الخسائر والهدر نتيجة الممارسات الخاطئة.

حيث أن إدارة الجودة هي أسلوب تسعى من خلاله المؤسسة والعاملون بها إلى التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها (الترتوري، 2004). ومما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة بأنها فلسفة إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات التي تقدمها وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء مع اختصار الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية سعياً لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، إن الهدف المباشر لإدارة الجودة الشاملة هو أن هذه الإدارة هي أساس للأنشطة التي تتطلب:

- التزام المسئول بالجامعة وكل الموظفين بما هو مطلوب منهم.
- تلبية حاجات ومتطلبات الزبون (الطالب).
- تقليل عدد تكرار مرات التدريب.
- الإنتهاء في الوقت المحدد.
- تقليل تكاليف الخدمات.
- بناء نظام تقيمي واضح المعايير لتسهيل عملية التطوير والتحسين.
- امتلاك نهج إداري واضح ومُعلن.
- تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالحوافز المختلفة.
- التركيز على العمليات وتعديل وتحسين الخطط.

ومن هنا يظهر لنا أن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تطبق في كل الأنشطة بمشاركة معلمي التعليم العالي .

2.3 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر. و يمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية (النعيمي، 2008):

1. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، و الذي يُمكنها من تقييم و مراجعة و تطوير المناهج الدراسية فيها.
2. تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
3. إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، و التي تؤدي إلى المزيد من الضبط والنظام فيها.
4. تؤدي إلى تقييم الأداء، و إزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، و تطوير معايير قياس الأداء.
5. أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
6. طريقة لنقل أو تحويل السلطة و المسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.
7. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، و إعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم و تقويتها.
8. تُعد إحدى الوسائل الفعالة للاتصال بالداخل و الخارج في الجامعة.
9. وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
10. تقديم خدمات أفضل للطلبة، و هو ما تدور حوله الجودة.

و يمكن القول بأن الجامعة هي من بين أهم مؤسسات التعليم العالي، فهي محور أهدافها، وهي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فليس أفضل من أن يتم بناء هذه القوى على أساس النوعية و الكيفية بدلاً من التركيز على الكم، ومنهج الجودة الشاملة يُعنى بالمؤسسة أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في بعض، لا كأجزاء و مجموعات متناثرة متنافرة، فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ والأسس لمثل هذا التكامل. والجودة الشاملة إذا ما طبقت بالشكل الصحيح، فإنها ستخفف من حدة النقد الموجه للجامعات، كالقول بأنها تعمل في بروج عاجية بعيداً عن احتياجات المجتمع، أو إنها تُخرج كوادر و مهارات لا تتطابق مع احتياجات سوق العمل من حيث النوعية و الكمية والمواصفات (Steven and Brand, 1993).

3.3 مؤشرات تطوير الأداء الجامعي

إن عملية البحث عن التميز تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف في كل عنصر من عناصر الأداء الجامعي، مع العمل على تعزيز عوامل القوة و استدراك جوانب الضعف وتصحيحها. و لهذا الغرض نعرض فيما يلي بعض المؤشرات التي تتطلب التركيز ضمن برنامج للجودة الشاملة، وهي مؤشرات نسوقها على سبيل المثال لا الحصر، مع الأخذ في الاعتبار بأن بعض الجامعات قد قطعت شوطاً لا بأس به على مقياس ذلك المؤشر .

1.3.3 عضو هيئة التدريس

1. وجود نظام الاختيار المتميز، فالمعدل التراكمي بنفسه ليس مقياساً كافياً.
2. توخي الحياد والموضوعية في إختيار المُعيد.
3. متابعة أوضاع المُعِدين و المُحاضرين والتأكد من سرعة إتحاقهم بالدراسات العليا.
4. إيفاد المُعِدين و المُحاضرين إلى جامعات معتمدة مهنيًا و أكاديميًا في التخصصات التي ينتمون إليها.
5. إلتزام المُعِدين و المُحاضرين بالخط الأكاديمي المرسوم من قِبَل القسم سواء بالنسبة للتخصص أو الجامعة.
6. إلتحاق العائد بدرجة الدكتوراه بدورة تدريبية في طرائق التدريس قبل تعيينه، فالوصول على درجة الدكتوراه لا يعني التميز في التدريس.
7. تطوير قدرات عضو هيئة التدريس عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة.
8. تشجيع عضو هيئة التدريس على التدريس المتميز (تخصيص جائزة لأفضل أستاذ سنوياً).
9. تشجيع عضو هيئة التدريس على البحث العلمي الجاد (تخصيص جائزة لأفضل بحث سنوياً).
10. تشجيع عضو هيئة التدريس على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة.
11. تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.
12. وجود نظام فعال لتقييم أداء عضو هيئة التدريس (على أن يكون أحد عناصره التقييم الطلابي).
13. مراجعة نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس.
14. دراسة أوضاع أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية والعمل على تحفيزهم على الأداء الأفضل.
15. إعادة النظر في جملة الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والعمل على تصحيح مساراتها وأهدافها بصفة دورية.

2.3.3 تطوير البحث العلمي

البحث العلمي الجاد هو إحدى واجبات عضو هيئة التدريس ليس لغرض النمو المهني فقط بل لتعزيزه وإجباته الأخرى في مجالي نقل المعرفة وخدمة المجتمع. ولما كان البحث العلمي يعتمد على الإبداع والإبتكار وخلق معرفة جديدة، فعلى الهيئة الإدارية وهيئة الإدارة الأكاديمية توفير الموارد والمناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي والاهتمام به، وذلك باتباع الخطوات التالية:

1. العمل على توفير الموارد المالية سنوياً سواء من إعانة الدولة ومخصصات الميزانية، أو التبرعات و المنح والوصايا والأوقاف، أو إيرادات البحوث والاستشارات. فقد أجازت نطم التعليم العالي والجامعات بأن تشمل إيرادات الجامعة الإيرادات الناتجة عن القيام بمشاريع البحوث والدراسات أو تقديم الخدمات العلمية للآخرين.
2. تجهيز المعامل والمختبرات والورش بأحدث المعدات والتقنيات المتطورة وصيانتها دورياً.
3. تعيين فنيين ومساعدين وباحثين أكفاء لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز أبحاثهم.
4. توفير أساليب وأدوات تقنية المعلومات المتطورة بما في ذلك السكرتارية الكفوة .
5. دعم البحوث المبتكرة التي تفتح آفاقاً علمية أو تطبيقية جديدة ووضع نظام لمنح جائزة لأفضل بحث.
6. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات الدولية لإبراز اسم الجامعة في المحافل الدولية المتخصصة، وكذلك تشجيعهم على نشر أبحاثهم في مجلات دولية محكمة.
7. تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يجتازون معايير الترقية العلمية بتقدير ممتاز.
8. إنشاء وتفعيل دور هيئة مركزية (عمادة أو معهد) تشرف وتنسق وتتابع نشاط البحث العلمي للوحدات الأكاديمية في الجامعة.

4.3 سبل تحسين/تطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس

إن البحث في سبل تطوير أو تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في الجامعة يجب أن ينطلق من النظر إليه بوصفه مدرساً وباحثاً ومفكراً ومشرفاً على أبحاث الطلبة وعضواً فاعلاً في خدمة المجتمع ومرشداً (مربياً) للطلبة. ولكل جانب من هذه الجوانب شروط وأدوات لتحسين أدائه والارتقاء به، وذلك على النحو الآتي(جرار، 2005):

1.4.3 تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه مدرسا

و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال جملة من المقترحات منها :

1. أن يصمم عضو هيئة التدريس خطة لكل مادة من المواد التي يدرسها تشتمل على الهدف من تدريس المادة، ومفردات المادة التي عن طريقها يمكن تحقيق الأهداف، والتوزيع الزمني لمفردات المادة، ووسائل تدريس هذه المفردات، ووسائل تحقيق الأهداف، وتثبيتاً بالمصادر والمراجع الأساسية لموضوع المادة، بالإضافة إلى تعيين بعض القراءات الإضافية بما لا يقل عن خمس قراءات من مصادر ومراجع متنوعة بحيث لا يقل عدد صفحات القراءات الإضافية عن مئة صفحة للمادة الواحدة تضاف إلى مفردات المساق الواحد.
2. أن ينوع في كل فصل دراسي في الموضوعات الفرعية والنصوص التي يدرسها، مثال ذلك، إذا درس لطلبته موضوع الأنشطة السياسية للأحزاب العراقية في العهد الملكي بإعتبارها موضوعاً رئيسياً من موضوعات تاريخ العراق المعاصر فإنه يستطيع أن يختار في كل فصل حزباً مختلفاً يُطَبَّق عليه ما درسه لطلبته.
3. أن يتواصل مع أحدث أساليب التدريس والتقويم للإفادة منها في تعزيز قدرة الطالب على تحليل المعرفة، وأن يحضر بعض الدورات الخاصة بأساليب التدريس في مجال تخصصه العام .
4. التدريب أثناء الخدمة على وسائل البرمجيات الحديثة في التدريس، وعلى أحدث القضايا المعاصرة المتصلة بتخصصه، وعلى تطوير قدراته الذاتية والعلمية، و تنمية قدرته على فهم و استيعاب اللغة الانجليزية –على الأقل– واللغات العالمية الأخرى، إن لم يكن يمتلكها.

5. أن يوجه طلبته للإستفادة من وسائل الاتصال الحديثة ولاسيما شبكة المعلومات الدولية بوصفها مصدراً مهماً ومتجدداً من وسائل تزويد المعرفة. و في هذا السياق ينصح عضو هيئة التدريس بأن ينشئ لنفسه موقعاً على شبكة الانترنت يجعل فيه بعض المواد العلمية التي يدرسها وأن يحيل الطلبة إلى ذلك الموقع للإستفادة منه.
6. أن يحرص عضو هيئة التدريس على ربط محتويات المساق الذي يدرسه بحاجات الطلبة وهموم مجتمعهم وأمتهم، ويمكن أن يتجلى ذلك في النصوص والقراءات والأمثلة المستخدمة للتطبيق. ولا بد له من أجل ذلك أن يُقنع الطلبة في بداية الفصل الدراسي بمسوغات تدريس المساق ومدى استجابته لفلسفة التخصص العلمي واستراتيجيات الجامعة. وبذلك يجعل الطلبة أكثر رغبة وحماسة في التحصيل.
7. أن يحرص عضو هيئة التدريس على الإطلاع على ما يُكتب عن موضوع تخصصه باللغات الأخرى، وهذا يتطلب منه أن يجيد لغة أو لغتين أجنبيتين، وبذلك يفتح آفاقاً جديدة من المعرفة أمام طلبته.
8. أن يخصص عضو هيئة التدريس جزءاً من علامات الطلبة لما يقومون به من أبحاث في المساق الدراسي، لأن إجراء الأبحاث يساعد الطالب على الوصول إلى مصادر المعرفة بنفسه، ومتى فعل ذلك فإن هذه المعرفة تصبح أكثر رسوخاً في الذاكرة.
9. أن يتيح عضو هيئة التدريس للطلبة استخلاص النتائج والأفكار الأساسية من خلال النقاش الفني والقراءات الخارجية وليس من خلال الإملاء، وأن يجعل تبعاً لذلك معايير تقويم أداء الطالب بمقدار مشاركته في النقاش الفني والتزامه بالحضور وتحضيره المُسبق للمحاضرة و قراءاته الخارجية.
10. أن يحرص عضو هيئة التدريس على إقامة علاقات مع المتخصصين في مجال تخصصه الدقيق في بلده وفي الوطن العربي وخارج الوطن العربي ، إذ يسهل عليه ذلك الإطلاع على آخر المستجدات في ميدان تخصصه وتبادل الأفكار والآراء مع هؤلاء المتخصصين مما ينعكس إيجابياً على الطلبة الذين يدرسه.
11. أن يحرص عضو هيئة التدريس على حضور ما أمكن من المؤتمرات والندوات ذات الصلة بموضوع تخصصه وأن يشارك فيها بأبحاث، وأن يقدم تقريراً عن المؤتمر ونسخة من بحثه لجامعته، ففي ذلك إغناء لتجربته وزيادة في خبرته تنعكس إيجابياً على الطلبة.

2.4.3 تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه باحثاً

لا بد من التنويه أولاً إلى أن البحث العلمي هو شرط أساسي من شروط الأستاذ الجامعي، و من دونه يبقى عضو هيئة التدريس (معلماً) فقط ولا يستقيم وصفه بأنه أستاذ جامعي. ومن هنا فإن على الجامعات أن تحرص على مراقبة أداء عضو هيئة التدريس في مجال الدراسات والأبحاث، وأن توفر له الظروف الموضوعية اللازمة للاستمرار في البحث العلمي والإنتاج المعرفي. وتستطيع الجامعات أن ترقى بمستوى دور عضو هيئة التدريس في إجراء الأبحاث من خلال (خلف، 1993):

1. تشجيع أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الأكاديمي الواحد على القيام بتنفيذ مشاريع علمية مشتركة، إما بين أستاذين أو أكثر أوبيين أساتذة القسم الواحد جميعاً، مما ينتج أبحاثاً علمية متميزة، ومما يشجع على توظيف التداخل بين التخصصات الدقيقة في خدمة بعضها بعضاً.
 2. ولتشجيع عضو هيئة التدريس على إجراء الأبحاث، فإن على الجامعة أن تقوم بتعيين مساعدين للبحث العلمي للأساتذة الذين يحتاجون إليهم، وفق أسس تحددتها الجامعة.
 3. نشر وتوزيع الأبحاث المتميزة التي يُعدها أعضاء هيئة التدريس على نفقة الجامعة، ودعم تلك الأبحاث مادياً.
 4. تشجيع أعضاء هيئة التدريس بعد حصولهم على رتبة الأستاذية للاستمرار في التأليف وإجراء الأبحاث وعدم الانقطاع عنها، وذلك من خلال منحهم ألقاباً علمية جديدة ومكافآت مادية ومعنوية.
 5. أن تعمل الجامعة على توفير ما يلزم الباحثين من مختبرات ووسائل سمعية وبصرية وأجهزة حواسيب وأجهزة عرض وآلات تصوير ومصادر ومراجع ودوريات، و تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام تقنيات التعليم المختلفة.
 6. أن تقيم كليات الجامعة معارض دائمة لأعمال هيئة التدريس يضاف إليها ما يصدر باستمرار من اكتشافات واختراعات وأبحاث ومؤلفات جديدة.
 7. أن تحت الجامعة أساتذتها على حضور المؤتمرات العلمية وأن تنفق عليها بسخاء، وأن تقوم هي بتنظيم وعقد مؤتمرات علمية داخلها .
- و يتوقع من عضو هيئة التدريس أيضاً ما يأتي:

1. أن يُعد كتاباً أو بحثاً على الأقل في مجال تخصصه كل عام، وأن يرشد طلبته إلى أبحاثه للإفادة منها.
2. أن يحرص على أن يبقى على اتصال دائم بكل ما يصدر من دراسات وأبحاث ووسائل جامعية في موضوع تخصصه، مما يجنبه الكتابة في موضوع سبق لغيره أن كتب فيه، وربما دفعه ذلك إلى إدخال تعديلات أو إضافات على أبحاثه التي كان قد أصدرها أو كان بصدد إصدارها.
3. أن يعمل على اقتناء جميع المصادر والمراجع والدراسات والمؤلفات ذات الصلة بموضوع تخصصه، حتى تصبح مكتبته المتخصصة مرجعاً نوعياً له، يمكن أن يقدم من خلالها استشارات للناشئة من الباحثين وطلبة الدراسات العليا.
4. أن يحرص على أن تكون لأبحاثه شخصيتها المميزة في موضوعها ومنهجها وجودتها، بحيث تعكس هذه الأبحاث فلسفة صاحبها وأطروحاته الفكرية في موضوع تخصصه.
5. أن يسعى إلى أن تكون أبحاثه ودراساته ذات صلة ولو قليلة بما يدرسه من المساقات العلمية، فبذلك يستطيع خدمة أبحاثه وتعميقها من خلال ما ينتجه تدريس موضوعاتها من آفاق ونوافذ جديدة، ومن خلال مواصلة النظر فيها أثناء تدريسها كما أن هذه الأبحاث تجعل المادة الدراسية للطلاب أكثر غنى و عمقاً وأيسر استيعاباً لأن عضو هيئة التدريس/الباحث يكون قد استوعبها فيسهل عليه إيصالها لعقول الطلبة.
6. أن يقوم عضو هيئة التدريس عند كل ترقية إلى رتبة أكاديمية أعلى بعقد ندوة لأساتذة قسمه وطلبته يعرض فيها منهجه في العمل الأكاديمي.

3.4.3 وسائل تحسين أداء عضو هيئة التدريس في مجال إشرافه على أبحاث الطلبة

و تعتمد هذه الوسائل على مستوى المرحلة الجامعية، فإذا كانت الأبحاث التي يشرف عليها لطلبة البكالوريوس فعليه أن يقوم بما يلي (جرار، 2005):

1. أن يخصص محاضرة أو اثنتين لتعليم الطلبة أصول البحث العلمي ومراحل وطرق جمع المادة وتصنيفها وتوثيقها وتحليلها.
2. أن يجعل موضوعات الأبحاث محددة ودقيقة، بحيث لا يتعدى عدد صفحات البحث ثلاثين صفحة.
3. أن يرشد الطلبة إلى المصادر والمراجع الأساسية لأبحاثهم.

4.4.3 وسائل تحسين جودة عضو هيئة التدريس بصفته مربيا و مرشدا

من المعلوم أن إعجاب الطالب بأستاذه من العوامل التي تحفز الطالب على فهم المادة الدراسية واستيعابها، وهذا يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يجعل من نفسه نموذجاً معرفياً و إنسانياً و سلوكياً في آن واحد. ولابد له حتى يستجيبوا لما يحثهم عليه وينصحهم به على الصعيد العلمي والسلوكي والتنويري أن يجعل من نفسه قدوة لهم في التنظيم والتخطيط والمثابرة وتطوير الذات والموضوعية والأمانة والعدل... وغير ذلك.

كما يجب عليه أن يحثهم على الانخراط في الأنشطة المنهجية ومشاركتهم فيها، كحضور الندوات والمسابقات والرحلات، وبذلك يستطيع أن يكسب ثقتهم، مما يشكل حافزاً مهماً من حوافز استفادتهم منه وإقبالهم على ما يُعلمهم لهم. وفي هذا السياق فإنه يُنصح بأن تنظم الكلية لقاءات عامة دورية بين الأساتذة والطلبة للبحث فيما يواجه الطلبة من مشكلات أكاديمية وبحثية.

5.3 التجربة الليبية في تطبيق الجودة في التعليم العالي

إنحصرت التجربة الليبية في تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي في التعليم العالي في الجوانب التالية :

- المناهج والكتب المدرسية وبشكل متواضع جداً.
- المباني المدرسية على نطاق ضيق.
- العمل الإداري وذلك باستخدام تكنولوجيا التعليم في العديد من الجوانب.

وترى دولة ليبيا أن تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي بناءً على تجربتها يؤدي إلى:

- تحسين كفاية الإدارة التربوية.
- تطوير المناهج.
- رفع مستوى أداء المعلمين المهني.
- تحسين مخرجات التعليم.
- إتقان الكفايات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- تحسين استخدام التقنيات التربوية.

6.3 صعوبات ومعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ليبيا

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن هناك جملة من الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي في ليبيا من بينها (تقرير مكتب الجودة، 2012):

1. المركزية في اتخاذ القرار التربوي وعدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرارات (إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي).
2. عدم فهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحكم نظام إدارة الجودة.
3. عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي، مما ساعد على عدم المتابعة الدقيقة لمخرجات العملية التربوية.
4. التمويل المالي، حيث يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.
5. الإرث الثقافي والإجتماعي الموروث وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين.
6. ضعف التنسيق وعدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
7. الصفوف المزدحمة، الأثاث المدرسي ونظام الفترتين. الأبنية المدرسية.....الخ.

4 الخلاصة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- افتقار معظم المؤسسات الجامعية إلى وجود خطة تتضمن الرؤية والرسالة الواضحة التي ستسير عليها في انجاز مهامها.
- يجب الإهتمام بمعايير القبول والدراسة والامتحانات (إجراءات التقويم السليمة) لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- وجود قصور في فهم العديد من أعضاء هيئة التدريس لقضية الأشراف الأكاديمي .
- يجب الإهتمام بالجانب التربوي وذلك بالتركيز على الأنشطة العلمية المختلفة والتي تمثل الجانب التكميلي للمنهج في اكتساب المهارات المختلفة.
- التدني الواضح في برامج الدراسات العليا مما يساعد على خلق بطالة بين الخريجين في المستقبل العاجل، وهذا راجع بالطبع إلى إتباع أدوات قبول وتقييم غير سليمة بين المتقدمين لبرنامج الدراسات العليا.
- التدني في وجود النشرات الإيضاحية لبرامج الجودة وأهميتها في المؤسسات التعليمية.

حيث أن تحديث العمل التربوي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستدعي إعادة النظر في رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها واستراتيجيات تعاطيها مع العمل التربوي ومعايير وإجراءات التقويم المتبعة فيها والتعرف على حاجات الطلاب، أي ماهية التعليم والإعداد التي ترى المدرسة أنها تحقق حاجات الطلاب وتلبي رغباتهم الأنية والمستقبلية، أما فيما يتعلق بالمعلمين والإداريين فلا بد من إعادة النظر في كيفية توظيف واستثمار الموارد بكفاءة وفاعلية وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يتماشى مع واقع المناهج الدراسية التي من الضروري مراجعة محتواها ورعايتها بشكل دوري للتعرف على مدى توافقها مع متطلبات الحياة العصرية، وتلبية حاجات الطلاب والمجتمع الذي ينتمون إليه. ولاشك أن الوقت قد حان لكي تتبنى المؤسسات التعليمية الجامعية في ليبيا فلسفة جودة التعليم الجامعي أو إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الهدف أعلاه كهدف وطني.

5 التوصيات

بالرغم من أن هذه الدراسة لا تقدم تحليلاً شاملاً لمستوى تبني الجامعات الليبية للإجراءات والممارسات التي تعتمدها الوكالة الدولية في مجالات تقويم الطلبة وقبولهم وبرامج الدراسات العليا إلا أنها تقدم إشارات إلى أن هناك نوع من القصور في تبني بعض الجوانب، كما أنها تشير إلى أن هناك بعض القصور في نشر هذه الإجراءات بين العاملين في الجامعات وخاصة الأكاديميين منهم وفيما يلي نقدم التوصيات المستنبطة من الدراسة:

- يجب وضع ونشر إجراءات خاصة لآلية اختيار لجان التقييم.
- يجب نشر إجراءات خاصة بالتعامل مع ملاحظات ومراجعات الطلبة بعد عملية التقييم الأكاديمي.
- مراجعة آليات إعداد الامتحانات ومتابعتها وتصحيحها ونشرها.
- نشر الإجراءات والممارسات المتبعة في المجالات موضوع الدراسة خاصة بين الأكاديميين الذين لم يمض على وجودهم أكثر من خمسة سنوات.
- إعادة النظر ببرامج الدراسات العليا المقررة في الجامعات الليبية لكي تلبي الاحتياجات على المستوى الوطني.
- قبول الطلبة المؤهلين فقط للدراسات العليا.
- إعطاء عناية كافية لنوعية الأبحاث المقدمة من الطلبة.
- تدريب المشرفين الأكاديميين على كيفية الإشراف على طلبتهم أثناء إعداد الرسالة.
- إعطاء درجة كافية من الإرشاد لطلبة الماجستير من قبل مشرفيهم.

المراجع العربية

- أغادير عرفات جويحان ومحمد عوض الترتوري (2009)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان.
- المركز الوطني لضمان جودة وإعتماد المؤسسات التعليمية (2012)، تقرير المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، ليبيا.
- توصيات الملتقى الوطني الأول حول إدارة الجودة والأداء المتميز في الجامعات العربية (2006)، تنظيم جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، الجزائر.
- توصيات الملتقى الوطني الثاني عام إدارة الجودة والأداء المتميز في الجامعات العربية (2006)، تنظيم جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، الجزائر.
- راست ولاند وآخرون (1996)، عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- صلاح جرار (2005)، سبل تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في كليات الآداب، المجلة الثقافية، الجامعة الأردنية، عمان.
- عمر محمد خلف (1993)، تحسين الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، مكتب البونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، عمان.
- محمد عبد العال النعيمي (2008)، مراحل تطور مفهوم الجودة ودواعي الاهتمام بها عربياً وعالمياً، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان (2009)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان.

REFERENCES

- [1] Steven C. and Brand R., Total Quality Management : A practical Guide for the Real World, (San Francisco, Jossy – Bass Publisher 1999.