

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الملتقى الوطني

يومي 13 و 14 ديسمبر 2010

حول

" إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة

عنوان المداخلة:

إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -دراسة استطلاعية لتجارب عالمية-

أ.حمول طارق

أستاذ مساعد

بجامعة بشار

أ.سهام شيهاني

أستاذة مساعدة بالمدرسة الوطنية للمناجمت

و إدارة الصحة- برج البحري- الجزائر العاصمة

الملخص:

تعتبر جودة التعليم العالي من أبرز تحديات عصر المعرفة، و الذي أصبح يشكل تحدياً بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، فجودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص و مميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطلب و سوق العمل و المجتمع و كافة الجهات الداخلية و الخارجية المنتفعة، و الذي يتطلب توجيه طاقة الموارد البشرية و السياسات و النظم و المناهج و العمليات و البنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيء الطلب لبلوغ المستوى الذي يسعى إلى تحقيقه. لذلك جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على متطلبات و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و هذا بالتركيز على دراسة التجارب العالمية في هذا المجال، باعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة أسلوباً لتحسين النظام التعليمي و تطويره.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، التحسين المستمر، التجارب العالمية.

Abstract:

The quality of higher education of the main challenges in the era of knowledge, and which has become a challenge for institutions of higher education, The quality of higher education means an estimated total of the properties and characteristics of educational product to meet the requirements of demand and the labor market, society, and all those internal and external beneficiaries, which requires the direct energy and human resources policies and systems and methods, processes, and infrastructure in order to create favorable conditions to ensure the product meet the educational requirements that predispose to reach the demand level, which seeks to achieve. Therefore, this study was to shed light on the requirements and constraints of the application of total quality management in higher education and this emphasis on the study of international experiences in this area, as a system of total quality management approach to improve the educational system and its development.

Key words: total quality management, higher education, continuous improvement, global experiences

المقدمة:

إن تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم عامة و التعليم العالي بشكل خاص لقي قبولا منذ نهاية عقد الثمانينات من القرن 20 عندما وجد القادة التربويون في الولايات المتحدة الأمريكية أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة حققت نجاحا في قطاع الأعمال و التجارة، إلى جانب ظهور عنصر المنافسة الذي بدأ ظهوره بين مؤسسات التعليم العالي لزيادة المقبولين في تخصصاتها المختلفة، حيث بدأ ينظر إلى تلك المؤسسات على أنها مؤسسات أعمال في جزء من عملها، و توالى برامج تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في أنحاء العالم بعد ثبوت نجاحها في مجالات الإدارة و عمليتي التعليم و التعلم، و الخدمات التعليمية في التعليم العالي، فهناك العديد من المؤسسات درست فكرة التطبيق ثم بنت قراراتها على قناعة لتطبيق تلك المبادئ، و جنت فوائدها بعد التطبيق بينما أخرى فشلت برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فالسؤال المطروح هل مؤسسات التعليم العالي بإمكانها اتخاذ خطوة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة العربية منها؟ و ماهي متطلبات تطبيقها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة؟

و إلى أي مدى يمكنها الاستفادة من مبادئ و نماذج و تجارب إدارة الجودة الشاملة العالمية؟

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

أن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث أن هذا المفهوم يؤشر ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي:¹

1. تحقيق رضا المستهلك.

2. مساهمة العاملين في المنظمة.

3. استمرار التحسن والتطوير في الجودة (السلعة أو الخدمة)

إن تباين مفاهيم وأفكار إدارة الجودة الشاملة وفقاً لزاوية النظر من قبل الباحثين انعكس بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه من قبلهم إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM. ويمكن ملاحظة التعاريف التالية:

منظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية: "أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً".

أما وجهة النظر الأمريكية فتعرف TQM: "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين"².

إننا نلاحظ من خلال التعريف الأول (منظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية)

أنه تعريف يركز على كفاءة وفاعلية المشروع وذلك يحمي المنظمة ويقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المنظمة أو المشروع.

وفي التعريف الثاني (الأمريكي) يؤكد على أنها فلسفة ومبادئ تقود إلى تطور مستمر وأن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية.

وقد عرفها كروسبي (Crosby) وهو أحد المؤسسين لـ TQM إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.

أما كل من بروكا وبروكا 1992: فقد عرفها بأنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة من تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.³

ومن خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج ما يلي:

1. أنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
2. تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
3. تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

4. أن المنظمة ومن خلال TQM تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى وباستمرار لفهم حاجة المستهلك (أو الزبون).

2. استخدام إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم:

يورد كلاسر 1990 Glasser لجودة العمل في التعليم موقفاً تربوياً فيقول: متى ما نشأ اختلاف ما بين تقويم المعلم والطالب لجودة العمل أو لنتيجة الاختبار فلا بد للمعلم من مناقشة أوجه ذلك الاختلاف مع الطالب أو الطلبة المعنيين إذ أنه من هذه المناقشات يتعلم الطالب أو الطلبة السبل التي تمكنهم من معرفة مقومات ومكونات الجودة في العمل، مع ضرورة إعطاء الفرصة تلو الفرصة لتحسين ما يعملون إذ أن الغرض من هذا التقويم هو عملية التحسين من أجل تحقيق الجودة المرجوة.⁴

ويرى بونستنكل 1992 Bonstingl: إن المدرس والمدرسة بتوفيرهم أدوات التعليم الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة يمثلان جهة تقديم الخدمة، والطالب يمثل المستفيد الأول، لذا فإن مسؤولية المدرسة هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقديمهم.⁵

إن المستفيد الثانوي من خدمات المدرسة هم الآباء وأولياء الأمور والمجتمع الذين من حقهم توقع نمو مدارك وقدرات ومهارات أبنائهم الطلاب وتطور شخصياتهم ليكونوا نافعين لذويهم ومجتمعهم. إن تحقيق الجودة يقع عبؤها على كاهل المدرس والطالب من جهة والمدرسة والمجتمع من جهة أخرى. تعريف الجودة الشاملة في التعليم:

1. يعرفها رودس 1992 Rhodes: أنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.⁶ إن تعريف رودس يمثل إطاراً مرجعياً لتطبيق نموذج الجودة الشاملة في التربية. فالمدخلات هم (الطلبة) والعمليات (ما يدور في داخل المدرسة) والمخرجات الطلبة المتخرجون. إن الالتزام الكلي بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية يستدعي إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسة وأهدافها واستراتيجيات

تعاملها مع العمل التربوي ومعاييرها وإجراءات التقويم المتبعة فيها-ويجب التعرف على حاجات المستفيدين (الطلبة) أي ما هي نوعية التعليم والإعداد التي يرون أنها تحقق حاجاتهم وتلبي رغباتهم.

3. المتطلبات الأساسية لاستخدام نظم TQM في مؤسسات التعليم العالي:

على الرغم من عمومية المبادئ التي تقوم عليها نظم TQM والقول بأن الإطار العام لنظام TQM يمكن تطبيقه على المنظمات التي لا تهدف إلى الربح بنفس القدر الذي أمكن تطبيقه في منظمات الأعمال إلا أن خصوصية العملية التعليمية تفرض العديد من التحديات التي يجب الإجابة عليها حتى يمكن تحقيق الاستخدام الناجح لتلك النظم في هذا المجال. وباستعراض الحالات التطبيقية السابقة يمكن التوصل إلى مجموعة من المقومات الأساسية التي قوم عليها استخدام نظم TQM في المؤسسات التعليمية وهي:⁷

1- الاتفاق على المقصود بالعمل ودوره في المؤسسات التعليمية:

على الرغم من الاتفاق الواضح على المقصود بالعمل في منظمات إنتاج السلع وفي العديد من منظمات تقديم الخدمات إلا أن تعدد الأطراف التي تتلقى الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية يخلق العديد من التساؤلات في هذا الصدد. وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

من هو العميل (أو العملاء)؟ وما دور كل منهم في المنظومة التعليمية؟ وكيف يمكن قياس درجة رضا العميل (أو العملاء)؟ وإلى أي حد يمكن للعميل أن يحقق مساهمة فعالة في تحسين الخدمات التعليمية؟ فعلى الرغم من أن العميل المباشر المتلقى للخدمة التعليمية يتمثل في "الطالب إلا أن اعتبار الطالب هو المخرج output الرئيسي لتلك المؤسسات يجعل المنظمات التي تتولى توظيف هؤلاء الخريجين عميلاً غير مباشر للمؤسسات التعليمية. وقد حدى ذلك بالبعض إلى اعتبار الطالب customer بينما تعتبر جهات التوظيف (Ward, clients, 1998) أما (Brower, 1991) فإنه يرى التوسع في تعريف "عميل" الجامعة وألا يكون قاصراً على الطالب أو جهات التوظيف فقط. وفي هذا الصدد فإنه يعتبر أن هناك عدة مجموعات أخرى من العملاء وهم : هيئة التدريس Faculty. هيئات البحوث الحكومية والأهلية Foundation and Federal Governmental Agencies والجامعات الأخرى التي يدرس بها الخريجون بل إنه يعتبر رابطة الخريجين alumnae أحد عملاء الجامعة الواجب الاهتمام بها نظراً لأنها تحصل على منافع ملموسة وغير ملموسة بسبب تحسن مستوى العملية التعليمية وسمعة الجامعة التي تخرجوا منها. وفي المقابل فإنهم يمثلون فرصة لتعيين الخريجين الجدد من جامعاتهم في أماكن عملهم.

وعلى الرغم من شبه الاتفاق في كافة حالات النجاح في استخدام TQM في المؤسسات التعليمية على اعتبار "الطالب" بمثابة عميل للنظام إلا أن البعض يرفض الاعتراف بذلك. وذلك لأن استخدام اصطلاح

"العميل" قد يوحي بأن المؤسسات التعليمية هي منظمات تهدف إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى. وأن استخدام هذا المصطلح يعنى بشكل تلقائي قبول فكرة "أن العميل دائماً على حق" وهو ما يتنافى مع جوهر العملية التعليمية حيث أن الطالب لا يعرف عادة ما هي احتياجاته الحقيقية وما هو مناسب له من المعارف والمهارات على المدى البعيد.

ولعل هذا التخوف من اعتبار "الطالب" هو أحد العملاء يرجع إلى التصور غير الصحيح للدور الذي يلعبه "الطالب" في تحسين المنظومة التعليمية. فلا يتطلب تطبيق نظام TQM أن يكون دور الجامعة هو مجرد اكتشاف احتياجات ورغبات الطالب والعمل على إشباعها. فالتطبيق الصحيح لتلك النظم يتطلب إشراك الطلاب كمجموعة فاعلة في العملية التعليمية سواء تعلق ذلك بتحديد الاحتياجات وتصميم المناهج وطرق التعلم. أو أن يكون الطالب باحثاً عن المعرفة وليس متلقياً لها. ففي ظل التراكم السريع للمعارف في العصر الحديث. أصبح من المستحيل في العصر الحديث أن يكون الفرد "متعلماً educated" في أربع سنوات. ولذلك فإن الجامعات التي تأخذ بمفهوم TQM ترى أن المنتج product الذي تتولى الجامعات تقديمه هو شخص مسلح بالقدرة على تعليم ذاته بشكل دائم educating person ولتحقيق ذلك فإن هذه الجامعات ترى أن الخريج يجب أن يتحلى بالمواصفات التالية.

1 - معرفة مصادر التعلم والمعرفة في مجاله الوظيفي الذي يعد له.

2 - مهارة القيام بالبحث والتعليم الذاتي.

3 - التحلى باتجاه طيب attitude نحو التعلم والمعرفة والثقة في الذات.

4 - وجود دافع motive داخلي قوى وإرادة للاستمرار في عملية التعلم.

و يجب أن نشير هنا إلى أن التعامل مع الطالب على أنه عميل يتطلب التعرف على احتياجاته والاستماع التام إلى وجهة نظره. فالتعرف على احتياجات ورغبات العملاء في الجامعات لا يختلف إلى حد كبير عن القيام بنفس الوظيفة في منشآت الأعمال ويعتبر (Hallgren, 1993) أن الطلبة والخريجين الذين يعبرون عن درجة رضائهم أو عدم رضائهم بشكل واضح يمثلون مصدراً جيداً ودائماً للجامعات للتعرف على رغبات عملائهم المباشرين.

2- الشركة بدلاً من الانتماءات التخصصية لأعضاء هيئة التدريس

جرى الفكر التقليدي بالجامعات والمعاهد التعليمية على وجود أقسام علمية يتخصص كل منها في مجال علمي محدد. وقد وصل الانتماء الشديد لأعضاء هيئة التدريس إلى تلك الأقسام إلى حد فقدان الاهتمام بالهوية الكلية للمؤسسة التعليمية ومخرجاتها. وحيث أن الاستخدام الفعال لنظام TQM يتطلب إيجاد فرق العمل التي تجمع أكثر من إدارة أو وظيفة داخل المنظمة Cross-functional team حتى يمكن تحقيق ما

يسمى بالتكامل الأفقى بين أجزاء المنظمة لتحقيق أفضل خدمة لعملائها. فإن تلك الانتماءات الشديدة للأقسام العلمية تقف حجر عثرة في سبيل التطبيق الناجح لنظم TQM في المؤسسات التعليمية.

وعلى ذلك فإن العمل على إيجاد ثقافة جديدة للمنظمة تعمل على شركة الأقسام معاً لتقديم خدمة تعليمية أفضل والعمل معاً على توفير خريج أفضل لسوق العمل يعتبر أحد المتطلبات الرئيسية لنجاح هذه النظم. وفي هذا الصدد فقد قامت جامعة Southern Colorado على التركيز على الموضوع الذى سوف يفيد الطالب من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات ثم العمل على تعاون تلك الأقسام في تحقيق هذه المتطلبات عن طريق الشراكة في بعض المقررات والبرامج. بل إنها قامت بإلغاء الأقسام واعتبارها مجموعات متخصصة في مجالات معرفية معينة disciplinary teams.

3- نظم الحوافز التي تشجع على التحسين المستمر في العملية التعليمية.

تركز نظم الحوافز الحالية التي تطبق مع أعضاء هيئة التدريس في العديد من الجامعات. وبصفة خاصة الجامعات ذات الأسماء العريقة. على كم وجودة البحوث العلمية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس بالإضافة إلى مساهماته الأكاديمية الأخرى مثل تأليف الكتب وحضور المؤتمرات العلمية والمشاركة الفعالة تركيز على التحسين الدائم للعمليات الأكاديمية ابتداء من إعداد المناهج والمقررات وأساليب إكساب المعارف والمهارات للطلاب وإلى نظم التقييم المستمرة لدرجة التقديم في تحصيل المعارف وبناء الشخصية الطلابية، على الرغم من كل ذلك. إلا أن درجة مساهمة عضو هيئة التدريس في دراسة وتحليل وتحسين معظم هذه العمليات لا يحظ بالتقدير الكامل من قبل المسؤولين عن إدارة هذه المؤسسات التعليمية. ولذلك فإن ارتباط نظم التحفيز والترقية وتجديد العقود مع درجة مساهمة عضو هيئة التدريس في تحسين مكونات العملية التعليمية يعد مطلباً أساسياً لنجاح نظام TQM في المؤسسات التعليمية.

4- تعميق دور فرق العمل والمجموعات في العملية التعليمية:

في ظل الفكر التقليدي لا تشجع الجامعات على عمل الطلاب في مجموعات خلال العملية التعليمية على الرغم من حاجاتهم الماسة إلى ذلك في بيئة العمل. ففي دراسة على خريجي 36 جامعة أمريكية لمدة عشرين عاماً. اتضح أن 80% من الخريجين يرون أن "القدرة على العمل في مجموعات لتحقيق الأهداف" تعتبر أحد المهارات الأساسية في بيئة العمل على حين يرى 20% منهم فقط أن الجامعة قد ساعدتهم على تنمية هذه المهارة وتعلمها. وفي المقابل فإن الجامعات التي أخذت بمدخل TQM في تحسين جودة العملية التعليمية تعمل على عمل الطلاب في مشروعات جماعية سواء كان ذلك في مقررات محددة أو في معالجة بعض الموضوعات عبر أكثر من مقرر دراسي وبمشاركة رجال الأعمال أنفسهم في تلك المشروعات كما هو الحال في جامعة جنوب كولورادو.

5- المقارنة ووجود أطر مرجعية Benchmarking للعمليات والنتائج.

حتى يمكن تحقيق التميز فيجب أن البحث الدائم على أفضل الممارسات في العملية التعليمية والتي يمكن من تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بالمواصفات اللازم توافرها في الخريج الذي تقدمه الجامعة. وهنا يجب التنويه إلى أمرين هامين هما:

أولاً ألا يتم التركيز فقط على مقارنة النتائج بل يجب أن يتم مقارنة الممارسات لما لها من فائدة مباشرة في إمكانية تحقيق تحسين العمليات. فلا يكف مقارنة النتائج الدراسية للفصول أو الأقسام أو الكليات أو الجامعات. بل يجب وجود منهج محدد يسمح بتوصيف الممارسات الناجحة في مكونات العملية التعليمية حتى يمكن تحليلها والعمل على تحسينها. ويتم ابتكار مقاييس جديدة للإنجاز تتمشى مع شكل الخريج الذي تهدف الجامعة إلى تقديمه في سوق العمل.

أما الأمر الثانى وهو المرتبط بالمقارنات فيتمثل في إشراك الطلاب في عمليات المقارنة المرجعية للعمليات وللنتائج أولاً بأول سواء كان ذلك على مستوى مقارنة الطلاب بعضهم ببعض أو المجموعات أو الأقسام أو الكليات مع استخدام نتائج المقارنة المرجعية في وضع أساس واضح لتطوير العمليات بناء على مشاركة الطلاب مع الهيئة التدريسية والإدارية بالإضافة إلى الأطراف الأخرى ذات الصلة مثل أولياء وجهات تشغيل الخريجين. وفي هذا الصدد يمكن الاعتماد على نموذج PDCA للتحسين المستمر الذى قدمه "ديمنج" ليكون أساساً للتحسين المستمر الذي لا ينتهى للعمليات.

6- الاهتمام بالجانب البشرى في نظم TQM :

أوضحت دراسة جامعة هيوستون (Anderson, 1995) أن التركيز على الجانب الفنى (High-Tech) فقط عند تطبيق نظم TQM قد أدى إلى نتائج سلبية فيما يتعلق بالجانب البشرى والإنسانى (High-Tech) في تقديم الخدمة. لذلك فإنه يجب التركيز على تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية نحو الاتصال بالعميل "الطالب" والعمل على التعرف على احتياجاته والاتصال الدائم به والتعامل معه من منطلق المشاركة. ويتطلب ذلك التدريب المستمر للعاملين وأعضاء هيئة التدريس على أساليب الاتصال الفعال وضرورة القياس الدائم لدرجة التحسن في مستوى الخدمة المدركة بكل جوانبها الفنية والبشرية.

كذلك فإن إشراك العاملين في الجامعات أنفسهم في عملية التعرف على احتياجات الطلاب وفى عملية وضع معايير للخدمة المقدمة يضمن التزامهم بتطبيقها عند التنفيذ الفعلي بشرط إعطائهم صلاحيات التصرف بما يحقق مصلحة الطلاب.

7- دور الإدارة في كافة المستويات التنظيمية:

لا شك أن وجود إدارة جامعية عليا على قناعة كاملة بأهمية نظام TQM في تحسين جودة الخدمة وترشيد استخدام الموارد يأتي على رأس مقومات نجاح تطبيق هذه النظم فقد أوضح (Coate, 1990) أن نجاح تجربة جامعة أوريغون لم يكن عملية سهلة. فقد استغرق فترة زمنية طويلة (5 سنوات) وموارد كثيرة وقد واجه معوقات لا حصر لها. ولكن وجود القيادة ذات الإصرار. كان هو العامل الحاسم في الاستمرار في تطبيق مشروع التطوير فيجب أن تكون للإدارة العليا رؤية مستقبلية visionary leadership لمستوى الجودة والأداء بالمؤسسة التعليمية التي يقومون على إدارتها. بل إنهم يجب أن يعملوا على مشاركة هذا التصور Shared vision مع كافة المستويات الإدارية داخل تلك المؤسسة التعليمية. ومن ناحية أخرى فإن دور هيئة التدريس في التعامل مع الطلاب يتشابه مع الدور القيادي الجديد المطلوب من المديرين في ظل نظم إدارة الجودة الشاملة. ويعتبر ذلك استبدالاً للمفهوم القديم لدور عضو هيئة التدريس كمحدد للمعلومات والمعارف الواجب إعطاؤها والقيام بمفرده بتفديمها للطلاب ويحدد بمفرده طريقة تقييم الطلاب ويقوم بمفرده بعملية التقييم. فهو في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة يقوم بدور المدرب المشرف على عملية التعلم الذي يسهل عملية نقل المعارف وإكساب المهارات والقائد الذي يرشد ويشجع الطلاب على أن يكونوا جزءاً فاعلاً في عملية التعلم حتى يستطيعوا أن يمارسوا هذا الدور بعد تخرجهم من الجامعة.

8- الشمولية في تطبيق نظم TQM في الجامعات:

على الرغم من أن الإدخال التدريجي لنظم TQM هو الأمر الواجب إتباعه. إلا أن التطبيق يجب ألا يشمل فقط الخدمات الجامعية المساعدة. بل يجب أن يشمل أيضاً الجانب الأكاديمي والعملية التعليمية بالجامعات. فقد أوضحنا من قبل أن هذا التطبيق المحدود قد يرجع إلى سهولة التطبيق على الخدمات المساعدة بالإضافة إلى تجنب حساسية تغيير نظم العملية الأكاديمية ذاتها حتى لا يتعارض ذلك مع القوة التقليدية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

9- تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية:

أوضح (Wolverton, 1993) أن عدم وجود رغبة حقيقية لدى أفراد المؤسسة التعليمية ككل نحو تغيير ثقافة المنظمة وسلوكيات العاملين بها يعتبر أحد الأخطاء الشائعة عند تطبيق نظم TQM في الجامعات. فمن المعروف أن TQM ليست مجموعة من النظم الفرعية ولكنها ثقافة تقوم على الاقتناع والرغبة في التغيير. وقد أورد بعض الأمثلة على بعض القيادات الجامعية الناجحة التي اضطرت إلى ترك مؤسساتها التعليمية لعدم حصولها على الدعم الكافي من أفراد المؤسسات التي عملوا بها لوضع نظام TQM موضع التطبيق الفعلي.

10- دراسة التكلفة والعائد المرتبطة بتطبيق نظم TQM :

حتى يمكن إدخال نظم TQM فى منظمات التعليم العالى والتي يتبع غالبيتها الحكومة فإنه لابد من تقديم التبرير الكافى للدولة ولأجهزة المساءلة الشعبية والسياسية. وفى هذا الصدد يجب قياس كافة أنواع التكاليف المترتبة على إدخال هذه النظم. مثل تكلفة التعليم والتدريب للعاملين. بالإضافة إلى تكلفة تعديل وتحسين النظم الإدارية المختلفة. أضف إلى ذلك تكلفة الوقت المستغرق فى نشر فلسفة TQM . وإقناع العاملين بها. والوقت الذى يستغرقه العاملون فى دراسة وتطوير النظم ووضعها موضع التنفيذ.

ويجب التنويه هنا إلى أن حصر العوائد المترتبة على تطبيق نظم TQM يجب أن يكون ذا نظرة مستقبلية طويلة الأجل دون التركيز على بعض الأهداف قصيرة الأجل.

4. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العربية:

لقد تناول العديد من الكتاب العرب موضوع التحديات التي تواجه إدارة التعليم بصفة عامة و إدارة التعليم العالى بصفة خاصة، و أشارت تلك الأدبيات أن الإدارة التعليمية العربية تواجه معوقات مثل:⁸

- الافتقار إلى فلسفة واضحة محددة المعالم حول الإدارة التعليمية برمتها.
- الإفتقار إلى استراتيجيات و خطط واضحة و محددة تترجم الفلسفة إلى واقع ملموس.
- الافتقار إلى معايير واضحة للتحديد من مدى تحقيق الأهداف.
- الافتقار إلى الحوافز المادية و المعنوية المجزية للقيادات مما يشجعها على الاستمرارية فى المهنة و عدم الالتفاف أو التفكير بمزاولة مهنة أخرى بعد انقضاء فترة الدوام.

و هناك أيضا من أشار إلى المعوقات التي تعيشها النظم التعليمية فى القرن الواحد و العشرين منها:

9

- تصميم نظم فاعلة قادرة على التعامل مع العولمة.

- التميز فى الإدارة التعليمية.

فى حين أن التعليم العالى يواجه تحديات تستدعي تبني اتجاهات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة و تلك التحديات هي:

- الجودة.

- نمو الطلب على التعليم العالي.

- تمويل التعليم العالي.

- التقدم التقني و المعرفي.

5. التجارب العالمية في الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يعتبر التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية من أهم المجالات الخدمية التي يتم فيها استخدام نظم إدارة الجودة الشاملة. ففي مواجهة الانخفاض الحاد في الموارد المادية المتاحة وارتفاع تكاليف التشغيل بالإضافة إلى تعاظم الاهتمام بقياس وتحسين أداء المنظمات الحكومية وزيادة المسائلة Accountability من قبل الرأي العام. رأت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي أن نظم TQM هي السبيل الوحيدة لمواجهة هذه المتطلبات بالإضافة إلى أن تلك المؤسسات تمثل منظمات معقدة تتشابك فيها العديد من العناصر ويتمثل فيها العديد من أصحاب المصلحة Stakeholders ابتداء من المجتمع ككل والأجهزة الحكومية والشعبية وانتهاءً بأولياء الأمور والطلاب وهيئات التدريس والعاملين بها. وعلى ذلك فإن تلك المنظمات مطالبة بأن تتعامل مع أطراف عديدة وأن تحقق رغبات واحتياجات كل منها

وعلى مستوى المنظمة ذاتها فقد أوضحت دراسة (Zeithaml, 1993) أن هناك علاقة طردية بين درجة جودة الخدمة المقدمة للطلاب في الجامعة وكل من:

- 1 - التحدث بشكل إيجابي عن الجامعة لأفراد خارج الجامعة.
- 2 - وجود نية للتبرع بمبالغ للجامعة عند التخرج.
- 3 - وجود نية أن يقوم الخريج بترشيح الجامعة لرجال الأعمال كما يمكن أن يحصلوا منه على احتياجاتهم من الخريجين.

وقد أوضح (Brower, 1992) في عام 1992 أن دراسة وتطبيق نظم TQM في الجامعات الأمريكية يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية تبدأ بأقلها وهو مجرد تدريس مقرر أو أكثر في مجال TQM ضمن مقررات كليات إدارة الأعمال أو كليات الهندسة، ويمثل هذا المدخل أكثر الصور شيوعاً حيث أنه من الصعب وجود أية جامعة أمريكية لا تقدم مقررأ في هذا المجال.¹⁰

أما الصورة الثانية فهي التي تأخذ شكل تطبيق نظام TQM على الوظائف الإدارية المكتبية administrative وعلى الخدمات المساعدة للعملية التعليمية. ومثال ذلك أعمال القبول والتسجيل، وظيفة الإسكان الجامعي، الإدارة المالية، ووظيفة الإنشاءات والمباني الجامعية، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى

سهولة تطبيق نظم TQM على هذه الأعمال نظراً لتشابه غالبيتها إلى حد كبير مع الأنشطة التي يتولاها قطاع الأعمال الخاص ، كذلك فإن تطبيق TQM في هذه المجالات لا يمثل تهديداً للقوة التقليدية في الجامعات وهي قوة أعضاء هيئة التدريس .

وأخيراً فإن الصورة الأقل شيوعاً تتمثل في التطبيق الفعلي لنظام TQM وفرق العمل على المجال الرئيسي للنشاط الجامعي وهو العملية التعليمية حيث يمكن القول بأن عدد المؤسسات التعليمية العليا التي استطاعت القيام بذلك لم يتعد أكثر من عشرين مؤسسة حتى عام 1992.

وتأتى هذه النتائج مؤكدة للاستقصاء المبدئي الذي قام به (Coate, 1990) في عام 1990 عن طريق الاتصال التليفوني بخمس وعشرين جامعة تتولى تطبيق نظام TQM. حيث أوضحت نتائج هذا الاستقصاء أن 17 جامعة فقط قد قامت بتطبيق TQM على البرامج الدراسية في مرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا. ولم يزد عدد الجامعات التي اعتمدت على فرق العمل على حوالى نصف عدد الجامعات التي تم دراستها كذلك فقد أوضح الاستقصاء أن عشر جامعات فقط قد حاولت إدخال نظم TQM في النواحي الأكاديمية بصفة عامة بينما خمس فقط من إجمالي 25 جامعة تناولت استخدام TQM لتحسين العملية التدريسية والبحثية بل إنه لمن الملفت للنظر في هذه الدراسة المبدئية أن كليات التعليم العالي نظام السنتين فقط كانت هي الأكثر استخداماً لنظام TQM في المجال الأكاديمي.

وتجدر الإشارة هنا إلى اختلاف المسميات التي أطلقت على تلك المشروعات الخاصة بتحسين الجودة في المؤسسات التعليمية. فمنها من استخدم اصطلاحاً محدداً مثل برنامج "التحسين الدائم للجودة (Continuous Quality Improvement) أو مجرد برنامج "لتحسين الجودة (Quality Improvement) بينما استخدم البعض الآخر مصطلحات أثير شمولاً مثل "الإدارة الاستراتيجية للجودة (Strategic Quality Management) و"إدارة الجودة الشاملة TQM" وقد دعى ذلك الجمعية الأمريكية للتعليم العالي (AAHE) American Association for Higher Education إلى استخدام اصطلاح Countinous Quality Improvement (CQI) للتعبير عن أى مبادرة تتم من جانب أى مؤسسة تعليمية لتحسين الجودة بها. بل إن AAHE قد أخذت على عاتقها القيام بمبادرة لتحسين الجودة بالجامعات عن طريق برنامج محدد يتكون من مرحلتين (1992-1995) (1996-1998).¹¹

أما المرحلة الأولى من هذا البرنامج (1992-1995) فقد انحصرت في نشاطين هامين: أولها تكوين رابطة من 21 جامعة ومؤسسة تعليمية يعملون بشكل رسمي لإدخال نظم TQM بمؤسساتهم يتم من خلالها تبادل المعلومات والخبرات حول كيفية إدخال هذه النظم والعمل على نجاحها، وقد أطلق على هذه المجموعة

The Academic Quality Consortium (AQC) كذلك فقد تضمن المرحلة الأولى من البرنامج مشروعاً للتحسين الدائم للجودة (CQI) The Continuous Quality Improvement Project يتم بمقتضاه تبادل خبرة مجموعة AQC مع باقى المؤسسات والهيئات التعليمية الراغبة في إدخال نظم TQM بها.

أما المرحلة الثانية من هذا البرنامج لتحسين الجودة (1996-1998) فقد تضمنت دراسة كيف يمكن تغيير شكل التنظيم والمناخ التنظيمى في المؤسسات التعليمية لتسهيل عملية تطبيق نظم TQM . وقد أطلق على هذه المرحلة "التنظيم اللازم لتحسين العملية التعليمية Organizing for Learning" وقد تركز الهدف في هذه المرحلة على كيف تصبح المؤسسات التعليمية منظمات تتعلم بشكل دائم Learning organizations حتى يمكنها أن تحسن من عملية تعليم الطلاب بعد ذلك وبشكل دائم.

لقد كشفت الدراسات ذات العلاقة بالموضوع أن هناك العديد من الجامعات و الكليات الجامعية تبني برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، من أجل العناية بالمستفيدين، و عملية التحسين المستمر انتشرت تلك التجارب من الولايات المتحدة و حتى استراليا مرورا بدول العالم، و من بين التجارب تجربة جامعة أوريجون الأمريكية (oregon university) و تجربة جامعة ويسكنسون الأمريكية (Wisconsin University) عام 1990 و تجربة معهد الإدارة بجامعة برادفورد (University of Bradford) و في هذه الجزئية من البحث سوف نستطلع عدد من التجارب العالمية.

12 تجربة جامعة ويسكنسون Wisconsin University

قامت جامعة ويسكنسون في عام 1990 بوضع خطة لتطبيق مبادئ و طرق إدارة الجودة الشاملة، و قد عرفت فهذه الخطة "قيادة الجودة الشاملة " على أنها مدخل هام في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية و إسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل شيء تقوم به المؤسسة بهدف مواجهة توقعات المستفيد، و قد تضمن إطار عمل هذه الخطة تمانى مجموعات على النحو التالي:

- فريق القيادة: و تتلخص مسؤولياته في تطوير رؤية القيادة في الجودة الشاملة من حيث الأهداف و معايير النجاح و القضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها و الطرق التي يجب أن تتبع.
- مكتب الجودة: و هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد و التسهيل و المعاونة في تنفيذ فلسفة و طرق الجودة الشاملة.
- فريق التنفيذ: و يتكون من أعضاء هيئة التدريس و ذوي الخبرة و المعرفة.
- أقسام التحول: و تشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.
- الشبكة الداخلية: و تتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة و الجهود الأخرى المبذولة في المجال بهدف تدريب الأفراد.

-فريق النصح: و هو فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة و الخاصة، و يلتقون مرتين كل عام.

-فريق الممولين: و يتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية و تتمثل هذه الإعانات في إعانة مادية، تدريبية، و استشارية من جهات لديها خبرات سابقة في التطبيق.
-الشبكة الخارجية: و تتمثل في مواصلة مكتب جودة الاتصال بالكليات و الجامعات الأخرى التي تطبق الجودة، كذلك بالمستشارين في القطاع الخاص و الجهات الحكومية و الجامعات الأخرى على مستوى الدولة

و قد توصلت الجامعة إلى تطبيق هذه الخطوات بدقة مما حقق للجامعة مكاسب كثيرة منها تقليل التكاليف، تقليل الفاقد و الهدر، و تقليل القلق و المنازعات بين العاملين.

تجربة جامعة نورث ويست ميسوري أونتيت **North west State University**:¹³

في عام 1991 تبنت الجامعة فكرة تغيير ثقافتها نحو النوعية أو الجودة مع الأخذ في الاعتبار وثيقة جائزة مالكولم بالدرج للجودة، و في عام 1994 تقدمت الجامعة لدخول المنافسة على الجائزة لولاية ميسوري التي تعتمد الجائزة المذكور أعلاه، و حققت الجامعة الهدف عام 1997.

و لقد أسهم أعضاء هيئة التدريس و الطلاب العاملين في وضع قائمة احتوت على 200 فكرة على صلة بالمتغيرات الممكن حدوثها في الحرم الجامعي، و وقع الاختيار على 42 فكرة لتنفيذها على مدار 7 سنوات و في النهاية نتج عن ذلك مايلي:

-دمجت سبع كليات في أربع كليات.

-تم إلغاء 34 برنامجا كانت دون المستوى المطلوب.

-حولت 6% من موازنو الإدارة و الخدمات التعليمية المساندة إلى التدريس.

-زاد عدد الطلاب المقيدون بنسبة 26% من القدرة الاستيعابية.

-أدخل نظام آلي شامل في أول حرم جامعي في أمريكا.

تجربة جامعة جرفث الأسترالية **Griffith University**:¹⁴

أشار ميدي Meade 1995 أن جامعة جرفث تأسست في عام 1970 و هدفت نحو الاستجابة

للمحاسبة الخارجية و في نفس الوقت صممت إستراتيجية لتحري الجودة في مختلف قطاعات الجامعة، أما

تطبيق إدارة الجودة فقد شمل الخطوات التالية:

1) خطة إدارة الجودة: عين مجلس الجامعة مساعد نائب رئيس الجامعة لتطوير الجودة، و هذا التعيين هدف لتعزيز مشاركة الجميع في تطوير جودة مناشط الجامعة و المبادئ الأساسية لهذا البرنامج كانت :

1. أن يأخذ نائب الرئيس و كبار المسؤولين مسؤولية قيادة برنامج تطوير الجودة.
2. الالتزام بتطبيق الجودة في أعمال جميع الوحدات بالجامعة.
3. التحسين المستمر مسؤولية الجميع.
4. توظيف مناسب لجميع المصادر لدعم إدارة الجودة.
5. مسؤولية إدارة الجودة تمنح للمسؤوليات العملية.
6. تشجيع تنوع أنماط إدارة الجودة.
7. تطوير العاملين عامل جوهري لإدارة الجودة.
8. فاعلية إدارة الجودة تصنف بالآتي:
 - الفاعلية.
 - الاستجابة.
 - التخطيط و الابداع.
 - الاتصال.
 - استخدام المعايير للحكم على الأداء.
 - التقويم للتحسين.
 - إدارة نظم المعلومات.
 - خطة لتطبيق التغيير.
 - فاعلية التكلفة.

من مبادئ الجودة و رسالة الجامعة، سبع عوامل إستراتيجية هامة حددت على النحو التالي:

1. التعليم و التعلم.
2. البحث.
3. خدمة المجتمع.
4. إدارة مؤسسية.
5. أولوية توفير المصادر.
6. التعزيز الفني و دعم المعلومات.
7. إجراءات تطوير الجودة.

(2) خطة إدارة جودة التعليم و التعلم:

إن خطة إدارة جودة عمليات التعليم و التعلم اعتمدت كمحرك للتحسين، و بناء أفضل ممارسات لعملية التعليم و التعلم في جميع أرجاء الجامعة، و تطالب الخطة مراجعة تلك العمليات من قبل الأعضاء و الأقسام كخطوة أولية لتحديد كمواطن القوة و الضعف، و الفاعلية و الكفاءة المتعلقة بجميع المقررات من أجل التحسين.

(3) خطة إدارة جودة البحث العلمي:

تضمن خطة إدارة جودة البحث العلمي الأبعاد الآتية:

- الخطوط العريضة لعملية البحث.
- فرص للتنافس الوطني لنيل تمويل و دعم مركز البحث.
- طرح مقررات الدراسات العليا.
- التقويم، الملاحظة و المراجعة.

(4) تنفيذ تطبيق الجودة:

- كل كلية شكلت لجنة للجودة لتوفير القيادة، و لرفع و توفير و تحسين الجودة في الكلية و مسؤوليات المسؤولين فيها.
- مع تأكيد المسؤولية، أداء الأهداف تحقق حسب الوقت المحدد.

الخاتمة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أخذ في الانتشار في بيئة التعليم العالي منذ أن نمت الحاجة إلى أسلوب إداري حديث يتناسب مع المتغيرات الحادثة في كل مناحي الحياة، فسرعة نمو المعلومات و المعارف و التقدم التقني، و انتشار مفهوم الإدارة الديمقراطية، كل ذلك بحاجة إلى فلسفة إدارية تؤمن بالمشاركة و التمكين، إلى جانب التحسين المستمر، و قبل كل ذلك الاعتراف بأهمية الاستفادة من العمليات و الخدمات. من هذا المنطلق كان لا بد أن تخوض إدارات التعليم العالي في دول العالم المتقدم و بعض الدول النامية تجربة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بهدف أن تظل في سوق المنافسة و البقاء في سباق التميز في زمن لا مكان إلا لم يقدم الأفضل في كل شيء (الخريجين-البحوث-الخدمات-التعليم و التعلم-اختيار الأفضل من بين المداخلات)، إلا أن ذلك لأن لم يتم ما لم تتوفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي من أهمها بقاء ثقافة الجودة في محيط المؤسسة، وجود نظام لتوصيل رؤية ورسالة المؤسسة و تشجيع النمو المهني و نمو مجالات التحسين المستمر، و لتشجيع و تطوير فرق العمل و التعاون.

و قد دلت الدراسات أن بيئة التعليم العالي بيئة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في حالة توفر تلقي الدعم الكافي من الإدارة العليا في المؤسسة، و تقبل الجميع فكرة أن الجودة مسؤولية الجميع، و وضوح

الأهداف من وراء تبني أسلوب الجودة الشاملة، عدم تعجل النتائج، فالجودة الشاملة لا تظهر نتائجها إلا على المدى الطويل.

إن التجارب التي ذكرها و التي خاضتها إدارات مؤسسات التعليم العالي بتبني إدارة الجودة الشاملة فقط لتبيان مدى النجاح الذي حصل بعد تبني برامج الجودة الشاملة، فالأدوار التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي العربية ليست مختلفة كثيرا عن الأدوار التي تقوم بها مؤسسات أخرى في العالم، و خاصة التي طبقت إدارة الجودة الشاملة، حيث تتمثل تلك الأدوار في عمليتي التعلم و التعليم، و البحث العلمي و خدمة المجتمع، و بكن مع اختلاف الممارسات و اسلوب الإدارة و نوعية القيادة نرى أن هناك حاجة ماسى إلى تجديد إدارة مؤسسات التعليم العالي و تحديثها لكي تكون قادرة على مواجهة مختلف التحديات.

و ضمن كل ما ذكرناه يمكن إضافة التوصيات التالية لمؤسسات التعليم العالي العربية:

- الاستفادة من التجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال التوسع في برامج التدريب و التأهيل للكوادر الإدارية.

المراجع:

- ¹ جوزيف جابلونسكي، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ج 2 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة، 2000، ص 72.
- ² رياض رشا البناء، إدارة الجودة الشاملة: مفهومها و أسلوب إرسائها، المؤتمر السنوي الواحد و العشرين للتعليم الإعدادي 24-25 جانفي 2007، ص 4.
- ³ جانيس أركارو، ترجمة سهير بسيوني، إصلاح التعليم الجودة الشاملة في حجرة الدراسة. ، دار الأحمدي للنشر القاهرة، 2001، ص 43.
- ⁴ وليامز ريتشارد، أساسيات الجودة الشاملة، (ترجمة مكتبة جرير)، الجمعية الأمريكية للإدارة أماكوم نيويورك 1994، ص 23
- ⁵ نفس المرجع، ص 26.
- ⁶ هاني السعيد، الاتجاهات الحديثة فى مصادر المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة لمعلم التربية الرياضية، مقال مقدم للجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين، 2004، ص 11.
- ⁷ محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة و التعليم(تمودج مفاهيمي مقترح)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 75.
- ⁸ عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 443-444.
- ⁹ هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التعليمية: مفاهيم و آفاق، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001، ص 56.

¹⁰ محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 86.

¹¹ نفس المرجع، ص 88.

¹² سالم بن سليم بن محمد الغنوصي، إدارة الجودة الشاملة: نماذج و تجارب عالمية، مؤتمر كلية التربية السادس العلوم التربوية و النفسية(تجديدات و تطبيقات مستقبلية)، جامعة اليرموك، أربد- المملكة الأردنية الهاشمية، 22-24 نوفمبر 2005، ص 14،

¹³ نفس المرجع، ص 14.

¹⁴ نفس المرجع، ص 15.