تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دورة ديمنغ للجودة (PCDA)

أ.م.د.علاء حاكم الناصر/ جامعة بغداد/كلية التربية (ابن الهيثم)
ا.م.دمنتهئ عبد الزهرة محسن / الجامعة المستنصرية /كلية التربية

المستخلص

تكمن مشكلة البحث في التحديات التي تواجه التعليم الجامعي وبالاخص ما يتعلق بجودة الاداء الجامعي للتدريسيين ورفع مستوى جودة العملية التعليمية. اذ هدف البحث بناء رؤية تصورية قام ببنائها الباحثان بالاستناد الى معايير جودة الاداء المتمثلة بدورة، ديمنغ (Deming)للجودة. حيث قدم الباحثان عددا من المهارات التي لا بد من توافرها في الاداء التدريسي للاستاذ الجامعي ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي والبنائي في تصور هذا المخطط المرسوم لتطوير الاداء ثم خرج الباحثان بعدد من الكفايات التدريسية اللازمة التي هي بمثابة نتائج البحث التي لابد ان يتحلى بها التدريسي الجامعي. ثم وضعت مجموعة من التوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث.

مشكلة البحث:

ازدادت الدعوات في العقود الأخيرة من القرن العشرين لتطبيق الجودة ومعاييرها للنهوض بواقع التربية والتعليم وبما في ذلك التعليم الجامعي، ومن بين هذه الدعوات ما يسمى بـ(ضمان الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي) في المؤسسات الجامعية وما تمخض عن مؤتمرات وندوات ومناقشات وورش عمل في الجامعات العراقية المختلفة والتي دعت إلى أهمية تطبيق معايير الجودة في التعليم الجامعي باعتباره أنجح الحلول لمواجهة التحديات الحاصلة.

ولعل من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية الجامعية هو التزايد في اعداد الطلبة وضعف الاستعداد والتكيف لمثل هذه الزيادة فضلاً عن ضعفٍ في التمويل ومحدوديته، وبروز ظاهرة التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني ومفهوم العولمة وغيرها من التطورات، في حين نجد النقيض من ذلك واقع تعليمي لا يرتقي ولا يتماشي مع التطورات الحاصلة في الجامعات العالمية أو الإقليمية، وأداء إداري لا يرتقي إلى ما نطمح إليه فضلاً عن أساليب تدريسية تقليدية تعتمد على التلقين والحفظ يكاد يكون فيها التدريسي هو الناقل والمذيع للمعلومات لا أكثر.

إن الاهتمام بالمهارات الأدائية التدريسية للأستاذ الجامعي تعد عامل مهم ومؤثر في تحقيق الأهداف التعليمية لمخرجات النظام التعليمي الجامعي، فالتدريسي الجيد والكفوء هو الذي يمكن أن يعوض النقص الحاصل في المناهج أو أي تقصير محتمل في المقررات والبرامج الدراسية. (البصيص، ٢٠١١، ص٩٨١)

ان مشكلة البحث تكمن في التحديات التي تواجه التعليم الجامعي وبالأخص ما يتعلق بجودة الأداء الجامعي للتدريسي ورفع مستوى جودة العملية التعليمية بما يلبي حاجات المجتمع وطموحاته.

ونظراً لأهمية التدريسي الجامعي باعتباره عنصراً مهماً وفاعلاً في العلمية التعليمية، ولأهمية تطبيق المفاهيم الحديثة في مؤسساتنا التعليمية الجامعية كمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد باتت الحاجة ضرورية لتطوير مستوى الأداء الجامعي للتدريسي في ضوء معايير الجودة الشاملة. ومن خلال إطلاع الباحث على البحوث والمصادر والدراسات المتعلقة بتطوير المهارات الأدائية للتدريسيين والمواضيع ذات العلاقة بالجودة الشاملة، فضلاً عن أن هناك شكوى تتردد في الأوساط الجامعية وما بين الطلبة أنفسهم من صعوبة المقررات الدراسية وعدم فهمها ومن جمودٍ في طرائق التدريسي المتبعة وعدم تمكن الأستاذ الجامعي من أداء دوره بالصورة المطلوبة في إيصال المادة العلمية، وهو ما ينم عن قصورٍ في المهارات والقدرات الإبداعية المطلوبة للتدريسي الجامعي.

ومن خلال ما تقدم تبرز لنا مشكلة البحث في الآتي:

- ماالكفايات التدريسية اللازمة للأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة؟
- ما التصور المقترح لتطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دورة ديمنغ للجودة (PDCA).

أهمية البحث:

يشهد العالم تغييراً متسارعاً شمل جميع مرافق الحياة المختلفة، حيث تظهر كل يوم تغييرات جديدة تحتاج إلى أفكار متجددة ومتطورة. الأمر الذي يحتم وجود أفراد لهم إمكانيات ومهارات تتصف بالجودة والفاعلية لمواجهة هذه المعطيات الجديدة والتعامل معها.

وبما أن التعليم الجامعي واحداً من الدعامات الإنسانية الأساسية التي يرتكز عليها المجتمع وتطوره، فأن التدريسي الجامعي هو النواة الأساسية والمحور الرئيس الذي يقوم عليه هذا التعليم وللنهوض بواقع المجتمع ومواجهة تغييراته وتحقيق أهدافه.

إن الأستاذ الجامعي هو الشخص المنوط به إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة وهم الطلبة، وهو الذي يقوم بإعداد الأجيال وتهيئتها خدمة للمجتمع فقد أصبح تأهيله وحسن إعداده مطلباً ضرورياً لتحقيق أهداف الجامعة والمجتمع على حدٍ سواء. وأصبحت الجودة تمثل أهمية كبيرة في القطاع التربوي والتعليمي لأنها تنعكس على أداء التدريسي وحسن إعداده والذي بدوره ينعكس على الطلبة والمجتمع.

إن إعداد القوى البشرية وتدريبها من أولويات الجامعة وأهدافها باعتبار أن الإنسان مصدراً للثروة، فمن خلال التدريس يتم إعداد المجتمع طالما كانت قدرات التدريسيين عالية وجودة فاعليتهم للتعليم والتعلم كفوءة الأمر الذي ينعكس على مخرجات يتعلمه بمستوى أكثر جودة.(الكناني ، ٢٠٠٥،ص٤).

إن التدريس من أولى مهام الأستاذ الجامعي إضافة إلى الأدوار الأخرى الملقاة على عاتقه كالبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلا أن هناك وظائف ومهام أخرى ملزماً بإتقانها لاسيما ونحن في بداية القرن الحادي والعشرين الا وهي التدريس الإبداعي والبحث العلمي الرصين والمشاركة في

المؤتمرات والندوات العلمية والتربوية والتصدي لمشكلات المجتمع وإيجاد الحلول لها والتدريب والتعليم المستمرين وغيرها.

إن الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي وما يقوم به من ممارسات تدريسية أمام طلبته يجعله المسؤول الأول عن الجانب العملي والتطبيقي للوصول إلى المخرجات التعليمية الجيدة، وهو مفتاح الوصول إلى معايير الجودة في التعليم الجامعي.

إن نجاح المؤسسة الجامعية يكون مقروناً بما تصله من مستويات في جودة عملياتها وضمان الجودة واعتمادها في الجامعات يرتبط بما يتملكه التدريسي من مهارات وقدرات وأساليب تدريسية حديثة ومتطورة مرتبطة بعناصر العملية التعليمية، وهو ما نسعى في تسليط الضوء عليه في هذا البحث من خلال تقديم تصور مقترح لجودة مكونات العملية التعليمية المرتبطة بأداء التدريسي الجامعي ومحاولة الإفادة منه قدر الإمكان في تطوير إمكانياته وقدراته في العلمية التعليمية في قاعة الدرس.

باتت جودة التعليم اليوم تمثل أهم التحديات التي تواجه القائمون في جميع دول العالم، لاسيما وأن معظم التقارير للمنظمات العالمية تؤكد على ضرورة إعادة هيكلية التعليم بصورة عامة وفي وضع معايير جديدة تحقق مخرجات تعليمية أفضل مما هي عليه الآن.

وحازت عمليات الإصلاح للتعليم على الاهتمام الكبير في جميع أنحاء العالم، وكان للجودة وضمانها النصيب الأكبر من ذلك الاهتمام إلى الحد الذي جعل الباحثون يسمون هذا العصر عصر الجودة، الأمر الذي جعل المجتمع الدولي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي وجهين لعملة واحدة. (كنعان،٢٠٠٣، ص٩)

إن الحديث عن الجودة الشاملة وضمانها وجودتها في التعليم الجامعي يحتم على القائمون بالعملية التعليمية ان يعيدوا النظر بجميع جوانبها بما فيها جودة أداء التدريسي الجامعي وفي كيفية إدارة المحاضرة داخل القاعة الدراسية بكفاءة وفاعلية. ومن الطبيعي ان التعليم الجامعي لا يحقق أهدافه المتوخاة منه ما دامت أوضاعه غير مستقرة بما فيها من مناهج لا تلبي حاجات المجتمع وإمكانات لا تتماشى مع التطورات الحاصلة وأساليب تدريسية تقليدية وغيرها من المؤشرات.

فالحديث عن جودة التعليم يحتم علينا ان نبحث عن جودة التدريسي وما يدور داخل الصف من تفاعل لفظي على اعتبار أنه محور العملية التعليمية.(الكبيسي، ٢٠١١، ص١٠٣)

ان عملية البحث عن التمييز في أداء الأستاذ الجامعي تستدعي معرفة جوانب الضعف والقوة في كل عنصر من عناصر العملية التعليمية، والعمل على تعزيز عوامل القوة ومعالجة جوانب الضعف فيها.

أن التدريسي الجامعي إذا امتلك مهاراتٍ وكفايات وقدرات إبداعية عالية تجعله مؤهلاً لأداء مهامه بصورة صحيحة، وهو الذي يحتاجه الطلبة في هذا العصر الذي يشهد طوفاناً معرفياً.

ومن خلال ما تقدم تتضح لنا أهمية التطرق إلى مثل هذا الموضوع وهو كيفية الارتقاء بمستوى الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي، وكيفية جعله يمتلك مهارات وقدرات بمواصفات الجودة الشاملة لاسيما وهي من الاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى ذلك. فضلاً عن أهمية الارتقاء بمستوى أداء الأستاذ الجامعي من خلال تنمية قدراته ومهاراته التدريسية العملية اليومية. وأن أهمية البحث أيضاً تتجلى في أنه يتطرق إلى تشخيصٍ لواقع الأداء التدريسي الجامعي، وقد يسهم في إعادة النظر في الأساليب التقليدية المتبعة من خلال الأخذ بالملاحظات التي يطرحها الباحثان في تصورهما المقترح لتطوير أداء التدريسي الجامعي، فضلاً عن الاستفادة من هذا البحث في دراسته من قبل الباحثين من أوجه مختلفة أخرى، وقد يفيد القائمون على برامج الاعداد والتدريب للتعليم الجامعي بمعايير الجودة الشاملة في التدريس والتعرف على المهارات التدريسية للتدريسي الجامعي.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على الكفايات التدريسية اللازمة لتطوير أداء الأستاذ الجامعي.
- وضع تصور مقترح لتطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دورة ديمنغ للجودة (PDCA).

تحديد المصطلحات:

قام الباحثان بتحدد عدد من المصطلحات الخاصة بالبحث وهي كالآتي:

أ- الجودة الشاملة (TQM):

- عرفها (Tank) بأنها: مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مسؤولياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم. (Tunk, 1992, P.30)
- عرفها (Lam and Others) بأنها: التغيير الجوهري في طريقة أداء الأعمال بكونها ابتكاراً لاتجاه جديد يتضح من أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا. (عليمات، ٢٠٠٤، ص١٩)

ب-الأداء التدريسي:

- عرفه (الغامدي، ٢٠٠٣): بأنه مجموعة الخصائص التي تتعلق بتمكين عضو الهيئة التدريسية من مادة العلمية، والاعتماد على المنهج العلمي في نقل أفكاره إلى طلابه، والمتابعة للتطورات العلمية الجديدة في مجال تخصصه. (الغامدي، ٢٠٠٣، ص٥٤)
- يعرفه (عبد الوهاب، ٢٠٠٧): بأنها مجموعة الخصائص التي تتعلق بتمكن الأستاذ الجامعي من العناية بتحضير المحاضرة ومهارات تخطيط عملية التعليم وتنفيذها، وأساليب التدريس المختلفة واستخدام تكنولوجيا التعليم والإلمام بأساليب الإعداد الجيد للامتحانات والخصائص المهنية في أساليب توصل المادة بصورة جذابة ومشوقة للطلاب. (عبد الوهاب،٢٠٠٧،ص١٠)

- ويعرفه الباحثان نظرياً: بأنه كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من مهام ومسؤوليات داخل قاعات المحاضرات أو في أي موقف أو نشاط تعليمي ويراه أقرانه أو رؤساءه أو طلابه لأحداث تغيرات مرغوبة في شخصية طلابه في ضوء أهداف وتوقعات جامعته ومجتمعه.

ج-التدريسي الجامعي

- يعرفه (سعيد، ٢٠١١): بأنه الأستاذ الجامعي الذي يؤدي مهام التدريس الفعلي ممن بمرتبة (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) في الجامعة.(سعيد،٢٠١١، ص١٠٥)
- وعرفه دليل جامعة بغداد: بأنه: هو عضو هيئة التدريس في الجامعات العراقية والحاصل على المرتبة العلمية (مدرس فما فوق) وهو الذي يحق له وفقاً للقانون القاء المحاضرات النظرية والتطبيقية على طلبة الدراسات الأولية والعليا والإشراف على بحوثهم ورسائلهم. (دليل أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد، ١٩٨٢، ص٤٦)
- ويحدده الباحثان نظرياً: بأنه كل شخص لديه شهادة عليا (دبلوم عالي، الماجستير أو الدكتوراه) ممن يقوم بعملية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الجامعة وممن لديه لقباً علمياً بدرجة (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ). (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (١٩٨٠) دليل أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد، مطبعة جامعة بغداد-العراق).

الدراسات السابقة:

سيتطرق الباحثان إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وحسب تسلسلها الزمني وهي دراسات متنوعة عراقية وعربية وأجنبية وكالآتي:

- أجرى (الخثيلة، ٢٠٠٠) دراسة لتحديد المهارات التدريسية الفعلية التي يمارسها الأستاذ الجامعي والمثالية التي ينبغي أن يمارسها. حيث هدفت الدراسة إلى تحديد بعض المهارات التدريسية اللازمة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طالبات جامعة الملك سعود، حيث جاءت النتائج إلى أن التدريسي الجامعي لا يرتقي إلى مستوى الأداء المطلوب والذي يبتغيه الطلبة، ويعزى السبب في ذلك إلى الحاجة إلى تطوير الأساليب المتبعة لاكتساب مهارات أكثر تزيد من عطاءه الأكاديمي فضلاً عن زيادة تحصيله العلمي.
- أجرى (الحكمي، ٢٠٠١) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي بجامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الطلاب وعلاقتها ببعض المتغيرات التي لها أثراً بالغاً في تأثيرها على الطلبة. تكون مجتمع البحث من طلاب كليتي التربية والعلوم بالجامعة، وبلغ حجم العينة للدراسة (٢١٠) من طلاب المستوى الأول والمستوى الأخير في تلك الكليات. قام الباحث بإعداد استبانة اشتملت على ست كفايات رئيسة وخمسة وسبعون كفاءة فرعية. ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة ان

التدريسي الجامعي لابد ان تتوافر فيه كفايات أساسية هي: الشخصية، الإعداد للمحاضرة، العلاقات الإنسانية، الأنشطة والتقويم، التمكن العلمي، النمو المهني.

- اجرى (الشميل وخطايبة، ٢٠٠٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للمهارات التدريسية الأساسية وحاجتهم لتطويرها من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في تخصصات الماجستير والدبلوم العام ودبلوم الإدارة والإشراف في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس بعمان، وأظهرت النتائج إلى أن تقدير الطلبة في الدراسات العليا لمستوى الممارسات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس جاءت متدنية وأقل من المستوى المطلوب.
- اجرى (الحجار، ٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى تقييم مستوى الأداء الجامعي من وجهة نظر الهيئات التدريسية في جامعة الأقصى وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، حيث قام الباحث بإعداد أداة عبارة عن استبانة موجهة إلى أعضاء الهيئات التدريسية، حيث تألفت العينة من (١٢٣) فرداً. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أن المستوى العام للأداء الجامعي كان دون المستوى المطلوب وأن القيادة الجامعية كانت ذات أسلوب تسلطي في اتخاذ القرارات تجاه العاملين. وقام الباحث بوضع عدداً من التوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث. (الحجار، ٢٠٠٤).
- أجرى (حطاب والقريشي، ٢٠٠٧) بدراسة بعنوان (فاعلية برنامج إعداد أعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء الكفايات التدريسية). هدفت الدراسة إلى تقويم مدى فاعلية عملية إعداد أساتذة التعليم العالي في تمكينهم من بعض الكفايات التدريسية الأساسية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد مقياس لذلك مكون (٥٣) فقرة موزعة على ستة مجالات، أما عينة البحث بلغ حجمها (٢٠٣) تدريسي يمثلون نسبة (٨٣%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

اما النتائج التي أظهرتها الدراسةالآتي:

١- توصلت الدراسة إلى تدني مستوى فاعلية عملية إعداد أعضاء هيئة التدريس الجامعي.

٢- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين ممارسات أعضاء هيئة التدريس الجامعي للكفايات التدريسية يعزى لطبيعة الكلية. (حطاب والقريشي، ٢٠٠٧، ص١٢١)

- اجرى (السراج، ٢٠٠٧) بدراسة بعنوان (الآفاق المستقبلية للإعداد المهني للأستاذ الجامعي والاتجاهات الحديثة للتعليم). هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد استراتيجية جديدة لتحسين عمل أستاذ المرحلة الجامعية وإعداده مهنياً. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات والمعلومات، أما عينة البحث تكونت من مجموعة من التدريسيين في جامعة صلاح الدين.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

١- هناك طرائق تدريس متنوعة كل حسب اختصاصه ولكن الطريقة التقليدية هي السائدة في التدريس.

٢- هناك قلة في استخدام التقنيات الحديثة في التدريس ووجود تباين في عملية استخدامها.

٣- استقلال الجامعة والمناهج يؤدي إلى التطور والتنافس العلمي.

(السراج، ٢٠٠٧، ص٣٦)

- قام (سعيد، ٢٠١٠) بدراسة لوضع مقترح لتطوير الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريسي بجامعة الخرطوم في ضوء المواصفة الدولية للجودة (Iso2002) هدفت الدراسة الكشف عن وجهة نظر الإدارة العليا لجامعة الخرطوم في تقديم اقتراحات لتطوير وظيفة التدريس في الأداء الأكاديمي والمهني لعضو هيئة التدريس في جامعة الخرطوم في ضوء مواصفات الأيزو (9002)، اختار الباحث عينة قصدية وخرجت الدراسة بنتائج أهمها الاعتماد على معايير الأيزو (Iso9002) في جودة أداء عضو هيئة التدريس أكاديمياً ومهنياً ودعم تدريب الأستاذ الجامعي وغيرها.
- أجرى (الكبيسي، ٢٠١٠) دراسة بعنوان واقع جودة التدريس الجامعي وسبل الارتقاء به وهو ما هدفت إليه الدراسة لمعرفته والوصول إليه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار. اتبع الباحث المنهج الوصفي حيث كانت عينة البحث تتكون من (٦١) تدريسياً من أصل (٣٠٢) من مجتمع البحث، قام الباحث ببناء أداءه البحث ثم خرج بنتائج أهمها ان مستوى جودة التدريس ليست بالمستوى المطلوب وقد يعزى السبب إلى ان هذا التدني للتدريسيين في الفروع العلمية هو بسبب عدم تلقيهم اعداد تربوي كافٍ.
- أجرى (الجاف، ٢٠١١) دراسة لمعرف جودة الأداء الجامعي التدريسي لتدريسي كلية الزراعة والغابات في جامعة الموصل فضلاً عن التعرف على أهم معايير الجودة للأداء التدريسي وكذلك شروط تطبيق الجودة للأداء الجامعي ومعرفة أهم الصعوبات التي تحد من تطبيق (TQM) في جودة الأداء الجامعي. قام الباحث بإعداد استبانة للتعرف على الهدف طبقت على عينة البحث وخرج الباحث بمجموعة من النتائج فضلاً عن وضع بعض المقترحات والتوصيات الخاصة بالدراسة.

الإطار النظري

مفهوم الجودة:

ومن المفيد الإشارة إلى معنى الجودة كما ورد في بعض المعاجم العربية والأجنبية، إذ عرفها (ابن منظور) في معجم (لسان العرب) بأن أصل كلمة الجودة هو (جود) والجَيّد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوَّده، وجوَّده أي صار جيّداً، وأحدث الشيء فجاد، والتجويد مثله، وقد جاد جودةً وأجاد، أي أتى بالجيِّد من القول والفعل. (ابن منظور، ١٩٨٤، ص٧٢)

وجاء في (المعجم الوسيط) أن (الجودة) تعني كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي (جاد).(ياسين، ١٩٨٥، ص١٤٥)

وجاء في قاموس ويبستر (Webestars New Word Dictionary) أن (الجودة) هي صفة أو درجة تَفَوّق لشيء ما، أو أنها تعني درجة من التمايز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج. (Gralnik, 1984 , P.1161)

أما المعنى الاصطلاحي لكلمة الجودة فهو مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعني طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه. (قدار، ١٩٩٧، ص٧٧)

ونظر إليها بعضهم بأنها تعني الكفاءة (Efficiency) أي الاستعمال الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الحصول على مخرجات جيدة.(Egbert , 1990, P.58)

في حين يرى آخرون أنها تعبر عن الفاعلية (Effectivenes)، التي هي في أيسر معانيها تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة.(المهدي، ١٩٩٧، ص٤١٤)

وبصورة أدق يرى بعضهم أنها تحقيق رغبات المستفيد وتوقعاته، وذلك عن طريق تعاون الأفراد في جوانب العمل بالمؤسسة. (بترفليد، ١٩٩٥، ص٦١١)

وعلى الرغم من التباين في مفهوم الجودة بين الباحثين إلا أنه يمكن القول بأنها تمثل الكفاءة والفاعلية وتضافر الجهود معاً، وهي ما تقوم به من عملٍ أو فعلٍ بإتقان لتحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرائق وبأقل جهد وتكلفة فعلاً وليس قولاً، إذ إن محور مفهوم (الجودة) يدور في خدمة المستفيد بعيداً عن الأمور الأخرى.

وهناك من عدّ الجودة تعبيراً عن هوية البلد وحضارته عن طريق السلع والخدمات التي تقدم إلى الأسواق المحلية والعالمية، إذ إنها تعبر عن مدى التزام المنظمات بالجودة، لتعكس المرآة صورة النظم الاجتماعية والأخلاقية التي تسود المجتمع ونوعية حياة العمل في المنظمة. (الدوري، ٢٠٠٠، ص١٠)

وهناك من وضع خمسة أنواع من الجودة كشيء نادر وكإتقان وكملاءمة للفرص وكقيمة مادية وكتحويل، وبالنسبة إلى التعليم ليس الطلاب منتجات أو عملاء، وإنما هم مشاركون، فالتربية ليست خدمة للعميل، بل هي عملية مستمرة لتحويل الطلاب، فالدراسة في الكلية ليست مجرد

عملية تدريب على عملٍ نافع فحسب، بل هي عملية تحويل لشخصية الطلاب.(Halbard, 1997, P.58)

إن الإدارات التي تسعى إلى الجودة التي تتخصص بإنتاج السلع والخدمات يتطلب الأمر منها التقيد والالتزام بتلك المزايا والمواصفات وتوظيف العناصر البشرية المؤهلة وتشغيلها من أصحاب الكفاءات والقدرات الإدارية والفنية. وهذا الأمر يتطلب التعاون البنّاء بين إدارات المنظمة إذ ان جميعها معنية بالجودة. (Karajewski and Ritzman,1993, P.80-90)

ومما تقدم يمكن عد الجودة بأنها المواصفات التي لا بد أن تتوافر للمستفيد عن طريق الخدمة أو المنتج، تلك المواصفات بدورها تساعد على جعل المستفيد متمسكاً بهذه الخدمة أو المنتج، وربما يضاعف الرغبة والاقتناء والتمسك بها أكثر، وربما يكون عاملاً في كسب عملاء جدد للمنتجات التي فضلها على غيرها من المنتجات الأخرى.

الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

عدت الحاجة إلى الجودة في التعليم الجامعي أمراً ضرورياً، وباتت أكثر إلحاحاً للإيفاء بمتطلبات المجتمع وتوقعاته.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نهضة جديدة وأسلوباً فعّالاً لإدارة هذه المؤسسات وقيادتها بما فيها الجامعات، فأن الجودة تعني كذلك الطلبة، والخريجين، ومستوى الأداء، والعاملين والهيكل الإداري والأكاديمي لها بما يحقق النمو والتطور المستمرين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ولتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يعد واحداً من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة؛ لا بد من تفاعل جميع أبعاد العملية التعليمية.

وينظر بعضهم إلى إدارة الجودة في التعليم على أنها "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر -بدقة وشمولية- عن جوهر التربية وحالها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة لتحقيق الأهداف المنشودة". (عابدين، ١٩٩٢، ص٦٩)

وهناك من ذهب إلى أن الجودة الشاملة في التعليم "تعني إيجابية النظام التعليمي، بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته، فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد بكونه وحدة بناء هذا المجتمع". (عليمات، ٢٠٠٤، ص٩٣)

ويعرف رودز (Rhodds) إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: "عملية إدارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة". (أبو نبعة ومسعد، ٢٠٠٠، ص١٤٣)

ويمكن تعريفها من مفهوم ضمان الجودة (Quality Assurance) بأنها: "جميع السياسات والنظم والعمليات الموجهة نحو ضمان دعم تعزيز جودة الشروط التعليمية داخل الكلية أو الجامعة". (UNESCO, 1998, P.35)

وعرفها (سيمور) بأنها: "درجة تلبية حاجات الطلبة وغيرهم من المشاركين والوفاء بتوقعاتهم على نحوٍ مستمر". (Sims and Sims , 1995 , P.8)

ويَعدُّ (درباس) مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التربية بأنها: "استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن –في إطارها– من استثمار المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم وتوظيفها لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية". (درباس، ١٩٩٤، ص١٥)

وهناك من يعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها "القيام بتوجيه جميع الأنشطة والعمليات (الأكاديمية، والإدارية، والمالية) على جميع منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات العملاء (سوق العمل، والطلاب) عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل، وذلك بخلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة". (طرابلسية، ٢٠٠٣، ص٨)

ويعرفها (عثمان وعثمان) بأنها: "تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة وموثقة تعود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان العصري، عن طريق تقديم الخدمة التعليمية المتميزة". (عثمان وعثمان، ١٩٩٧، ص٣٨٤)

وهكذا يمكن تعريفها بإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عبارة عن فلسفة إدارية لقيادة الجامعات ترتكز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع، وتحقق للجامعة النمو والتطور المستمرين، وتؤهلها إلى تحقيق أهدافها، وهي تضمن الفعَّالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي، وتؤدي –في النهاية– إلى التفوق والتميُّز والمنافسة، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات، والإدارات، والعاملين، والطلاب والمستفيدين من عمليات التحسين المستمرة، والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع.

ومما سبق يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (الجامعية) هي:

١– عملية ترتكز على الطلبة بوصفهم محور العملية التعليمية.
٢– عدّ الجودة ركناً أساسياً في التخطيط الستراتيجي للجامعة.
٣– عملية تركز على المشاركة وروح الفريق الواحد لجميع العاملين في المؤسسة الجامعية.
٤– عملية مستمرة ومتواصلة للتحسين والمطابقة للجودة في المؤسسة.
٥– عملية واسعة وشاملة لجميع الوحدات والتشكيلات في الجامعة.
٦– الجودة مسؤولية جميع الأفراد والعاملين في الجامعة.
٧– بوصفها ثقافة جديدة سوف تغير ثقافة المجتمع المحيط بالجامعة.

٨- الجودة عملية إيجابية ومردودها الإيجابي يعود بالنفع للجميع.

مفهوم الأداء التدريسي:

يعرف الأداء بصورة عامة بأنه العملية التي يتعرف من خلالها الفرد على تأديته لمهامه وقدراته والخصائص اللازمة لتأدية العمل الصحيح، فهو بذلك النتائج العملية التي يحصل عليها الفرد من خلال نتائج الفعاليات وما يقوم به من أعمال داخل المنظمة التي يعمل بها. فالأداء هو مقياس لما تم إنجازه لعمل ما من قبل المؤسسة أو الفريق أو شخصٍ ما. (الحولي، ٢٠٠٤، ص٤٣)

أما بالنسبة لمفهوم الأداء التدريسي فهو مجموع السلوكيات التي يصدرها الفرد لإنجاز عمل ما داخل قاعة الدرس، أي هو كل موقف أو نشاط تعليمي يجمع بين التدريسي وطلبته.

وإن الأداء التدريسي هو بمثابة الوظيفة التي يمارسها عضو هيئة التدريسي بالجامعة ويشمل الأداء الأكاديمي والمهني. فعرفه (الغامدي، ٢٠٠٣) بأنه مجموعة من الخصائص التي تتعلق بتمكن عضو هيئة التدريس من مادته العلمية والاعتماد على المنهج العلمي في نقل أفكاره إلى طلبته، ومتابعة التطورات العلمية الجديدة في مجال تخصصه. (الغامدي، ٢٠٠٣، ص٥٤).

فالأداء التدريسي الجيد يتمثل بمجموعة من المؤشرات التي يقوم بها الأستاذ الجامعي بما يجعله متمكناً من التحضير للمنهج الدراسي المقرر والتهيؤ لعملية التعليم والتعلم وتنفيذها وأساليب التدريس المختلفة والإعداد الجيد للامتحانات وكيفية إيصال المادة العلمية بصورة مشوقة وجذابة.

أن نجاح عملية التعليم الجامعي لا تتحقق الا من خلال الجهود المشتركة والتعاونية لجميع أجزاء وعناصر النظام التعليمي بما في ذلك التدريسي الجامعي وما يقوم به من أداء، إذ أن الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي له الدور المهم والأساسي في تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة، إذ يتوقف ذلك على نجاح التدريسيين في المهام الموكلة لهم أكاديمياً وبحثياً ومهنياً.

لقد أصبح ضمان الجودة للأداء التدريسي في التعليم الجامعي ضرورة ملحة، ومن القضايا الرئيسة على المستوى العالمي، فقد اهتمت الدول في كيفية تطوير وتحسين الأداء للتدريسيين وفي كيفية تقديم برامج أكاديمية تستند إلى معايير جودة حقيقية والتأكيد عليها ووضعها لغرض اكتساب عضو هيئة التدريس هذه المهارات والكفايات.

الأستاذ الجامعي:

يعد التدريسي الجامعي العنصر الفعال والأهم في العملية التعليمية الجامعية، وهو المحرك الأساسي لها فخصائصه الشخصية والمعرفية والمهنية لها الدور الهام في نجاح الإدارة الصفية في الجامعة.

وإن الإمكانيات ومدى توافرها ومستوى المناهج وتطورها وتوافر المستلزمات والتجهيزات، لا يمكن لها ان تحدث التغيير المطلوب في العملية التعليمية ولا تحقق نجاحها ما لم يتوافر التدريسي الكفء والمهني المتمكن من توظيف المعرفة والمعلومة الجيدة وإيصالها إلى طلبته.

فالأستاذ الجامعي ذو الكفاية العالية يمكن أن يعوض أي نقصٍ أو قصورٍ في العناصر التعليمية الأخرى.

ويعرف الأستاذ الجامعي بأنه الشخص الذي يحمل مؤهلاً علمياً عالياً كالماجستير والدكتوراه، وله الإمكانيات والمهارات التي تؤهله للتدريسي في جامعته، فهو بذلك لا يعني ان الشهادة التي حصل عليها هي بمثابة الصور أو المرور إلى مرحلة التدريسي في الجامعة، وإنما ما يحمله من كفايات وإمكانيات تؤهله لذلك.

إن الأستاذ الجامعي إذا امتلك مهارات وقدرات الأداء التدريسي الجيد لابد ان ينمي كثيراً من المهارات، لأن طالب الجامعة اليوم لم يعد ذلك الطالب الذي يدخل قاعة الدرس ويقوم بدور المتلقي والصاغي لما يلقى عليه من الأفكار والمعلومات. فالطالب الجامعي اليوم صار نتاج كل شيء من حوله فهو متصفح للانترنت، ومطلع على كل شيء وهو بذلك غير مقتنع بالمعلومات والأفكار والأساليب التقليدية في التدريس فضلاً عن كونه متصيداً للهفوات والأخطاء التي يقع فيها الأستاذ الجامعي في أداءه، لذلك لابد أن يكون التدريسي متحصن بعلمية جيدة وجديدة وأكثر تطوراً وحداثة في كل ما يمتلكه في جوانبه العملية التعليمية.

إن عضو هيئة التدريس (الأستاذ الجامعي) الذي يحتاجه الطلبة في عصرنا هذا الذي يشهد طوفاناً معرفياً وتدفقاً للمعلومات، وثورةٍ في الاتصالات والتكنولوجيا وتنوعاً في أساليب التربية والتعليم وظهور المفاهيم الحديثة وغيرها، وهو بمثابة الأستاذ والباحث والمفكر والمرشد والمصلح، وهو الذي تلقى على عاتقه متطلبات المجتمع ومشكلاته، وهو الذي لابد أن تتوافر لديه الإمكانيات والمؤهلات والقدرات والمواصفات التي تجعله يتوائم مع ما يستجد من تطورات حديثة.

إن عملية التميز في أداء الأستاذ الجامعي تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف في كل عنصر من عناصر الأداء الذي يمارسه داخل قاعة الدرس، ومع طلبته والمجتمع المحيط، فهو تدريسي وباحث وعضوٍ فاعل ومسلح بالثقافة المعاصر والقديمة وله علاقة حميمة مع تكنولوجيا المعرفة والاتصال وملم بأساليب التدريس في تخصصه.

متطلبات جودة الأداء التدريسي:

أنصب اهتمام القائمون على التعليم الجامعي في موضوع الأداء التدريسي في الجامعة وضمان جودته، ولم يكن الموضوع حديث العهد كما يتصوره البعض، فقد بدأ ذلك الاهتمام منذ القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية.

إذ أن عملية تطوير الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها قياس مدى تقدمه أو تأخره في عمله وفق معايير موضوعية والحكم

عل الموائمة بين متطلبات مهنة التدريسي ومؤهلات التدريسيين وخصائصهم، بالإضافة إلى الكشف عن جوانب القوة والضعف في أداءهم.

إن الاهتمام بالأستاذ الجامعي وتطوير مستواه هو محور رئيسي لعمل الكثير من الجامعات في مختلف دول العالم، ذلك لأنه القصد الأساسي الذي تقوم عليه العملية التعليمية التي لا يمكن ا نجاحها إلا بوجوده.

فلقد تركزت هذه التوجهات بصورة خاصة بكل ما يتعلق بأداء الأستاذ الجامعي أكاديمياً ومهنياً وكيفية إعداده وتطويره وبدوافع عديدة باعتبار أن هذا التأهيل والاعداد هو استثمار بحد ذاته لا يقل شأناً عن الاستثمارات الأخرى.

وأشار (كليبر) في هذا الصدد أن العامل الأساسي الذي أدى إلى تدني مستوى التدريس في الجامعات الأمريكية يرجع لكون أغلبية أعضاء هيئة التدريس لم يعدوا إعداداً جيداً يؤهلهم للقيام بمهام التدريس في الجامعات، وقد أخذ الاهتمام بتطوير المهارات لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات يحظى باهتمام كبير في جامعات أميركا وبريطانيا وكندا وفرنسا والعالم العربي أيضاً. (مرسي، ٢٠٠٢، ص٤٨)

وأخذ الاهتمام بهذا الموضوع أكثر جديةً، من حيث التوجه نحو تطوير مهارات الأداء للتدريسيين، باعتبار ان التدريسي الجامعي هو المحور الأساسي والمباشر عن جودة التعليم الجامعي وتحقيق الجودة النوعية له.

ويشير (ساليز، ١٩٩٩) حول مسألة تطوير الأداء التدريسي الجامعي باعتباره استثماراً لا يقل شأناً عن باقي الموارد الأخرى من خلال مجموعة من المؤشرات هي:

١- الالتزام القوي لتطوير أداء جميع التدريسيين لكي يحققوا أهداف الجامعة.

٢- وجود خطة استراتيجية تحدد أهداف الجامعة والعمل على تحقيقها من قبل أعضاء هيئة التدريس.

٣- أجراء مراجعات دورية لمستوى أداء التدريسيين وتطويرهم بصورة مستمرة.

٤- تقويم الاستثمار في التدريب والتطوير، لمراجعة مستوى فعالية عملية التدريب للتدريسيين وتطوير أداءهم. (ساليز، ١٩٩٩، ص٢٧٦)

ان تطوير الأداء التدريسي الجامعي وتحسين مستواه يتطلب الاهتمام بعضو هيئة التدريس نفسه باعتباره العمود الفقري للتعليم الجامعي وبالتالي للنظام التربوي بصورة عامة.

ويتمثل تحسين الأداء للتدريسيين بالدورات التدريبية وتنظيمها في مجال أساليب وطرائق التدريس والتقويم الحديثة، وفي مجال فهم الأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل والتقييد بها، والاهتمام بالنمو العلمي والمهني للأستاذ الجامعي، وذلك من خلال تيسير الفرص للاشتراك في الملتقيات والمؤتمرات العالمية، والاستفادة من النظريات والمفاهيم الحديثة المتعلقة بالأداء الأكاديمي. (حسن وآخرون، ٢٠١١، ص١٣٩٦).

ومن المفيد أن نشير إلى أن سبل ووسائل تطوير الأداء وتحسين جودته في المؤسسة الجامعية يجب أن ينطلق من النظر إلى الأستاذ الجامعي باعتباره يحمل مواصفات متعددة وهي:

أ- مدرساً مبدعاً متنوع الأساليب والطرائق التدريسية.

ب- باحثاً علمياً في تخصصه العام والدقيق.

ج- مرشداً وموجهاً ومصلحاً لطلبته في الجامعة.

د- مشرفاً فاعلاً على أبحاث طلبته ورسائلهم الجامعية في الدراسات الأولية والعليا.

هـ- عضواً نافعاً في خدمة المجتمع ومتصدياً لمشكلاته.

الكفايات التدريسية اللازمة للأستاذ الجامعي:

لقد تعددت أراء الباحثين والمتخصصين في تعريف هذا المفهوم وتوضيحه، فقد عرفه (عطية، ٢٠٠٧) بأن (الكفاية الأدائية) هي القدرة التي يبديها المدرس أو المعلم في موقف تعليمي محدد سعياً لتحقيق هدف أو أهداف تعليمية معينة (عطية،٢٠٠٧، ص٥٤)

ولقد أشارت البحوث والدراسات تصنيفات عديدة للكفايات التدريسية استناداً إلى تفسيرات ومعايير مختلفة، حيث صنف (Bloom) هذه الكفايات إلى (معرفية، وجدانية، نفس حركية) أو استناداً إلى أدوار المدرس بوصفه ناقلاً للمعرفة ومديراً للنشاط التعليمي ومصمماً لمهام التعليم ومشاركاً في الإشراف، والتدريس في تفاعله مع الآخرين. (طعيمة، ١٩٩٩، ص٢٥)

ويشير مفهوم الكفايات التدريسية إلى مدى امتلاك جودة عضو هيئة التدريس (التدريسي الجامعي) إلى الكفايات المتعلقة بالمادة الدراسية وخصائص الطلبة وإدارة الصف وتخطيط التعليم والعلاقات الإنسانية وغيرها.

وما يتعلق بالكفايات التدريسية اللازمة للأستاذ الجامعي وأدواره وما يرتبط به من سمات أو خصائص فقد بينت الدراسات أن من أهم الكفايات اللازمة للتدريسي الجامعي هو التحلي بالصبر وفي التفاعل مع طلبته داخل الصف وخارجه، وتطوير مهارات التفكير الإبداعي. (خوالده، ١٩٩٣، ص٤١٨)

وهناك من أعتبر ان الممارسات التعليمية تعد من أبرز الكفايات وتليها كفايات النظام والعلاقات الإنسانية ثم كفايات التخطيط والتقويم بالنسبة للتدريسي الجامعي باعتبارها الكفايات الضرورية اللازمة في إدارة عمله اليومي داخل الجامعة أو القسم الذي يعمل فيه. (عليمات، ٢٠٠٦، ص١٥١).

ان التغيير الحاصل في مجمل العملية التعليمية بما فيها من وسائل الاتصال وتقنياته وتعدد مصادر التعلم والدراسة عن بعد وغيرها، أدت إلى أحداث تغييرات في الموقف التعليمي التعلمي التي تحولت من الأساليب التقليدية للأستاذ الجامعي في أداء دور الموجه والمرشد لتلقي المعرفة لدى الطلبة.

وعلى الرغم مما تقدم فأن الدراسات والبحوث تشير إلى أن هناك قصوراً في الكفايات التدريسية لوضع هيئة التدريس في التعليم الجامعي، إذ يشير (مرسي، ٢٠٠٢) في هذا الصدد أن معظم أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الغربية ينقصهم التدريب على ممارسة التدريس، وهذا الوضع ينطبق أيضاً على الجامعات العربية. (مرسي، ٢٠٠٢، ص٢٠٥).

ولذا فأن معايير جودة التعليم العالي تبدأ بأعضاء هيئات التدريس في الكثير من النماذج التي اعتمدتها الجامعات، وأن جودة النوعية لا يمكن ان تعزز من خلال الأنظمة والقوانين ولكن من خلال الالتزام المهني لعضو هيئة التدريس.(Naidoo,2002, P.13)

ولهذا فأن تطوير الكفايات والمهارات الأدائية التدريسية للأستاذ الجامعي في مجال التدريس وتنويع أساليبه وطرائقه واستخدام التقانات الحديثة والاستناد إلى برامج تطويرية ومهنية تنظم أداءه بشكل أفضل، باتت أمراً أساسياً في نجاح العملية التعليمية الجامعية.

أن الكفايات اللازمة للأستاذ الجامعي لا تنحصر في أدواره في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إذ أن دوره ازداد في هذا العصر وتجاوز المألوف في ذلك. فأن التدريسي الكفء ينبغي أن يكون مسلحاً بمجموعة من الكفايات اللازمة المرتبطة بمعايير الجودة في التدريس الذي نريده.

وفي ما سبق فأن الكفايات اللازمة لأداء الأستاذ الجامعي عديدة ومتنوعة، وقد اختلفت الدراسات والبحوث في تحديد ذلك فمنها ما توسعت في ذلك والأخرى كانت محددة بعدد من هذه الكفايات، وسنتطرق إلى تحديد الكفايات اللازمة بثلاث كفايات رئيسية وما تمثله من مواصفات وهي كالآتي:

١- الكفايات الشخصية: ويمكن أن تتمثل بالآتي:
- أ- حسن المظهر واللياقة في الحديث.
- ب- العدالة في التقويم ومراعاة الفروق بين الطلبة.
- ج- الاتزان الانفعالي والقدرة على تصريف الأمور.
- د- الالتزام بقيم المهنة والاعتزاز بها.
- هـ-احترام الوقت وتقديره المناسب له.
- و-سعة الصدر والتحلي بالصبر.
- ز- يمتلك مهارة حل المشكلات والتفكير الناقد لدى طلبته.
- ح- التعاون مع الزملاء والطلبة لتحسين العملية التعليمية.

٢- الكفايات المعرفية: وتتمثل بـ:
- أ- التخطيط والتنظيم للموقف التعليمي.
- ب- تحقيق نسبة إنجاز من قبل الطلبة في اكتساب المعرفة.
- ج- الوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية.
- د- الكفاءة في إيصال المادة العلمية.

هـ- المعرفة والالمام بالتقنيات والتكنولوجيا الحديثة في التعليم.

و- الإحاطة بالمادة العلمية في مجال تخصصه.

٣- الكفايات الأدائية: وتتمثل بالآتي:

أ- التمكن من المادة العلمية في الدرس.

ب- تحديد المنهج الدراسي والتهيئ له.

ج- التخطيط والتنظيم الجيد للموقف التعليمي التعلمي.

د- التقويم الجيد لنتائج النظم وتعزيز المخرجات.

هـ- التنوع في أساليب التدريس وطرائقه.

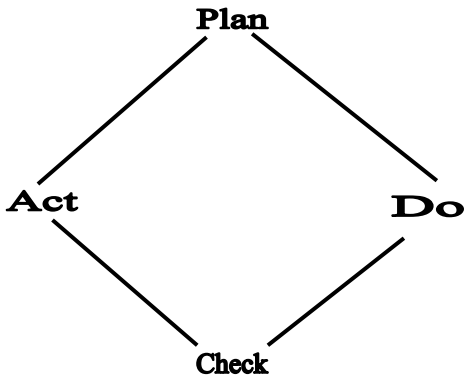
و- الاهتمام بتوجيه الطلبة وإرشادهم أكاديمياً.

رؤية مقترحة لتطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي:

للإجابة على هدف البحث الرئيس حاول الباحثان ان يقدما رؤية تمثل تصوراً مقترحاً لتطوير مستوى الأداء التدريسي للأستاذ وفقاً لمعايير ديمنغ للجودة، ذلك بالاستناد إلى المعايير والنماذج التي جاء بها المتخصصون في هذا المجال، وبعد الإطلاع على الأدبيات والمصادر المتعلقة بهذا الموضوع والإطلاع على النماذج المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، فقد أعتمد الباحثان على أنموذج ديمنغ للتحسين والتطوير في الجودة أو ما يسمى بدورة دمينغ(Deming Wheel) شكل رقم (١)، إذ اشتملت هذه الدائرة على العناصر التالية: (Plan-Do-Check-Act) حيث تمثل كل منها ما يأتي:

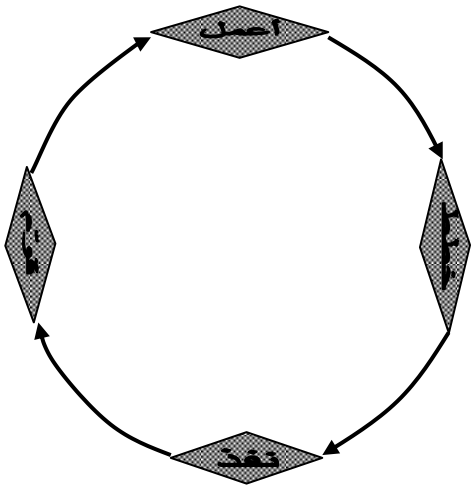
- **Plan**: وهو التخطيط للعملية التعليمية-التعلمية (خطط قصيرة الأجل، طويلة الأجل).
- **Do**: التنفيذ المبدئي أو التجريبي للخطة المقترحة.
- **Check**: المتابعة والتقييم للتطوير والتحسين الذي سيحصل لأجل المقارنة بالأهداف الموضوعة.
- **Act**: تنفيذ خطوات العمل الموضوعة في حال ظهرت مؤشرات النجاح للعمل وتكرار الدورة مرة أخرى لغرض التحسين المستمر.

(Deming, 1986, P.101)



شكل رقم(1) يوضح دورة ديمنغ (PDCA)

تقدم هذه الرؤية المقترحة لتطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي تصوراً مقترحاً لتحسين الأداء وفقاً لمعايير الجودة في أنموذج (دورة ديمنغ) من خلال التطرق إلى عناصر العملية التعليمية (التخطيط، التنفيذ، التقويم، المتابعة) وما يوازيها في معايير الجودة في التحسين والتطوير من الدائرة (خطط، نفذ، قوّم، أعمل)، حيث سيتم عرض هذه المجالات في شكل خطوات عملية لابد من القيام بها من قبل التدريسي ابتداءً من عملية التخطيط وجودته ثم التطبيق الأولي للمقترح ومن ثم تقويم النتائج وأخيراً متابعة العمل وتعميمه بناءاً على النتائج المتحققة من التطبيق المبدئي وكما موضح في الشكل رقم (٢).



شكل (2) يمثل مقترح لتطوير الأداء التدريسي

إذ تقتضي هذه الرؤية المقترحة الاهتمام والعناية الفائقة من قبل الأستاذ الجامعي بالعناصر الأساسية للعملية التعليمية السابقة ومن خلال العمل على تطبيقها في ممارسة العملية التدريسية اليومية المتعلقة بالمادة الدراسية وبما ينعكس على تحسين أدائه والوصول إلى مخرجات تعليمية جيدة.

وللاجابة علئ هدف البحث الاول يقترح الباحثان مجموعة من الكفايات التدريسية اللازمة التي تنبثق من كل مجال من مجالات التصور المقترح وكالآتي:

المجال الأول: جودة التخطيط (خطط):

يعد التخطيط والأعداد الجيد والسليم من العناصر الضرورية المهمة في العملية التعليمية، ولذلك فأن عضو هيئة التدريسي يترتب عليه الإلمام والاهتمام بهذا الموضوع فهو يحتاج إلى أتقان مهارة التخطيط من خلال تطوير كفاياته وأداءه التدريسي بما يتماشى مع معايير الجودة الشاملة، ويمكن أن يحقق الأستاذ الجامعي جودة التخطيط وبما يمكنه أن يكون مخططاً جيداً وذلك من خلال

امتلاكه لكفايات التمكن من المادة العلمية وكيفية إيصالها إلى الطلبة واستيعاب احتياجات الطلبة وخصائصهم المختلفة وهو ما ينتج من خلال التخطيط والتنظيم الجيد للموقف التعليمي، وتحديد الأهداف التعليمية بدقة وإعداد الوسائل والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والمعرفة التامة بأساليب وطرائق التدريس المناسبة والملائمة، وتبرز معايير الجودة في التخطيط من خلال المؤشرات الآتية:

المؤشر الأول: التمكن من المادة العلمية وتسهيل إيصالها للطلبة. وتتم من خلال أتقان الكفايات التالية:

- تحليل المحتوى للمادة العلمية وفهمها واستيعابها.
- التركيز على المفاهيم الجديدة والحديثة ومحاولة تبسيطها.
- القدرة على تحليل المادة العلمية إلى أجزاءها وعناصرها الفرعية.
- الإحاطة بجميع جوانب عملية التعليم والتعلم للطلبة.
- تخطيط وتنظيم مفردات المادة بشكل منطقي متدرج.
- العمل على تحقيق التكامل المعرفي مع المواد والعلوم الأخرى.
- تهيئة وإعداد المستلزمات الضرورية التي تساعد على التعليم.

المؤشر الثاني: تحليل واستيعاب احتياجات الطلبة وتحديد خصائصهم. وتتم من خلال اتقان الكفايات التالية:

- التخطيط والتنظيم الجيد للموقف التعليمي مع الطلبة.
- التعرف على احتياجات الطلبة المعرفية والسلوكية والوجدانية.
- التعرف على قدرات الطلبة وإمكاناتهم العلمية.
- مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.
- القيام بالمناقشات والحوارات الهادفة مع الطلبة.
- التعرف على خبرات الطلبة واحتياجاتهم التدريسية.
- تصميم فعاليات وأنشطة لا صفية لزيادة قدرات الطلبة.
- المؤشر الثالث: تحديد الأهداف التعليمية وإعداد الوسائل المناسبة لها. وتتم من خلال الكفايات التالية:
- تحديد الأهداف العامة والأهداف الخاصة للمادة الدراسية.
- فهم وترجمة الأهداف التعليمية إلى مخرجات تعليمية واقعية.
- التمكن من صياغة الأهداف في ضوء المحتوى الدراسي واحتياجات الطلبة.
- تحقيق التكامل في الأهداف بالجانب العملي والنظري.
- محاولة ترتيب الأهداف العامة والخاصة تدريجياً.
- مراعاة الوقت المخصص للمادة بما يتناسب مع أهداف المحتوى الدراسي.

- المعرفة بنظريات التعلم المختلفة والمناسبة مع المادة العلمية.
- المعرفة بالاتجاهات الحديثة في أساليب وطرائق التدريس.
- تحديد طرائق التدريس المناسبة لطبيعة كل موضوع أو مفردة دراسية.
- التعرف على كل المستجدات الحديثة في تعليم المادة الاختصاص له.
- محاولة استخدام طرائق وأساليب المجاميع أو ورش العمل في التدريس.

المجال الثاني: جودة التنفيذ (نفذ):

يعد التنفيذ جوهر العملية التعليمية وهو ما يُبرَّزْ دور الأداء الفعلي والممارسة الحقيقية للأستاذ الجامعي داخل المحاضرة، لاسيما وأن هذه الخطوة هي التطبيق الأولي للتطوير وهي التنفيذ التي ستبنى عليه النتائج وتقييمها، وجودة التنفيذ هنا يهدف إلى تحقيق أمثل للأهداف التعليمية، وتتطلب تطبيق معايير جودة التنفيذ تلك من خلال جودة تنظيم وتهيئة بيئة الصف الجيدة وكل ما يتعلق بها من جوانب العملية التعليمية ومن خلال المؤشرات التدريسية التالية:

المؤشر الأول: تنظيم وتهيئة البيئة الجيدة للدرس. وتتم من خلال الكفايات الادائية التالية:

- توضيح النظام المدرس الذي لابد من الالتزام به.
- التحفيز على المشاركة والحوار والاستماع إلى آراء الطلبة.
- استخدام أساليب تقديم متنوعة ومقدمات منطقية تتسم مع المادة العلمية.
- معالجة المشكلات السلوكية بحكمة وبأسلوب متزن مع الطلبة.
- أستثارة خبرات الطلبة ومحاولة تسخيرها مع المادة العلمية.

المؤشر الثاني: الدافعية والانتباه وتعزيز التعليم الفعال. وتتم من خلال ما يلي:

- محاولة شد وجذب انتباه الطلبة وتشجيع التفاعل الإيجابي.
- التنويع في أساليب العرض وإشراك الطلبة بالمناقشة والحوار والتعاون.
- استخدام الوسائل المختلفة لجلب الانتباه وإثارة الدافعية للدرس.
- تشجيع التفاعل الإيجابي بين الطلبة مع تعزيز التعليم الذاتي لهم.
- مراعاة عملية المراجعة للدرس بما يضمن استيعاب المعرفة وتوظيفها.

المؤشر الثالث: استخدام التقنيات والأنشطة المصاحبة للتعلم. وتتم من خلال ما يلي:

- تطبيق إجراءات وأنشطة المادة الدراسية بشكل علمي.
- التشجيع على ممارسة الأنشطة الصفية واللاصفية.
- استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية في الوقت المناسب لها أثناء الدرس.
- مراعاة استخدام التقنيات والأنشطة ومدة عرضها بما يخدم الموقف التعليمي.
- عرض الدرس بما يتصف بالترتيب والتنظيم والترابط والوضوح.
- تنفيذ الأنشطة التعليمية المصاحبة بصورة منهجية.
- الحرص على اتمام الطلبة للمهام والأنشطة الموكلة لهم.

المؤشر الرابع: التقويم المبدئي والتغذية الراجعة. وتتم من خلال ما يأتي:

- القدرة على قياس مستوى ما تحقق من أهداف المادة الدراسية.
- تلخيص ما تم تحقيقه وعرضه على الطلبة كتغذية راجعة.
- الحرص على التقويم المبدئي لكل خطوة من خطوات تنفيذ الدرس.
- استخدام أساليب تقويم متنوعة لمراعاة الموضوعية والدقة فيها.
- استخدام أسلوب الثواب والاستحسان للطلبة لتعزيز التقويم لديهم.

المجال الثالث: جودة المتابعة والتقويم (قَوّمْ):

يعد التقويم إعطاء حكم ووزن على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة، وهو بمثابة الوقوف على الميول والانحرافات في مسار العملية التعليمية، وأن أهميته تكمن في تحديد جودة التخطيط والتنفيذ معاً بما يمكن الأستاذ الجامعي من مراجعة الأداء والممارسات التدريسية التي قام بها، ولتحقيق جودة التقويم لدى الأستاذ الجامعي والوقوف على نقاط الضعف والقوة في الأداء التدريسي، فهو يحتاج إلى تطوير كفاياته التقويمية في التدريس بما في ذلك القيام بعمل واعداد وتوجيه الأسئلة وجودة صياغتها وتوظيف ستراتيجيات التقويم القبلي والبعدي والتقويم النهائي للطلبة وتتحدد الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في المؤشرات الآتية:

المؤشر الأول: توجيه الأسئلة وصياغتها. وتتم من خلال ما يلي:

- تنوع طرح الأسئلة وأساليب توجيهها.
- مراعاة الوضوح والدقة في توجيه الأسئلة.
- محاولة توزيع الأسئلة على جميع الطلبة.
- تجنب الإجابات الجماعية عن السؤال الواحد.
- التأكد من سماع الأسئلة من قبل الطلبة.
- محاولة فهم السؤال من قبل الطلبة وقدر الإمكان.

المؤشر الثاني: استخدام استراتيجيات التقويم. وتتم من خلال ما يلي:

- تكليف الطلبة بأنشطة وواجبات ترتبط بالحياة والواقع.
- استخدام أساليب التقويم الذاتي والمقارنة التقويمية (تقويم المناظرة).
- الاستعانة بصحيفة أو بطاقة الطالب أثناء التقويم لملاحظة التطور والتحسين الحاصل فيها.
- التركيز على معايير محددة أثناء التقويم والابتعاد عن الذاتية.
- التركيز على تقويم جودة الأداء والتنفيذ للأنشطة والفعاليات التطويرية.
- محاولة شمول التقويم لجميع الجوانب المتعلقة بالمادة والمهارة والخبرة.
- التأكيد على تقويم الجانب الإبداعي والابتكاري لدى الطلبة ودرجة التحسين.
- استخدام أساليب وأدوات مبتكرة ومتنوعة أثناء التقويم لأداء الطلبة.

المجال الرابع: التطوير والتحسين المستمر(أعمل): تمثل متابعة التطوير والتحسين في إجراءات العمل لأداء الأستاذ الجامعي بمثابة البدء بالعمل الفعلي والحقيقي لما تم اختباره في ضوء المراحل والخطوات السابقة، ومن خلال جودة الأداء التدريسي ونجاحه وتعزيز العمل والتأكيد على التحسين والتطوير المتواصل كمبدأ أساسي من مبادئ الجودة الشاملة، فلا شك أن تكون المخرجات التعليمية أكثر جودة. ولا بد أن تتوافر مجموعة من الكفايات الأدائية للأستاذ الجامعي التي يقوم بها في هذا المجال وهي:

- التعرف على مستوى اكتساب الطلبة للمعرفة.
- تقديم المقترحات للتحسين والتطوير في جميع عناصر العملية التعليمية.
- الحرص على إبداء الرأي وعرض المقترحات حول تطوير المنهج والمحتوى الدراسي.
- العمل على تلاقي أوجه القصور والنقص في العملية التدريسية.
- أحداث التفاعل الفكري والمعرفي ما بين الطلبة والأستاذ الجامعي.
- إجراء المراجعات التقويمية المستمرة للأداء التدريسي بعد كل فصل دراسي.
- التواصل مع التوجيهات الفكرية الإدارية والتعليمية الحديثة لتعزيز التحسين المستمر.
- محاولة أكساب الطلبة قيم ومبادئ حميدة وغرسها في نفوسهم.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما تم الإطلاع عليه من البحوث والدراسات السابقة وما تم عرضه في الإطار النظري، ومن خلال الرؤية المقترحة التي طرحها الباحثان لتطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي، يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات المناسبة وهي:

١- إقامة دورات تدريبية للأساتذة الجامعيين تتعلق بمعايير الجودة وضمانها في العملية التعليمية.
٢- تصميم برامج تدريبية لتطوير كفاءة الأستاذ الجامعي لزيادة مهاراته في الأداء التدريسي.
٣- تحديد المعايير الخاصة بالجودة الشاملة والتي لها علاقة بالمادة العلمية للتدريس لتسخيرها في أدائه التدريسي.
٤- إقامة ورشة عمل أو دورة تدريبية في ضوء الرؤية المقترحة في البحث لمساعدة وتطوير الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي.
٥- اعتماد معايير الجودة الشاملة في تقويم أداء الأستاذ الجامعي والحكم على جودة المخرجات التعليمية.
٦- الأخذ بآراء الطلبة لتقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة.

Abstract

The problem of the present study lies in the challenges that college education especially that concerns the quality of college teachers performance and developing the level of educational process quality.

This study aimed at constructing a vision the researchers have constructed depending on the standards of performance quality represented by Deming's quality course. The researchers presented a number of skills that should be existed in the performance of college teacher through using the analytic and constructing approach in imagining this drawing to develop performance.

The study results represented by a number of efficiencies that college teachers should have. In the light of these results certain recommendations and suggestions were put forward.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

١- **ابن منظور، (١٩٨٤)، لسان العرب، مكتبة دار المعارف، القاهرة، مصر.**

٢- **أبو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية (٢٠٠٠) نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمداء وطلبة جامعة عمان الأهلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (٢٧).**

٣- **بترفيلد، دال (١٩٩٥) الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي سرور، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.**

٤- **البصيص، حاتم (٢٠١١)، ضمان جودة الأداء التدريسي في التعليم الجامعي، تطوير الكفاءات الأدائية للمعلم على ضوء معايير الجودة، بحوث المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء-الأردن، ١٠-٢٠١١/٥/١٢.**

٥- **الجاف، أسماء زهير (٢٠١١)، جودة الأداء الجامعي لتدريسي كلية الزراعة والغابات، جامعة الموصل، مجلة وقائع المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.**

٦- **الحجار، رائد حسين (٢٠٠٤) تقييم الأداء الجامعي من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، العدد الثاني.**

٧- **حسن، محمد الحاج وآخرون (٢٠١١) نوعية العنصر البشري ودوره في جودة التعلم العالي-جامعة الشرق الأوسط، بحث مشترك في المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، جامعة الزرقاء.**

٨- **الحكمي، إبراهيم (٢٠٠٣)، الكفاءات المهنية المتعلقة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلبته وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، المملكة العربية السعودية-الرياض، العدد (٢٠)، السنة(٢٤)، ١٤٢٤هـ.**

٩- **الحولي، عليان عبد الله (٢٠٠٤)، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي، ورقة مقدمة لمؤتمر التربية، جامعة القدس في فلسطين.**

١٠- الخثيلة، هند ماجد (٢٠٠٠)، المهارات التدريسية الفعلية والمثالية كما يراها الطلبة في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مكة المكرمة، العدد (٢)، المجلد (١٢).

١١- حطاب، مهدي والقريشي حسن (٢٠٠٧)، فاعلية برنامج اعداد أعضاء الهيئة التدريسية الجامعية في ضوء الكفايات التدريسية، المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق نحو تعليم عالي متطور، جامعة أربيل العراق.

١٢- خوالدة، محمود ومرعي توفيق (١٩٩٣) مدى استخدام أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك للكفايات الأدائية المهمة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم الأكاديمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية- عمان، العدد(٢٦).

١٣- درباس، أحمد سعيد (١٩٩٤) إدارة الجودة الكلية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، العدد (٥٠)، المجلد (١٤)، السعودية، الرياض.

١٤- دليل أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد(١٩٨٠)، مطبعة جامعة، بغداد، العراق.

١٥- الدوري، ناجي عبد القادر (٢٠٠٠) أثر تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على حماية المستهلك دراسة استطلاعية في عينة من مستشفيات بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

١٦- ساليز، أدوارد (١٩٩٩)، من الأنظمة إلى القيادة تطور حركة الجودة في التعليم ما بعد الثانوي، مجلة تطوير نظم الجودة في التربية (ص٢٦٥-٢٨٣).

١٧- السراج، إبراهيم (٢٠٠٧)، الآفاق المستقبلية للإعداد المهني للأستاذ الجامعي-الاتجاهات الحديثة للتعليم، بحث في وقائع المؤتمر العالمي للتعليم العالي، نحو تعليم عالي متطور، جامعة أربيل، العراق.

١٨- سعيد، فيصل (٢٠١١)، تصور مقترح لتطوير الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في جامعة الخرطوم في ضوء المواصفة الدولية للجودة (Iso9002)، مجلة وقائع المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء-الأردن.

١٩- الشميل، بن هو يشل وخطابية عبد الله (٢٠٠٢)، المهارات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس وحاجتهم للتدريب عليها من وجهة نظر الطلبة للدراسات العليا، مجلة العلوم الإنسانية، العدد١٨، الجزائر.

٢٠- طرابلسية، شيرزاد (٢٠٠٣)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا-دمشق.

٢١- طعيمة، رشدي (١٩٩٩)، المعلم-كفاياته، أعداده، تدريبه، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.

٢٢- عابدين، محمود عباس (١٩٩٢)، الجودة واقتصادياتها في التربية (دراسة نقدية) ، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، المجلد (٧)، الجزء (٤٤)، القاهرة-مصر.

٢٣- عبد الوهاب، محمد فيصل (٢٠٠٧)، خصائص عضو هيئة التدريس كما يراها طلاب وأساتذة كلية العلوم، جامعة الخرطوم، مجلة دراسات تربوية، العدد (١٧)، السنة التاسعة، المركز القومي للمناهج، السودان.

٢٤- عثمان، محمد يسري وعثمان محمد موسى (١٩٩٧)، متطلبات الجودة الشاملة لتطوير التعليم الفني التجاري في مصر، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

٢٥- عطية، محسن (٢٠٠٧)، تدريس اللغة العربية في ضوء الكفايات الأدائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٦- عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، ط١، دار الشرق، الأردن-عمان.

٢٧- عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٦)، الكفايات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد (٧٨).

٢٨- الغامدي، علي محمد (٢٠٠٣)، تصور مقترح لتطبيق نظام TQM في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية (Iso9002) بحث مقدم في الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، فرع القصيم، من ص٢٨-٢٩، ١٤٢٩هـ.

٢٩- قدار، محمد احمد(١٩٩٧). المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن.

٣٠- الكبيسي، عبد الواحد (٢٠١١)، واقع جودة التدريس الجامعي وسبل الارتقاء به مجلة وقائع المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، الجزء الثاني، جامعة الزرقاء-الأردن.

٣١- الكناني، صبيح كرم (٢٠٠٥) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية-ابن الهيثم وابن رشد في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية-ابن الهيثم.

٣٢- كنعان، أحمد علي (٢٠٠٣) آفاق تطوير كليات وفق مؤشرات الجودة وتطبيقات في ميدان التعليم العالي، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

٣٣- مرسي، محمد منير (٢٠٠٢)، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، القاهرة، عالم الكتب، مصر.

٣٤- المهدي، مجيد (١٩٩٧). ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم والصناعة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.

٣٥- ياسين، إبراهيم (١٩٨٥)، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، مجمع اللغة العربية، القاهرة، مصر.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

36- Deming. W.E. (1986) Out of Crisis Massachusetts Institute of Technolghrcentr For Advanced Enginecning Study.

37- Egbert, D.W. (1990), Amacro-Aalysis of Quality Assessment in Higher Education, Vol.(19), No.1.

38- Gralink, David (1984) Webstr's New World Dictionqry, Second College Edition, New York.

39- Halbrd, Kathy (1997) Foucns on ADD in Goodle ERIC and Labs,...

40- Kavayewski, Lee. J. and Ritzman, Larry(1993) Oprations Management, New York Addison, Wesely Publishing Comp.

41- Naidoo, Kogi (2002) Staff Devlopment: Alener For Quality Assurance, Newzeland: Massy University.

42- Sim, RR and Sims, S,J (1995) Toward an Understanding of Total Quality Management: Its Relevance and Contriburtcon to to Higher.

43- Tunk, Roger (1992) Fast Trak To Quality Mc Graw Hill Inc. New York.

44- Unesco (1998) Higher Education in the Twenty- first Century Vision and Action Working Document, Paris, France.