

دراسة إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية فعالة لتسيير مؤسسات التعليم العالي

على ضوء تجارب بعض الجامعات العالمية

**Total Quality management as efficient strategy to manage the institutions of higher education. Theoretical study**

أ.د/ مغاري عبد الرحمان\*\*  
أستاذ التعليم العالي  
جامعة امحمد بوقرة. بومرداس

د/ صابية مختار\*  
أستاذ محاضر (ب)  
جامعة امحمد بوقرة. بومرداس

**الملخص**

تفرض المنافسة على المنظمات المختلفة تبني استراتيجيات تسيير تسمح لها بتحقيق الجودة والتميز لضمان بقائها. وإدارة الجودة الشاملة، كإحدى الاستراتيجيات المعتمدة من قبل عديد من المنظمات، هي فلسفة تقوم على توفر عدة شروط، أهمها ضرورة إدراك مسؤولي المنظمات أهمية هذه الفلسفة في تطوير طرق الإدارة وتحسين الأداء، والسعي بعد ذلك لاعتمادها كأسلوب للتسيير. إن تحقق هذا الشرط الرئيس يضمن إلى حد كبير نجاح عملية تطبيق هذه الفلسفة، إذ يكفي بعد ذلك توفير المستلزمات الأخرى والعمل بروح الفريق لتخطي الصعاب التي تواجه تطبيقها.

سمح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض المؤسسات الصناعية الرائدة في هذا الميدان بتحسين أدائها (انخفاض التكاليف، تقليص العيوب، تحسين جودة المخرجات...). وأدى النجاح الذي حققته هذه المؤسسات، بفضل اعتماد هذه الفلسفة، إلى تشجيع منظمات أخرى في قطاعات مختلفة في دول العالم على تبني هذه الفلسفة.

ولقد أدى اعتماد عديد من الجامعات، لاسيما في الدول المتقدمة، فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إلى تحقيق نتائج جيدة في مجالي البحث العلمي والتعليم. ودفع ذلك النجاح بعديد من جامعات العالم إلى تبني هذه الفلسفة التي أصبح ينظر إليها كاستراتيجية فعالة لتحسين الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الحديثة، إدارة الجودة الشاملة، قطاع التعليم العالي، تحسين الأداء.

**Abstract:** The competition for different organizations imposes the adoption of management strategies, which allows the achievement of quality and excellence to ensure its survival. And total quality

\* mokhtarsabba@yahoo.fr

\*\* abd\_meghari@yahoo.fr

management, as one of the strategies adopted by many organizations, it is a philosophy based on several conditions provide the need to recognize these organizations and officials of the importance of philosophy in management development and performance improvement methods, then the quest for adoption as a way of conduct. the main requirement Should be ensured to a large extent of the success of the application of total quality management process, with enough that provide other supplies and teamwork to overcome the difficulties facing the application of this philosophy.

This philosophy allowed the application by some industrial enterprises, which is considered a pioneer in this field by improving its performance ( lower costs, reduce defects, improve the quality of output ...) The success of these institutions, thanks to the adoption of the philosophy is to encourage a lot of other organizations in different sectors in the countries of the world to adopt this philosophy.

This has led many universities, especially in developed countries, adopt the philosophy of total quality management, to achieve results in the areas of scientific research and education and improve the quality of its graduates. That prompted the success of these universities of many other universities of the world to adopt this philosophy that has become seen as an effective strategy to improve performance.

**Key words:** modern management, total quality management, the higher Education sector, improving performance

## 1 . مقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات عدة تفرض على المنظمات المختلفة اعتماد مفاهيم الإدارة الحديثة، التي تسمح لها بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتضمن لها بذلك تعزيز قدرتها التنافسية بما يضمن استمرارها في الوجود.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تسيير حديثة ظهرت خلال ثمانينيات القرن العشرين. وهي فلسفة تتجسد من خلال ممارسات إدارية جديدة ومتجددة، تتمثل في توفير بيئة تنظيمية ملائمة تسمح بتحسين فعالية وكفاءة المنظمات بشكل مستمر، بما يضمن لتلك المنظمات مواجهة التحديات المفروضة عليها. ويتوقف التطبيق الناجح لهذه الفلسفة على توفر المنظمات على إطار بشري قادر على فهم جوهرها وشروط تطبيقها والصعوبات التي يمكن أن تعترضها وأبعادها، ومن ثم تقدير النتائج التي يمكن أن تصل إليها.

لقد سمح تطبيق هذه الفلسفة في العديد من المؤسسات الإنتاجية بتحسين فعاليتها، والرفع من قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية. وكان لهذا النجاح دور في توسيع تطبيق هذه الفلسفة واتجاه كثير من المنظمات الربحية وغير الربحية إلى اعتمادها كفلسفة لتحسين جودة منتجاتها.

والجامعة، باعتبارها الإطار الملائم للتعليم والبحث العلمي اللذين يضمنان تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية لمختلف البلدان، كانت بدورها مسرحاً لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العديد من دول العالم، وهذا إيماناً من هذه الأخيرة بأن تبني هذه الفلسفة وتوفير الشروط البشرية والمادية واستعمالها استعمالاً عقلانياً سيسمح بتحسين أداء العمل الجامعي.

ولتوضيح أكثر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عموماً وإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي خصوصاً، سنقوم بتسليط الضوء على بعض الجوانب النظرية من هذه الفلسفة، مع إجراء قراءة لتجارب بعض الجامعات العالمية التي انتهجت هذه الاستراتيجية.

**2 - مشكلة البحث:** تتمثل مشكلة هذه الورقة البحثية في تحديد شروط التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وتحديد المشاكل التي تعترض تطبيقها.

**3 - تساؤلات البحث:** لمعالجة الموضوع ارتأينا دعم إشكاليته بجملة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي العوامل التي أدت إلى ظهور فلسفة الجودة الشاملة؟

- ما هي الشروط الواجب توفيرها لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي؟

- ما هي الصعاب المعرّقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وكيف يتم

التغلب عليها؟

**4 - فرضيات الدراسة:** يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

- تطبيق العديد من المنظمات لفلسفة إدارة الجودة راجع إلى الرغبة في تحسين الأداء في ظل تزايد حدة المنافسة.

- تميز بعض المؤسسات الجامعية راجع إلى تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- إخفاق بعض الجامعات في تحقيق أهدافها راجع إلى عدم اعتمادها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أو

تطبيقها بشكل غير صحيح.

**5 - أهداف البحث:** ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي:

- التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق لعوامل ظهورها وشروط تطبيقها؛

- تحديد الآثار الإيجابية لتطبيق إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي وكيفية مواجهة الصعوبات التي

تعرضها؛

- استخلاص النتائج من تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم.

**6 - أهمية البحث:** تتمثل أهمية هذا البحث في تحديد شروط تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وانعكاسات ذلك على التكوين الجامعي والبحث العلمي والقدرة على تلبية رغبات المجتمع عموماً، والقطاعات المختلفة ذات الصلة بهذا القطاع.

**7 - منهجية الدراسة:** تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن. فمن جهة أعتمد المنهج الوصفي للتعريف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحديد إيجابياتها ومعيقاتها. ومن ناحية أخرى وُظف المنهج المقارن لدراسة تجارب بعض الجامعات التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على النتائج التي حققتها والصعوبات التي واجهتها وكيف تعاملت معها.

### أولاً: تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة توجهها حديثاً في مجال التسيير فرضته التطورات المتسارعة التي شهدتها العالم، وما نتج عنها من اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة، والتي دفعت بعديد من المنظمات الربحية وغير الربحية إلى تطبيق هذه الفلسفة، وهذا بتوفير الشروط الضرورية لإنجاحها. كما دفعت النتائج الجيدة المسجلة في هذا الإطار بكثير من المنظمات العالمية إلى تبني هذه الفلسفة، التي تتطلب توفير ظروف عمل ملائمة، والتي تمكن من التحكم في الأخطاء وتقليل التكاليف بما يحسن أداءها وفعاليتها، ويزيد من رضا عملائها ويرفع قدرتها التنافسية.

**1 - مفهوم الجودة:** تتفك مختلف تعريفات الجودة على أن المقصود بهذا المفهوم هو مجموع الصفات التي تميز سلعة أو خدمة ما، والتي تجعلها مقبولة من قِبَل عميل معين، دون أن يعني ذلك أنها الأحسن بشكل مطلق (جودة نسبية). هذه الجودة تتحقق بتوفر مدخلات جيدة ومتنوعة تشمل الموارد البشرية، والمواد المادية، والمعلومات، تستعمل بفعالية لإنتاج منتجات تلائم الاستعمال وتلبي حاجات وتوقعات العميل المعقولة حاضراً ومستقبلاً.<sup>1</sup>

مما سبق يتبين أن مفهوم الجودة يعبر عن علاقة حركية دائمة بين المنتج وزبونه، علاقة تقوم على مقارنة وضع معين سائد بوضع مرغوب فيه (حالة معيارية)، يتم السعي إلى تحقيقه استجابة لرغبات العملاء أو بما يفوق توقعاتهم.

**2 - مراحل تطور مفهوم الجودة:** ارتبط مفهوم الجودة لزمناً طويلاً بالقطاع الصناعي ليمتد بعدها إلى القطاع الخدمي، من خلال محاولة المفكرين والممارسين تكييف المفاهيم التي كانت تطبق على القطاع الصناعي وجعلها تتوافق وخصوصيات القطاع الثالثي. من ناحية ثانية شهد مضمون مفهوم

الجودة تطوراً معتبراً، ففي البدء كان مفهوم الجودة يعني البحث عن العيوب التي تكثف المنتج أو الخدمة، وفي مرحلة ثانية انصب اهتمام المنتجين على منع وقوع العيوب في المنتج. ولم يقف الأمر عند هذا المستوى، بل تعداه إلى وضع صار فيه العميل شريكاً في تحديد طبيعة المنتج، وهذا بعد أن كان المنتج هو المسؤول عن ضبط الجودة، بل وصل الأمر إلى حد الاهتمام بمختلف العمليات المساهمة في وجود المنتج، وليس الاقتصار فقط على مصلحة الإنتاج، وهنا صارت إدارة الجودة من اهتمامات الإدارة العليا، ولم تعد حكراً على الحرفي أو رئيس العمال وقسم الجودة في المؤسسة.

### 3 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقوماتها

#### 1.3 - تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

أسلوب تسيير حديث شامل وبعيد المدى، يقوم على توفير الشروط التي تسمح بأداء العمل بشكل جيد من بداية العملية الإنتاجية مع تتبع سيرها في مختلف مراحلها وإجراء تقييم مستمر لها، وهذا استناداً إلى معايير محددة بشكل دقيق، وذلك للوقوف على أوجه القصور فيها وتعديلها في الوقت المناسب، والسعي المستمر لتوفير منتج ذي جودة متطورة تسمح بتلبية توقعات الزبائن الضمنية والصريحة بأقل تكلفة ممكنة، ويضمن بذلك كسب رضاهم وولائهم بما يمكن المنظمة من امتلاك قدرة تنافسية.<sup>2</sup> وحسب معهد الجودة الفيديريالي بالولايات المتحدة الأمريكية يقصد بالجودة الشاملة "القيام بالعمل بشكل صحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل لمعرفة مدى تحسين الأداء".<sup>3</sup>

تجدر الإشارة إلى أن التحسين المتحقق بفضل تطبيق فلسفة الجودة الشاملة لا يسمح بتحقيق الإتقان الكامل، لأن الجودة مهما تحسنت لن تكون شاملة، بل هي عبارة عن محاولات مستمرة للاقتراب من هذا الهدف الذي يتغير ويتطور باستمرار.<sup>4</sup>

#### 2.3 - شروط تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة: تقوم استراتيجية

إدارة الجودة الشاملة في المنظمة على تعاون مستمر بين الإدارة والعاملين في مختلف مستويات المؤسسة، وكذا أطراف من خارج المنظمة. كما تشترط القيام بعمليات التحليل والمراجعة الدورية لطرق العمل في المنظمة، والبحث عن الوسائل والطرق التي تسمح بتحسين مستوى الأداء والتطوير المستمر لمهارات الأفراد ونظم العمل، بما يضمن فعالية أكبر في إنجاز الأعمال المختلفة ومن ثم يؤدي إلى تلبية توقعات العملاء. وتعتمد استراتيجية إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى على استخدام الوسائل الإحصائية التي تسمح بمراقبة سير العمل واكتشاف أوجه الانحراف فيه مقارنة بما هو مسطر، وهذا بما يضمن تقليص وقت الإنجاز باستبعاد الوظائف غير المفيدة، ويؤدي إلى تقليص التكلفة

وتحقيق الهدف المسطر والمتمثل في التحسين المستمر للجودة والإنتاجية وتحقيق التفوق. كما أن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف إلى حد ما على اعتماد فرق العمل.

**4 - نماذج الجودة الشاملة:** تتوفر أدبيات إدارة الأعمال على عديد من النماذج التي اهتمت بدراسة مسألة الجودة الشاملة، منها نموذج جوران، نموذج ديمينج، نموذج إيشيكاوا، نموذج تاجوشي... الخ. ونظرا لأهمية نموذج ديمينج فإننا فضلنا عرضه للتعرف على أهم ما جاء فيه. يرى ديمينج أن الجودة الشاملة تقوم على أربعة عشر عنصرا هي كالاتي:<sup>5</sup>

- تمتع المنظمة بالاستقرار بفضل تبنيتها لأهداف واضحة تسمح بتحقيق البحث والإبداع المؤدي إلى التطور؛

- توفر المنظمة على قيادة فعالة تتميز بقدرتها على تحديد أهداف واضحة قابلة للتحقق، مع إشراك العمال في ذلك بشكل يرفع معنوياتهم، ويدفع بهم إلى أداء أعمالهم على أحسن وجه ببذل أقل جهد ممكن؛

- ضرورة اعتماد منهجية علمية وفلسفة جديدة تقوم على اقتناع العاملين ومسيري المؤسسات أنهم يعيشون وضعا جديدا يقوم على البحث عن التغيير المستمر، ويرفض فيه الركود والقبول بالأخطاء المرتكبة في الماضي؛

- السعي إلى تحقيق التحسين المستمر للإنتاج والخدمات داخل المنظمة الواحدة، من خلال تولي الإدارة تقديم الإرشادات للعاملين، وكذا الاعتماد على فرق العمل، وإزالة المعوقات التنظيمية التي تقوم بين أقسام المنظمة الواحدة؛

- طمأنة عمالي المنظمة، وهذا بتشجيع الاتصال في مختلف الاتجاهات بين مكونات المنظمة الواحدة، وهو ما سيسمح بتحسين شروط العمل ويمكن من التغلب على الصعاب التي تظهر في مجال العمل، ويضمن إلى حد كبير تحقيق نتائج جيدة. وفي هذا الإطار يوصي ديمينج بضرورة الابتعاد عن الشعارات ومطالبة العمال برفع مستوى الإنتاجية وعدم تحقيق أي عيب في المنتج، لأنها أمور تولد خوفا عند العمال، وقد تؤدي إلى صراعات فيما بينهم تتسبب في ارتكاب هفوات عدة وظهور عيوب في المنتجات؛

- إشراك مختلف العاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

- تسطير برامج مستمرة لمختلف عمال المنظمة؛

- الاعتماد على الحوافز لدفع العاملين إلى العمل؛

- الامتناع عن تهديد العمال، وهو ما يحفزهم أكثر على العمل؛

- إرساء علاقات عمل طويلة المدى مع عمال المنظمة والمتعاملين معها؛

- جعل العمال فخورين بأعمالهم وأفكارهم؛

- عدم البحث عن إنتاج الأشياء الرخيصة، بل يجب العمل على تقليص التكلفة الكلية، وعدم

التعامل مع عدد من المومنين بل الاكتفاء بمموم واحد وإقامة علاقات طويلة المدى معه، وهو ما يسمح بكسب الثقة والولاء؛

- ضرورة وضع حد لعمليات التفتيش كسبيل لتحقيق الجودة؛

- التدريب يعتبر عاملاً مهماً في تنمية مهارات العاملين في المنظمة.

### ثانياً: إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

أدى التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في عديد من المؤسسات الصناعية إلى تبني عديد من مؤسسات التعليم العالي لهذه الفلسفة، وهذا بتوجيه من كبار منظري إدارة الجودة الشاملة الذين دعوا إلى تطبيق هذه الاستراتيجية في مجال التعليم، وكذا استحداث مجلس أعلى للجودة الجامعية. وفي هذا الصدد طُبقت مبادئ ديمغ في مجال التعليم في عديد من المؤسسات التعليمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، ثم في بريطانيا، ونيوزيلاندا، وبعض دول شرق آسيا...<sup>6</sup> ويعود ظهور أول مواصفة قياسية للجودة في مجال التربية لسنة 1992. ومنذ ذلك التاريخ تعددت المواصفات المعتمدة في التعليم العالي، مثل المواصفة البريطانية (BS5750) والمواصفة الدولية (ISO9000).

أ - مفهوم جودة التعليم وإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي: الجودة في التعليم تتعلق بمختلف المدخلات الواجب توفيرها بالشكل الكافي واستخدامها بفعالية لضمان مستوى تعليمي يلبي رغبات كافة الأطراف ذات الصلة بالتعليم، لاسيما منهم الطلبة.<sup>7</sup> أما إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي فيقصد بها أسلوب العمل الذي يطبق في الجامعات بالشكل الذي يقدم خدمة تعليمية بأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالشكل الذي يرضي ويلبي رغبات كافة الأطراف المعنية بالفعل التعليمي، بدءاً بالمتعلمين، ومروراً بهيئة التدريس والإدارة التعليمية، ووصولاً إلى المجتمع والمنظمات التي توظف خريجي الجامعات بما يمكنها من التفوق والتميز ومواجهة للنافسة.<sup>8</sup>

ب - دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي: تواجه كثير من الجامعات، لاسيما العمومية منها، تحديات تتمثل في انخفاض نسبي في المستوى التعليمي، ارتفاع تكاليف التعليم، نقص الموارد المالية، انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والمتعلمين... ولمواجهة هذا الوضع يستدعي الأمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأسلوب سليم. فتطبيق هذه الاستراتيجية في عديد من جامعات الدول المتقدمة سمح بتحقيق نتائج إيجابية.

وعموماً يمكن حصر دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فيما يأتي:<sup>9</sup>  
- السعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق الشروط اللازمة للرفع من القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف المسطرة؛

- السعي لكسب رضا مختلف العملاء المعنيين بالخدمة التعليمية الجامعية، وهذا بالأخص بتمكين الطلبة من التحصيل العلمي واكتساب المعارف، المهارات، التقنيات، المناهج ... بما يسمح برفع مستوى كفاءتهم، وهو ما يؤدي في ذات الوقت إلى استفادة المجتمع مادياً وفكرياً، هذا إلى جانب رضا هيئة التدريس داخل الجامعة عن تحسن المستوى التعليمي الذي ينعكس عليهم إيجاباً من الناحيتين المادية والمعنوية ... الخ؛<sup>10</sup>  
- تحسين صورة الجامعة وزيادة احترام المجتمع لأفرادها ولطلبته وإنتاجها العلمي.

**ج - مراحل وشروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:** تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة سيورة مستمرة ترمي إلى البحث الدائم عن تطوير وتحسين التعليم والبحث في الجامعة تلبية لرغبات المستفيدين من التعليم. تتكون هذه العملية من عدة مراحل نوجزها في النقاط الآتية:<sup>11</sup>

## **1 - مرحلة الإعداد أو التمهيد (المرحلة الصفرية) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**

تشمل هذه المرحلة جملة من المراحل الفرعية المتمثلة في:<sup>12</sup>

### **1.1 - إيجاد الهيئات الجامعية المشرفة على تصور وتطبيق ومتابعة إدارة الجودة الشاملة**

**بالجامعة:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة تبنى هذه الأخيرة لهيكل تنظيمي مناسب يقوم على تحديد المستويات الإدارية والمسؤوليات بشكل واضح. عموماً يمكن حصر هيئات الإشراف على تصور وتطبيق وتقييم إدارة الجودة الشاملة في الهيئات التالية: مجلس الجودة، فريق تصميم وتطوير الجودة، لجنة قياس الجودة وتقييمها.<sup>13</sup>

- **مجلس الجودة على مستوى الجامعة والكلية:** يعتبر مجلس الجودة أعلى هيئة داخل الجامعة والكلية، وتمثل مهمته في التخطيط لإدارة الجودة الشاملة ووضع البرامج وتقييمها. يرأس هذا المجلس على مستوى الجامعة رئيس الجامعة أو أي أستاذ آخر منتخب أو معين. أما على مستوى الكلية فيتولى عميد الكلية أو أي شخص آخر منتخب أو معين أداء هذه المهمة. أما أعضاء هذين المجلسين فيتم تعيين بعضهم بصورة إدارية والبعض الآخر يتم انتخابهم من قبل زملائهم الأساتذة.

ويعتبر مجلس الجودة على مستوى الجامعة القيادة العليا لإدارة الجودة الشاملة التي تتولى رسم السياسة العامة للجودة على مستوى الجامعة، ومن ثم فهي المسؤولة عن اتخاذ القرارات في



الجامعة والتنسيق بين مختلف الجهات المختلفة المسؤولة عن تنفيذ هذه الاستراتيجية، وهذا لتوحيد مختلف العمليات التي تندرج في إطارها، وهو ما من شأنه تسهيل أداء المهام المختلفة وتقليل تكاليف الأداء. هذا الأمر يشترط توفر قنوات اتصال فعالة بين مختلف الأطراف المكونة للجامعة لتسهيل انتقال المعلومات الصحيحة والمحينة من جهة إلى أخرى بما يفيد السير الحسن للمؤسسة الجامعية. كما يستدعي الأمر اعتماد عملية التغذية الراجعة التي تمكن من معرفة آراء ومواقف مختلف الأطراف المعنية بإدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

**- فريق تصميم وتطوير الجودة:** يتولى مجلس الجودة على المستوى كل من الجامعة والكلية اقتراح تكوين عدد من فرق متخصصة في تصميم وتطوير الجودة، حيث يتولى كل فريق دراسة جانب واحد من جوانب استراتيجية إدارة الجودة الشاملة المحددة من قبل الجهات الإدارية العليا على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكلية، هذا إلى جانب اقتراح الحلول واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير الجودة بالكلية والجامعة. يتكون كل فريق من عدد من الأعضاء الذين يرأسهم أحد الأعضاء. ويتولى كل فريق إعداد تقرير يتعلق بتطوير جانب من إدارة الجودة الشاملة الموكل إليه، ثم يقوم برفعه إلى مجلس الجودة للنظر فيه.

**- لجنة قياس الجودة وتقييمها:** تنشأ على مستوى الجامعة والكليات لجنة متخصصة تتولى قياس الجودة وتقييمها مقارنة بالأهداف المسطرة من قبل مجلس الجودة وفرق تصميم وتطوير الجودة.

#### **- الشروط الواجب توافرها في أعضاء هيئات تأطير عملية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة**

يتوقف تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة على وجود قيادة فعالة يتم اختيارها بناء على معايير موضوعية، مثل السمعة الجيدة والقدرات العلمية والتنظيمية العالية، والإيمان بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق رؤية واضحة، والقدرة على التواصل مع الآخرين وتبليغهم فكرة إدارة الجودة الشاملة وأهميتها إلى كافة العاملين في الجامعة.<sup>14</sup>

يخضع أعضاء قيادة عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وفي مختلف المستويات، لعملية تدريب أولية لتمكينهم من التطبيق الجيد لهذه الاستراتيجية. ويأخذ هذا الجهاز الإداري على عاتقه تكوين فرق عمل يتم في إطارها تبادل المعلومات والخبرات والسهر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير العمل.<sup>15</sup> كما يقوم هذا الجهاز بالإشراف على عمل فرق العمل ومتابعة سيرها، وهذا لضمان الوقوف على الأخطاء في وقت مبكر وتصحيحها في الوقت المناسب. ويمكن لهذا الجهاز الاستعانة بمستشارين من خارج الجامعة للاستفادة من خبراتهم في دعم إمكانات الجامعة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة. كما يمكن في هذا الإطار إبرام اتفاقيات شراكة

مع جامعات أخرى غير منافسة لوضع استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة والاستفادة من إمكانات بعضها البعض.

من ناحية أخرى يتعين على فريق قيادة عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة امتلاك القدرة على توفير مناخ ملائم يخص الظروف المادية والمعنوية التي تسمح بالتعاون والتشاور والمشاركة الفعالة لمختلف الأطراف التي يهتما بإنجاح هذه الاستراتيجية، وهو ما يسمح بتقليل درجة المعارضة التي يمكن أن تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**2.1 - تبني استراتيجية شاملة وطويلة الأجل في إطار اعتماد ثقافة تنظيمية عصرية:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي اعتماد تخطيط استراتيجي مبني على رؤية مستقبلية محددة تقوم على رسم أهداف واضحة وواقعية تشمل مختلف المجالات ذات الصلة بالتعليم الجامعي، وكذا تحديد المشاكل التي تعترض الجامعة وسبل مواجهتها. ولتحقيق هذا الأمر يتعين على الإدارة الجامعية تبني ثقافة تنظيمية تقوم على دعم اللامركزية، ووضع حد للثقافة التنظيمية التقليدية التي تقوم على قيم وسلوكات وقواعد غير عقلانية وغير تشاركية في اتخاذ القرارات. فاللامركزية، حتى وإن كانت في حدود معينة، ستسمح بإرساء ثقافة تنظيمية عصرية تتبنى قيما وطرق عمل تقوم على إشراك أفراد المنظمة في حل مشاكل منظماتهم واتخاذ القرارات، التشجيع على الابتكار والمخاطرة، العمل على احتواء الأخطاء المرتكبة والعمل على تصحيحها، وهي أمور من شأنها تمكين المسؤولين من العمل بشكل حر نسبيًا، وذلك ما سيسمح بتحسين الأداء.<sup>16</sup>

**3.1 - توفير التشريعات القانونية الجيدة:** تعمل المنظمة في ظل وجود تشريعات وقوانين وطنية وأخرى خاصة بالقطاع والمنظمة ذاتها. هذه القوانين يفترض فيها الوضوح والمرونة والتطور بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الوطني والدولي، وهذا بما يضمن التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة.

**4.1 - تحديد وتوفير مستلزمات العمل:** يجب على الجامعة توفير مستلزمات العمل المختلفة التي تسمح لها بأداء عملها على أحسن وجه. هذه العوامل لا بد أن تتوفر بالشكل والكم المناسب. كما أن الاستفادة منها يتطلب استغلالها بشكل عقلائي. وفي هذا الإطار يتعين على مسؤولي إدارة الجودة الشاملة تحديد معايير واضحة وموضوعية لانتقاء الطلبة والمدرسين والجهاز الإداري.

- توفر هيئة تدريس مناسبة والعمل على تحفيزها: يتوقف نجاح استراتيجية الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى حد كبير على توفر هيئة تدريس جيدة. ومن الشروط الواجب توفرها في هيئة التدريس ما يلي:

- انتقاء الأساتذة المدرسين الأكفاء بناء على معايير علمية وأخلاقية والقدرة على التواصل مع زملائهم وطلبتهم، واعتماد وسائل موضوعية في تقييم أدائهم وترقيتهم وتجنب النمطية في تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس.<sup>17</sup>

- توفير عدد كاف من المدرسين لضمان تغطية جيدة للطلبة، مع توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة لأداء الأساتذة لمهامهم على أحسن وجه وتحفيزهم على تحسين المستوى.

- توفير الظروف التي تسمح بتحسين معارف الأساتذة من خلال تسهيل مشاركتهم في المنتديات العلمية الوطنية والدولية. هذا إلى جانب تشجيع البحث العلمي، وتخصيص اعتمادات مالية مناسبة لذلك بناء على مشاريع بحث مدروسة ونتائج مضمونة إلى حد كبير ومتابعة بعدية.<sup>18</sup>

- **انتقاء الطلبة وتوفير شروط التعليم الجيد:** يمكن الحكم على مدى جودة التعليم في جامعة أو كلية ما بناء على مستوى الخريجين. وإذا كانت هذه العملية تتوقف من جهة على طبيعة هيئة التدريس، فإنها من جهة ثانية ترتبط أشد الارتباط بطبيعة الطلبة ومدى قدراتهم واستعداداتهم العلمية ومواصفاتهم الأخلاقية. ولضمان استقبال الجامعة لطلبة ذوي مستوى جيد وتخريجهم بمستوى عال ومقبول في سوق العمل لا بد للجامعة من الالتزام بجملة من القواعد، مثل:<sup>19</sup>

- انتقاء الطلبة بناء على اختبارات مصممة بشكل جيد تلمس جوانب عدة مثل: الصحة، الحيوية، المستوى العلمي والثقافي، المستوى المعنوي، الاستيعاب السريع، القدرة على التفاعل مع الأساتذة، القدرة على الخلق والإبداع، امتلاك القدرة على النقد والتحليل، التمتع بشخصية قوية.

- تسجيل عدد محدد من الطلبة حتى يتسنى متابعتهم والاهتمام بهم.  
- ضرورة مراعاة متوسط تكلفة الطالب الواحد. بخصوص هذه المعيار نجد أنه في ظل التسيير الجيد لتكاليف التعليم فإن ارتفاع تكلفة التعليم يدل إلى حد كبير على أن ارتفاع نفقات التعليم يؤدي إلى تحسن جودة التعليم.

- **اعتماد المنهج العلمي والمقررات الجامعية الفعالة والواقعية:** تتوقف جودة التعليم العالي

إلى حد كبير على جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، وعليه فلا بد من:  
- تطبيق برامج تعليمية شاملة ومتعمقة تركز على المعارف العلمية العالمية، وتقوم على التحليل والتفكير والنقد والتغذية العكسية، والتركيز على طرق اكتساب المعلومات والمعارف بعيدا عن أشكال التعليم التي تركز بشكل كبير على المعارف النظرية وعلى الحشو والتكرار والحفظ. كل هذا لتمكين الطالب من بناء شخصية علمية قادرة على استيعاب المعارف العلمية، وتسمح له بعد ذلك بدخول عالم الشغل بسهولة نسبية.

- ارتباط المنهج التعليمي بالواقع العملي ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال العلم والمعرفة. هذا الأمر يتطلب فتح التخصصات المناسبة والمطلوبة من قبل سوق العمل وميدان البحث العلمي.

- حث وتحفيز وإلزام الأساتذة بتأليف مطبوعات أو كتب تعتمد كمقررات دراسية، هذا إلى جانب إعداد دروس تعرض في المواقع الإلكترونية، مع ضرورة إخضاع مثل هذه الأعمال للتقييم من قبل لجنة مختصة على مستوى الكلية أو الجامعة.

- استعمال وسائل الاتصال الحديثة في تقديم الدروس في الجامعة، وهذا لتحفيز الطلبة على التعليم وتطوير معارفهم.

- توفير المراجع وطرق التعلم الإلكترونية العالية المستوى، مع إمكانية دعم أسعار المراجع والوسائل التعليمية الإلكترونية.

- **الاهتمام بالبحث العلمي:** يعتبر البحث العلمي أحد المكونات المهمة في التكوين الجامعي وعاملا مهما في تطوير القدرات العلمية لكل من الأساتذة والطلبة. ويمكن في هذا الصدد التركيز على الجوانب الآتية:

- تقديم دعم مالي معتبر للبحث العلمي بالجامعة؛

- اعتماد معايير علمية حقيقية واضحة في اختيار مواضيع البحوث والدراسات الجامعية، والتحلي بالجدية والصرامة في مناقشة الرسائل والأطروحات الجامعية، ومحاربة أشكال الغش والسرقات العلمية التي تسيء إلى سمعة الجامعة؛

- توفير المجالات المتخصصة والحصول عليها بشكل منتظم، وتشجيع وتسهيل عمليات النشر في المجالات العلمية المعتمدة؛

- التنسيق بين المكتبات الجامعية لتوفير مصادر البحوث؛

- رفع محفزات البحث العلمي وتقديمها للأساتذة والطلبة بناء على مستوى الأداء؛

- دعم التنسيق والتعاون بين الباحثين في الجامعات المختلفة وحتى في الجامعة الواحدة؛

- تكثيف مراكز جمع المعلومات والإحصائيات.

**تقييم مستوى الطلبة عند التسجيل:** تقوم عملية تقييم مستوى الطلبة ومعرفة مدى

قدرتهم على التحصيل العلمي اعتمادا على جملة من المعايير مثل:

- اعتماد الامتحانات الكتابية والشفوية التي تركز على طرح أسئلة تتطلب تفكيرا وتحليلا

واطلاعا واسعا، ولا يتم فيها الاكتفاء فقط بما قدم خلال المحاضرات أو الأعمال الموجهة، الأمر

الذي يسمح بتفادي لجوء الطلبة إلى الحفظ أو الغش؛

- اعتماد التقييم المستمر للطلبة، مع منح أهمية كبيرة للمبادرات الشخصية التي تعبر عن جدية الطلبة في التعلم والبحث؛

- اعتماد الموضوعية في تقييم الطلبة باعتماد الامتحانات المشتركة، إغفال الألقاب عند تصحيح أوراق الامتحانات، اعتماد التصحيح الجماعي لأوراق الطلبة، نشر الإجابات النموذجية، تكليف الإدارة لمجموعة من الأساتذة بمراجعة عينة من أوراق الامتحانات للتأكد من نزاهة عملية التصحيح... الخ.

- توفير الشروط المادية والمالية لإنجاح تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة: يعتبر توفير الظروف المادية شرطاً مهماً لنجاح تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بقطاع التعليم العالي. يتوقف نجاح إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة على توفير الظروف المادية والمالية اللازمة، والمتمثلة في:

- توفير قاعات ومدرجات الدروس بالعدد الكافي والشكل الملائم (تهوئة، إنارة، اتساع، كراسي،...) بما يضمن استقبال الطلبة في ظروف لائقة، كما يسمح للمدرسين من ضمان تدريس جيد؛

- توفر مخابر البحث؛

- توفر وسائل الاتصال الحديثة؛

- توفر مساحات للاستراحة والترفيه لكل من الأساتذة والطلبة.

ويتوقف تحقيق هذه الأمور المادية المختلفة على توفر التمويل الكافي. ويعتبر تمويل تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة عاملاً مهماً في تطبيق ونجاح هذه الاستراتيجية. وتختلف وتنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي تبعاً للطبيعة القانونية للمؤسسات الجامعية، فالمؤسسات الجامعية العمومية تعتمد في تمويلها بشكل كبير على التمويل من موازنة الدولة، في حين تعتمد مؤسسات التعليم الخاصة أساساً على إيراداتها من حقوق التسجيل المدفوعة من قبل الطلبة. كما يمكن لكلا المؤسسات العمومية والخاصة الاستفادة من مصادر تمويل مختلفة، مثل: الإعانات، الهبات الممنوحة من قبل جهات مختلفة ترتبط بمصالح مع الجامعة.

**التحفيز:** يعتبر تحفيز العاملين في قطاع التعليم العالي شرطاً لنجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة. هذا التحفيز يتم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة وتوفير المناخ الذي يمكنهم من الإبداع، وكذا استعمال محفزات أخرى ذات طابع مادي ومعنوي.

**2 - مرحلة تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة:** بعد الانتهاء من توفير شروط تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في الجامعة يتم الانتقال إلى مرحلة التطبيق. هذا الأمر يتحقق بتوزيع المهام

والمسؤوليات على الجهات المعنية، ووضع برامج وبرنامجاً لتحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. ويتطلب إنجاح استراتيجية الجودة الشاملة بالجامعة التدريب المستمر للأطراف المسؤولة عن الفعل التعليمي، وذلك لضمان مواكبة المستجدات العلمية، وكذا تمكين هؤلاء العاملين من تطبيق الأدوات التي تسمح بتحسين جودة التعليم. كما يستدعي الأمر مراقبة ومتابعة شاملة لمختلف الأعمال، وهذا قصد تفادي ارتكاب الأخطاء من بداية العمل، ومن ثم تقليص التكاليف وكسب رضا مختلف الأطراف المستفيدة من الفعل التعليمي.

**3 - مرحلة تقييم المنجزات والأساليب الممكن اعتمادها في عملية التقييم:** يتطلب تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة تقييماً شاملاً من أجل الوقوف على أوجه القصور في إعدادها وتطبيقها، ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب ومعرفة نقاط القوة لثمنتها. ويتم تقييم نتائج استراتيجية إدارة الجودة الشاملة اعتماداً على طرق إحصائية تقيس أداء المؤسسات الجامعية بمقارنة النتائج المحققة بالمعايير المحددة. وبناء على النتائج المحققة تتم إعادة توجيه العمل. وفي هذا الإطار يجب على إدارات الجامعة اعتماد مبدأ التقييم الذاتي الموضوعي للنتائج المحققة في مجال التعليم كإجراء سابق لعملية التقييم التي تقوم بها أجهزة مختصة.

تنصب عملية التقييم على مختلف عناصر العملية التعليمية كمستوى الطلبة، البرامج، الهياكل القاعدية المخصصة للتعليم، هيئة التدريس، تمويل التعليم العالي، تقييم إدارة الكلية والجامعة. الخ، وهي تقوم على اعتماد معايير كمية وأخرى نوعية، مثل:

- حساب نسبة الرسوب ونسبة النجاح، عدد المتخرجين بالنسبة لعدد المسجلين.
- نسبة نجاح طلبة الكلية أو الجامعة في المسابقات التي تتم على مستوى جهوي، وطني، إقليمي، أو حتى دولي.

- مستوى الطلب على مخرجات الجامعة والمدة التي يقضيها المتخرج بحثاً عن عمل يوافق قدراته ومستواه العلمي. وبخصوص هذه النقطة يمكن للجامعة متابعة وضعية خريجيها للتأكد مما إذا كانوا قد وظفوا أم لا، أو تقلدوا مناصب تتوافق ومؤهلاتهم العلمية. ومثل هذه العملية تمكن الجامعة من الحصول على معلومات تسمح لها بالحكم على مدى جودة مخرجاتها. وبناء على هذه المعلومات يمكن للجامعة إما الاستمرار في تطبيق نفس الاستراتيجية في تعليم طلبتها، وهذا في حالة الاطمئنان على خريجيها، أو إعادة النظر في برامجها وطرق التكوين المعتمدة من قبلها.

وتتطلب عملية التقييم هذه توفر إمكانات بشرية ومادية معتبرة، ويمكن القيام بها اعتماداً على لجنة من داخل الجامعة وحتى الاستعانة بأطراف خارجية، وهذا لتمكين المقيمين من التمتع بجرية

أكبر بعيدا عن أشكال الضغوط المختلفة التي قد تمارسها الإدارة على المقيمين الداخليين لإظهار نتائج التقييم بشكل إيجابي يسمح بتلميع صورة الجامعة في نظر السلطات العمومية أو في نظر المولدين وأولياء الطلبة، لاسيما بالنسبة للجامعات الخاصة التي تتوقف إيراداتها على حقوق التسجيل والتعلم للدفعة من قبل الطلبة.

**د - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:** تواجه عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جملة من الصعوبات التي تختلف من بلد لآخر ومن جامعة لأخرى. ومن أهم هذه المعوقات نذكر:<sup>20</sup>

- نقص الإمكانيات المادية والمالية، مما يؤدي إلى العجز عن توفير شروط التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة؛

- نقص الكفاءات البشرية وقلة دورات التدريب والتحسين؛

- عدم وضوح الأهداف ونقص المعلومات، وكذا عدم وضوح معايير قياس الجودة، وإن كانت الأهداف واضحة قد لا تتوفر النية الصادقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بسبب تعارض المصالح ووجود قوى وعوامل مؤثرة، فقد يوجد داخل الجامعة معارضون لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بسبب جهلهم بأهميتها في تطوير مستوى التعليم، أو بسبب افتقارهم للقدرات التي تسمح لهم بمواكبة تطبيق هذه الفلسفة، ومن ثم يتخوفون من أن يؤدي تطبيقها إلى التضيق عليهم... الخ؛  
- اعتماد المركزية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين أن هذه الاستراتيجية تتطلب اللامركزية في التسيير، وإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار بما يضمن انخراطهم الإيجابي في تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة؛

- نقص الحوافز واعتماد النمطية في مكافأة وترقية هيئة التدريس، مع وجود علاقات شخصية وحتى سياسية تربط بعض الأساتذة بالإدارة تحدد مكافآتهم وترقيتهم بغض النظر عن مستواهم العلمي ومقدراتهم في مجال البحث والتدريس، هذه العوامل وغيرها تتسبب في إحباط همم بعض الأساتذة البارزين؛

- التركيز على جوانب معينة في إدارة الجودة الشاملة وإهمال البعض الآخر؛

- التسرع في الحكم على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وقت يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية زمنا طويلا نسبيا للحصول على نتائج؛

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتطلب اعتماد نظام رقابي يسمح بتتبع سير تطبيق هذه الفلسفة والحكم على نتائجها، فوضع هذه الفلسفة موضع التطبيق يتطلب مثلا إلزام

المدرسين بكشف محتوى أعمالهم ودروسهم، وهو ما يسمح بتقييمهم ومكافأهم وترقيتهم بناء على النتائج التي يحققونها، هذه الإجراءات قد تزجج بعض الأساتذة والباحثين ويعتبرونها تعدياً على استقلاليتهم، ومن ثم فإنهم قد يعملون سرا على إعاقة تطبيقها، أو يعارضون ذلك علانية متذرعين بشتى التبريرات؛

- التطبيق غير الصحيح لاستراتيجية الجودة الشاملة في بعض الجامعات كتسجيل عدد كبير من الطلبة، استخدام مناهج ومقررات واعتماد ومراجع علمية قديمة لا تواكب التطور الحاصل في مجال التعليم وفي ميدان الشغل، وهناك برامج مستوردة لا تستجيب لواقع البلد الذي يطبقها؛  
- إن غياب الروح الجماعية بين مكونات الجامعة، لاسيما وسط هيئة التدريس والباحثين، يسمح بانتشار الروح الفردية التي لا تتوافق وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.<sup>21</sup>

### ثالثا: عرض تجارب بعض الجامعات العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تسمح دراسة بعض المؤسسات الجامعية العالمية التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بتحديد عوامل نجاحها أو فشلها والمعوقات التي واجهتها. ولتحقيق هذا الهدف انصب اهتمامنا على مجموعة من الجامعات من الدول المتقدمة وواحدة من الدول النامية.

#### أ - تجارب بعض جامعات البلدان المتقدمة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

العالي:

**1 - تجربة جامعة أوريغون:** سعيها منها لتطوير قدراتها تبنت جامعة أوريغون (الولايات المتحدة الأمريكية) استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة امتدت ما بين 1989 - 1994، وقامت في هذا الإطار بتسطير جملة من الأعمال، وهي:<sup>22</sup>

- تحديد مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة وإطلاع إداريي وأساتذة الجامعة بكيفية تطبيقها؛  
- تقييم الوضع الأولي للجامعة ومناقشته مع العملاء الداخليين والخارجيين؛  
- تحديد الأمور الواجب تحسينها باعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتوجيه الجهود إليها وإعداد تقارير في ذلك الشأن؛

- تعيين فريق من العاملين الأكفاء من مختلف كليات الجامعة لمتابعة تطبيق الفلسفة ومناقشة نتائج الاستراتيجية مع العملاء الداخليين والخارجيين، ثم القيام بعرض تلك النتائج على القيادات والمسؤولين الذين يتكفلون بمهذ الاستراتيجية؛

- إخضاع أعضاء فريق متابعة تطبيق الجودة بالجامعة لعملية تدريب على الأمور الفنية؛

- تعيين الفرق المكلفة بتنفيذ وظائف محددة وحل المشاكل التي تعترض تطبيق الفلسفة؛



- عقد لقاءات وجلسات عمل لتعريف موظفي الجامعة وتوعيتهم بطرق التقييم الذاتي والتحسين؛
  - تحديد أدوات ومعايير تقييم الجهود المبذولة والنتائج المحققة بفعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
  - تدريب العاملين على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وكيفية معالجتها بسرعة عند وقوعها؛
  - الاعتماد على التغذية الراجعة لمعرفة موقف العاملين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- استطاعت الجامعة بفضل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحقيق جملة من النتائج تتمثل في: توفير الوقت، تطوير العمل في شكل فرق، رفع قدرة العاملين على اكتشاف المشاكل وحلها في الوقت المناسب، رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة وتلبية رغباتهم.
- 2 - تجربة جامعة ويسكونسن الأمريكية:** اعتمدت جامعة ويسكونسن الأمريكية في سنة 1990 خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، قامت هذه الخطة على ثمانية عناصر هي كما يلي:<sup>23</sup>
- تنصيب فريق لقيادة فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتولي مهمة تحديد أهداف هذه الاستراتيجية وتحديد معايير النجاح؛
  - تنصيب مكتب الجودة الذي يتولى إرشاد الموظفين والأساتذة لتطبيق هذه الاستراتيجية؛
  - تعيين فريق تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة، يتكون من أساتذة أكفاء؛
  - تعيين الأقسام التي تطبق فيها استراتيجية الجودة الشاملة؛
  - عقد لقاءات شهرية للتشاور وتدريب الأفراد على تطبيق الاستراتيجية؛
  - تعيين فريق من الخبراء الخارجيين من مؤسسات عامة وخاصة يجتمعون مرة في السنة الواحدة لتقديم المشورة للجامعة في مجال تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة؛
  - تحديد الأطراف الممولة والمساعدة للجامعة؛
  - ربط الاتصال مع جامعات أخرى للتعاون في مجال تبادل الخبرات بشأن تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

تمكنت الجامعة بفضل التطبيق الجيد لخطوات استراتيجية الجودة الشاملة من تحقيق نتائج جيدة، منها تخفيض تكاليف تسيير الجامعة، التخفيف من حدة المنازعات التي تتم ما بين مكونات الجامعة، الوصول إلى تكوين فريق عمل منسجم يقوم على التعاون والعمل الجماعي. هذه العوامل كلها جعلت الجامعة تستقطب المزيد من الطلبة.

- 3 - تجربة مركز الإدارة بجامعة برادفورد ببريطانيا العظمى:** قام مركز الإدارة بجامعة برادفورد، وهو من أقدم كليات إدارة الأعمال في أوروبا، خلال تسعينيات القرن العشرين باعتماد استراتيجية الجودة الشاملة لمعالجة جملة المشاكل التي كان يعيشها، ولتطبيق هذه الاستراتيجية تم اتخاذ التدابير الآتية:<sup>24</sup>

- تأسيس مجلس للجودة الذي تولى متابعة تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، بدءاً بوضع الخطط لتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وتعيين الفرق المكلفة بتنفيذ تلك الخطط، وصولاً إلى مراجعة تلك الخطط بما يضمن تطوير المركز؛

- تحديد عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، السعي إلى تكوين سمعة طيبة، تقديم خدمات تستجيب لحاجة السوق، توفير مناخ عمل جيد، توظيف موظفين متميزين، تحقيق الاستقلال المادي؛  
- السعي إلى تحقيق الأهداف المسطرة المتمثلة في إرضاء الطلبة بتقديم تعليم نوعي، وإرضاء الموظفين لزيادة دافعيتهم للعمل؛

- تكوين فرق عمل متخصصة تضم عدداً من الأعضاء أوكلت لها مهمة التعرف على الطلبة وعلى الجهات الممولة، تحديد نقاط الضعف في المركز، مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة، العمل على تطوير العمليات التعليمية والإدارية؛  
- تطوير عملية الاتصال داخل المركز.

وكانت نتيجة هذا الجهد أن صار هذا المركز يمتلك إدارة فعالة وطاقم إداري وأساتذة وطلبة من النوع العالي، الذي جعل هذا المركز يحتل مرتبة متقدمة في قائمة جامعات العالم.

### ب تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دولة نامية: دراسة حالة أقسام المحاسبة

بالجامعات الحكومية الأردنية: في دراسة أجريت على عدد من أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية بخصوص المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس توصل مجموعة من الباحثين إلى أن تطبيق هذه الجامعات لإدارة الجودة الشاملة يصطدم بمجموعة من المعوقات، وهي:<sup>25</sup>

- افتقار الجامعات إلى أنظمة تحتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛  
- محدودية اهتمام الجامعات الحكومية بحاجيات سوق العمل والمجتمع المحلي، ويظهر ذلك في طبيعة البرامج التعليمية التي تبقى متميزة بطابعها التقليدي، فالتعليم بهذه الجامعات يعتمد بشكل كبير على التلقين والحفظ وقلة الاعتماد على الوسائط التعليمية الحديثة؛  
- اختيار الأساتذة يعتمد طرقاً تقليدية لا تسمح بحسن الاختيار؛

- البحث العلمي لا يستفيد من دعم مالي كبير ولا بتحفيز معنوي يذكر؛  
- يوجد من بين مسؤولي وأساتذة هذه الجامعات من هو غير مقتنع بأهمية تطبيق فلسفة إدارة

الجودة الشاملة

**الخاتمة:** يتطلب الارتقاء بمستوى التعليم الجامعي تبني المؤسسات الجامعية لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، التي تسمح بالانتقال من التسيير الإداري التقليدي للمؤسسات الجامعية إلى التسيير

الحديث الذي يضمن تحقيق رضا المستفيدين من هذا التعليم (طلبة، أساتذة، أولياء الطلبة، المؤسسات المشغلة لخريجي الجامعة، المجتمع).

ويتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي على توفير جملة من الشروط، مثل وضع أهداف واضحة، توفير القدرات البشرية ذات المستوى العالي، توفير الموارد المالية والمادية، وجود قناعة لدى مسؤولي الجامعات بأهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، تحفيز العاملين، إيجاد مناخ من التواصل الإيجابي، السعي الدائم لمواجهة مختلف المعوقات التي تظهر عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. هذه العناصر كلها ضرورية لإنجاح تطبيق هذه الفلسفة، لذا يجب القول إن عملية تطبيق الاستراتيجية تتميز بالشمولية، إذ إن التطبيق الجزئي لبعض شروط هذه الاستراتيجية لا يضمن النجاح، ذلك أن التغلب على بعض المعوقات يتطلب معالجة كلية. من ناحية أخرى أظهرت تجارب مختلف الجامعات في مجال إدارة الجودة الشاملة أن تحقيق نتائج جيدة في هذا الميدان يتطلب وقتا طويلا نسبيا، ومن ثم لا يجب التسرع في تحصيل النتائج الجيدة.

#### - اختبار صحة الفرضيات المعتمدة في الورقة البحثية والنتائج الأخرى المتوصل إليها

توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى إثبات الفرضيات المعتمدة في المقدمة، كما توصلنا إلى استخلاص جملة من النتائج.

فمن حيث الفرضيات المعتمدة في هذا البحث تم التأكد بأن المنافسة والسعي إلى تحسين الأداء هو الدافع الأكبر لقيام عديد من مؤسسات التعليم العالي بتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة. كما تبين بأن الجامعات التي اعتمدت هذه الاستراتيجية استطاعت أن تحقق نتائج جيدة في مجال التعليم والبحث العلمي، وتلك حالة عديد من جامعات الدول المتقدمة على غرار الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا العظمى، وهذا على خلاف كثير من الجامعات التي لم تبين هذه الفلسفة، ويمكن التأكد من هذا الأمر بالاطلاع على الترتيب العالمي لمختلف جامعات العالم على ضوء اعتماد أو عدم اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة.

من ناحية أخرى توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج جاءت على النحو الآتي:

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية يفرض التخلي عن الاتجاه التقليدي في إدارة تلك المؤسسات، واعتماد منهج حديث يقوم أساسا على اعتماد مفهوم العمل بروح الفريق الواحد.
- تظهر الدراسات المختلفة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أن هذه الفلسفة ذات أهمية لتطوير التعليم العالي شريطة الالتزام بالمعايير العلمية عند تطبيقها، فالتطبيق الجيد

لهذه الفلسفة من شأنه أن يرفع من القدرة التنافسية للجامعات التي تعتمد هذه الفلسفة، بمعنى أن مخرجات تلك الجامعات ستكون في المستوى وتكون راضية عن تكوينها.

- إن الشرح الجيد لفلسفة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي وتوفير الشروط المختلفة لنجاحه سيضمن انخراط أطراف عدة في إنجاح هذه الفلسفة، وهو ما يضمن إلى حد كبير نجاح هذه الفلسفة، هذه الأطراف تشمل الأساتذة، الطلبة، عمال الجامعة، أولياء الطلبة، مسؤولي المؤسسات المستفيدة من مخرجات التعليم العالي، المجتمع المطبق لهذه الفلسفة.

- إن تفعيل تطبيق هذه الفلسفة في جامعات البلد الواحد أو منطقة واحدة يتطلب توحيد الجهود لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والتمكن من التغلب على العقبات التي تواجه تطبيق هذه الفلسفة، فوجود مثل هذه الجهة المؤطرة والموجهة من شأنه أن يوحد الجهود ويسمح بالاستغلال الكفء للموارد. كما أن وجود هذه الهيئة الساهرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى قطاع التعليم العالي لا يمنع إطلاقاً من توفر الجامعات والكليات على وحدات تتولى السهر على التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة وتحليل واقعها والبحث عن الحلول الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ليس بالأمر السهل، إذ يواجه التطبيق الجيد لهذه الفلسفة عدداً من الصعوبات، مثل عدم وجود هيئة تتكفل بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، اختلاف إدراك وتصور الأطراف المختلفة لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، تباين الدعم المقدم للأطراف ذات الصلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تباين درجة اقتناع وانخراط الإدارة والأساتذة والعاملين في الجامعة في تطبيق هذه الفلسفة.

- البلدان والمؤسسات التعليمية التي ترغب في تطوير مستوى التعليم العالي بها مخيرة بين عدة نماذج للجودة الشاملة، منها ما هو أمريكي وما هو ياباني وكذا أوروبي. كما يمكن في هذا الإطار دراسة وتحليل هذه النماذج المختلفة واستخلاص أهم نقاطها لوضع نموذج يتماشى وظروف البلد وأهدافه.

#### - التوصيات

تسمح النتائج المتوصل إليها بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بتقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة تبني المؤسسات الجامعية لنظام إدارة الجودة الشاملة لقدرته على تطوير مستوى التعليم العالي وجعله يلي رغبات المجتمع.

- إيجاد هيئة تتولى التطبيق الجيد لمبادئ ومعايير فلسفة إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، كما يتعين على هذه الهيئات تحديد المعوقات التي تقف في طريق تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة التي تعمل بها.

تتمين إيجابيات فلسفة إدارة الجودة الشاملة والعمل على التقليل من الصعوبات التي تقف في طريق التطبيق الجيد لهذه الفلسفة.

تعميق البحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة لاكتشاف جوانبها الإيجابية والمعوقات التي تقف في طريق تطبيقها.

- الاستفادة من التجارب العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تكييفها وظروف البلد أو المؤسسة والأهداف المحددة.

- مراجعة الجامعات لطرق ووسائل التعليم ومحتويات برامجها وتكييفها مع متطلبات سوق العمل.  
- اختيار مكونات المؤسسات الجامعية بناء على معايير موضوعية وعلمية، واستعمال الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها تطوير مستوى التعليم والبحث العلمي.

## الهوامش و المراجع

1. مأمون الدرداكة ، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2002، ص 1
- خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة. تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 199، ص. 70.
2. الشبراوي عادل، الدليل العلمي لتطبيق فن الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة 1995. ص. 7.
3. بربري محمد أمين، بكيجل عبد القادر، أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة حسينية بن بوعلي. الشلف. ص 2.
- 4 Ronald Barakat. Les limites de la "qualité totale" dans l'enseignement privé au Liban: Exemple de l'université

Américaine de Beyrouth. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie. Université du Québec. Montréal. Canada. Août 2010. P. 07.

5. محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر، الجمعية السعودية للعلوم والتربية النفسية، القصيم 28 - 29 ربيع الثاني 1428 هـ، الموافق لـ 15 . 16 ماي 2007. ص 15

- مريم محمد الشرقاوي، التعليم والجودة الشاملة، مكتبة النهضة المصرية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص 168.

-- Ronald Barakat. Op. cit. P. 12.

6. سعد بسيوني عبد النبي، بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2001، ص. 133.
7. البوهي فاروق، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2001، ص. 24.
- ص 376.
8. فريد النجار راغب، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة، 2000 ص. 73.

- <sup>9</sup> لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. المبررات والمتطلبات الأساسية، رسالة ماجستير في علوم التربية، تخصص: الإدارة والتسيير التربوي. كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر. باتنة. 2008. 2009. ص. 42.
- <sup>10</sup> لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 44 - 48.
- <sup>11</sup> - خالد أحمد الصرايرة و ليلي عساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد الأول، 2008، ص 20.
- علي بن عبد الله المهيدب، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية. دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض. برنامج الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2005. ص. 37.
- <sup>12</sup> صبحي حمدان أبو كليلية، أصول التربية، الإسكندرية، مكتبة الفلاح، 2001، ص 143.
- السيد سلامة خميس، التربية في العالم المعاصر، الإسكندرية، دار الوفاء، 2002، ص 124.
- <sup>13</sup> نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة. 2008. ص ص 48 - 49.
- <sup>14</sup> فريد هويدي محمد، تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة عمر المختار، البيضاء الجماهيرية العربية الليبية، 2011، 2012. ص 34. الموقع الإلكتروني
- <sup>15</sup> خالد أحمد الصرايرة و ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الأول، العدد 1، 2008، ص 20.
- <sup>16</sup> - فيليب اتكنسون، إدارة الجود الشاملة، التغيير الثقافي. الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة. ج1، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص. 104.
- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة في المؤسسات التربوية، عمان، دار الشروق، 2004، ص 69.
- خالد أحمد الصرايرة و ليلي العساف، مرجع سبق ذكره، ص. 19.
- <sup>17</sup> خالد أحمد الصرايرة ود. ليلي العساف. مرجع سبق ذكره، ص. 10.
- <sup>18</sup> نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سبق ذكره، ص. 79.
- <sup>19</sup> المرجع نفسه، ص 39.
- <sup>20</sup> - عيسى يوسف قداد، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. دراسة استكشافية، جامعة الزرقاء، الأردن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جوان 2008، ص 8.
- نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 83 - 85.
- <sup>21</sup> نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سبق ذكره، ص 76.
- <sup>22</sup> - خالد أحمد الصرايرة و ليلي عساف، مرجع سبق ذكره، ص ص. 31 - 32.
- نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سبق ذكره، ص 65.
- <sup>23</sup> نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، المرجع السابق، ص 65.
- <sup>24</sup> نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 70 - 71.
- <sup>25</sup> خليل الرفاعي، أكرم النجدائي، خالد راغب الخطيب، تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 2012، ص 1027.