متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها

Requirements and constraints for applying total quality management in higher education institutions

نصيرة بويعلى[1]

[1] جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، nassira.bouyala@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2021/04/05 تاريخ القبول: 2021/06/01 تاريخ النشر: 2022/11/14

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث نال هذا الموضوع نصيبا كبيرا من الاهتمام في العديد من القطاعات، وركزت هذه الدراسة على مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، وحصر متطلبات تطبيقها والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة ، مؤسسات التعليم العالي ،المتطلبات،تطبيق، المعوقات.

Abstract:

This study aimed to present a general framework for the concept of total quality management in higher education institutions, as this topic received a large share of attention in many sectors, and this study focused on the concept of total quality management in higher education institutions, limiting the requirements for its application and identifying the most important obstacles that Faced their application in this area.

Key words: Total Quality Management, Higher Education Institutions, applying Requirements, Constraints.

المؤلف المرسل: نصيرة بويعلى، **الإيميل**nassira.bouyala@univ-biskra.d

1. مقدمة:

تسعى اليوم جل المؤسسات العالمية والمحلية سواء أكانت صناعية أوخدمية إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من منتجات وخدمات تجعلها تحقق رضا العميل وتوقعاته وبالتالي التقدم والتميز على منافسيها ، وذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بسرعة التغيير في أساليب وأنماط العمل والمنافسة الشديدة.

هذا ما أدى بالكثير من المؤسسات إلى اتباع جملة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة وذلك بانتهاج الأسلوب العلمي الواعي والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصل إلى استثمار الطاقات الانسانية الفعالة، ومن أفضل هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي أصبح تطبيقها ضروريا في شتى المجالات الصناعية والانتاجية والتعليمية والاجتماعية.

إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من اهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير اساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنين كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع.

ونظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدمية فقد رأى الكثير من الباحثين بأن هناك إمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة، بعد أن أصبحت لها جاذبية واضحة لتشجيع هذه المنظمات على التنافس بشكل فعال من أجل طلابها،كما وجد فيها أصحاب المصلحة المتمثلين في أصحاب المنظمات ومؤسسات العمل المختلفة وكذلك الحكومة ومقومي الجودة وممثلي هيئات ضمان الجودة وغيرهم، حيث أن بناء المجتمع الحديث يتطلب منا الإهتمام بالبناء المعرفي بالمجتمع الذي يعد التعليم أهم ركائزه الأساسية، ولذا من الضروري أن تكرس الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في التعليم، فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لايعني أننا نخطط لجعل المنظمات التعليمية وخصوصا الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى الى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ما ينبغي ان نستفيد منه هو مدخل ادارة الجودة الشاملة في التعليم لتطوير

أساليب الادارة التعليمية تحقيقا لجودة المنتج وسعيا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده في مجال التعليم، وإزاء هذه الحقيقة يستلزم الأمر من الإدارات الجامعية اعتماد طريق تحسين جودة التعليم الجامعي لضمان قدرتها على التجدد والابتكار ومن ثم البقاء والنمو، ولتحقيق ذلك لابد من اعتماد ادارة الجودة الشاملة من قبل الادارة الجامعية لإدرلك فلسفتها وأهدافها والاحاطة بجميع متطلباتها نحو تطبيقها،وحصر أهم المعيقات التي قد تواجهها.

ولتوضيح أكثر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عموما وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي خصوصا سنقوم بتسليط الضوء عن أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم المعوقات التي تواجه هذا التطبيق.

ومن هذا المنطلق جاء موضوع هذه الورقة البحثية للإجابة عن التساؤل الآتي:

- ماهي متطلبات ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

أهدا ف الدراسة : نهدف من خلال هذه الدراسة الى:

التعرف على إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.و المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

.2. الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

1.2 مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان من قبل "منظمة الجودة البريطانية" حيث عرفت **TQM**على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا" (محمود عبد الفتاح، 2012، صفحة 23) ، وحسب معهد الجودة الفيديرالي بالولايات المتحدة الأمريكية يقصد بالجودة الشاملة" القيام بالعمل بشكل صحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل لمعرفة مدى تحسين الأداء. (بربري و بكيحل، صفحة 02)

أما المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع (Seymour, 1991, pp. 108-110).

يلاحظ من التعريفات السابقة بأن منطق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يدعو إلى احداث مجموعة من التغييرات على مستوى الكلي للمؤسسة ابتدءا من رسالتها مرورا بثقافتها وتصميمها التنظيمي، وما يميزها هو أداء الأعمال بشكل صحيح منذ بدئها حتى إتمامها، وكذلك تبني نظرة متكاملة الأدوار على مستوى موارد المنظمة المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية والمعرفية في مختلف مهامها ووظائفها.

2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

ويقصد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم "أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميا (بن زاهي و دادن، 2012، صفحة 100). كما تعني "اسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم،أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة (شريفي، 2016، صفحة 255).

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشملة في مؤسسات التعليم العالي هي الفلسفة التنظيمية التي تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة لعمليات التعليم وتوفر متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذات سمات تنافسية

ويعرفها بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية لقيادات الجامعة، تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين،وتحقق النمو للجامعة والتوصل الى أهدافه، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية الى التفوق والتميز (النجار، 2002، صفحة 73).

وبنظرة شاملة لمنظومة التعليم العالي، ترى اليونسكو ارتباط جودة التعليم العالي بجودة عناصر النظام وهي:

- جودة مستوى العاملين:بمعنى جودة الرأسمال البشري من إداريين وأساتذة، وبالتالي تفترض تحديد خصائص الكفاءات المطلوبة قبل وضع سياسة الاختيار، والاهتمام بدوافع العاملين وبالتدريب التربوي، ونظام للحوافز، والتغلب على الاختلال القائم بين أنشطة التدريس وأنشطة البحث.
- جودة مستوى البرامج: والتي ترتبط بجودة الأهداف وجودة الأساليب التعليمية.
- جودة مستوى الطلاب : حيث يعد الطلاب المادة الأولية للتعليم العالي وبالتلي شرطا ضروريا لجودته.
- جودة مستوى البنى الأساسية والبيئة الداخلية والخارجية: إذ تفترض جودة التدريس والبحث توافر بنية أساسية مادية كافية تتلاءم مع الاحتيلجات، وصيانة هذه البنية وإدلرتها على الوجه المثل، وضمان جودة المناخ التنظيمي للجامعة ومحيطها الخارجي (شعباني و بن يحي، 2018، صفحة 134).

وما يمكن استخلاصه أن الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تنصب في جودة المواصفات المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات، والتي تستلزم إشباع رغبات المتعلمين وحاجاتهم وتلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته، وذلك بالاستخدام الكفء للامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى الجامعة.

3.2. أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

يواجه التعليم العالي مجموعة من التحديات تفرض عليه ضرورة ملحة لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أهمها (رحيش، 2020، الصفحات 112-113): إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحديا للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في لإرتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التعليمية.

- ضرورة إجراء التحسينات في منهاج التعليم العالي بطريقة منظمة من خلال تحليل المعلومات بإستمرار.
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تصحيح المناهج الدراسية ومراجعتها وتطويرها.
- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين.

- الاستجابة السريعة في مجال المعرفة والذي أدى إلى ظهور الكثير من الإكتشافات والاختراعات التي أحدثت تغييرا واضحا في نوعية المعرفة وكميتها.
- إزدياد التنافس بين الجامعات على إستقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات والوكالات الدولية المانحة.
- إرتباط كثير من الدول بإتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولي ومنظمات التعاون والتمويل، مما زادالدعوة إلى الحرص على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية.
- تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية.

4.2أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي:

– ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- زيادة الثقة والتعاون بين المنظمات التعليمية والمجتمع.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.
- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
- والترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

5.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تتكون هذه العملية من عدة مراحل نوجزها في النقاط الآتية:

1.5.2–مرحلة الإعداد أو التمهيد (المرحلة الصفرية) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تشمل هذه المرحلة جملة من المراحل الفرعية المتمثلة في (صبحي، 2001، صفحة 143):

أ- **إيجاد الهيئات الجامعية المشرفة على تصور وتطبيق ومتابعة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة:**يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة تبني هذه الأخيرة لهيكل تنظيمي مناسب يقوم على تحديد المستويات الإدارية والمسؤوليات بشكل واضح.عموما يمكن حصر هيئات الاشراف على تصور وتطبيق وتقييم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة في الهيئات التالية: مجلس الجودة،فريق تصميم وتطوير الجودة ،لجمة قياس الجودة وتقييمها.

ب- تبني إستراتيجية شاملة وطويلة الأجل في إطار إعتماد ثقافة تنظيمية عصرية:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي إعتماد تخطيط استراتيجي مبني على رؤية مستقبلية محددة تقوم على رسم أهداف واضحة وواقعية تشمل مختلف المجالات ذات الصلة بالتعليم العالي الجامعي، وكذا تحيد 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 وسلوك وقواعد غير عقلانية وغير تشاركية في اتخاذ القرارات.فاللامركزية ،حتى وإن كانت في حدود معينة، تسمح بإرساء ثقافة تنظيمية عصرية تتبنى قيما وطرق عمل تقوم على إشراك أفراد المنظمة في حل مشاكل منظمتهم واتخاذ القرارات، التشجيع على الابتكار والمخاطرة، العمل على احتواء الأخطاء المرتكبة والعمل على تصحيحها، وهي امور من شأنها تمكين المسؤولين من العمل بشكا حر نسبيا، وذلك بتحسين الأداء (اتكنسون، 1996، صفحة 104).

ج- **توفير التشريعات القانونية الجيدة:**تعمل المنظمة في ظل وجود تشريعات وقوانين وطنية وأخرى خاصة بالقطاع والمنظمة ذاتها.

د- **تحديد وتوفير مستلزمات العمل:** وتتمثل هذه المستلزمات فيمايلي (الصرايرة و العساف، 2008، صفحة 10):

- ✓ توفير **هيئة تدريس مناسبة والعمل على تحفيزها**:يتوقف نجاح استراتيجية الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى حد كبير على توفر هيئة تدريس جيدة.ومن المتطلبات الواجب توفرها في هيئة التدريس مايلي:
- انتقاء الأساتذة المدرسين الأكفاء بناء على معايير علمية وأخلاقية والقدرة على التواصل مع زملائهم وطلبتهم، وإعتماد وسائل موضوعية في تقييم أدائهم وترقيتهم وتجنب النمطية في تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس.
- توفير عدد كاف من المدرسين لضمان تغطية جيدة للطلبة، مع توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة لأداء الأساتذة لمهامهم على أحسن مجه وتحفيزهم على تحسين المستوى.
- توفير الظروف التي تسمح بتحسيين معارف الاساتذة من خلال تسهيل مشاركتهم في الملتقيات 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 بعدي.
- ✓ **إنتقاء الطلبة وتوفير شروط التعليم الجيد**:يمكن الحكم على مدى جودة التعليم في جامعة ما بناء على مستوى الخريجين. وإذا كانت هذه العملية تتوقف من جهة على طبيعة هيئة التدريس،فإنها من جهة ثانية ترتبط أشد الإرتباط بطبيعة الطلبة ومدى قدراتهم واستعداداتهم العلمي ومواصفاتهم الأخلاقية.
- ✓ **إعتماد المنهج لعلمي والمقررات الجامعية الفعالة والواقعية:تتوقف جودة التعليم العالي إلى حد كبير على جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس وعليه فلابد من:**
- تطبيق برامج تعليمية شاملة ومتعمقة تركز على المعارف العلمية والعالمية،وتقوم على التحليل والتفكير والنقد والتغذية العكسية،والتركيز على طرق إكتساب المعلومات والمعارف بعيدا عن أشكال التعليم التي تركز بشكل كبير على المعارف النظرية وعلى الحشو والتكرار والحفظ.وكل هذا لتمكين الطالب من بناء شخصية علمية قادرة على استيعاب المعارف العلمية،وتسمح له بعد ذلك بدخول عالم الشغل بسهولة نسبية.

- إرتباط المنهاج التعليمي بالواقع العملي ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال العلم والمعرفة.هذا الأمر يتطلبب فتح التخصصات المناسبة والمطلوبة من قبل سوق العمل وميدان البحث العلمي.
- حث وتحفيز وإلزام الأساتذة بتأليف مطبوعات او كتب تعتمد كمقررات دراسية،هذا إلى جانب إعداد دروس تعرض في المواقع اللأكترونية، 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 لتحفييز الطلبة على التعليم وتطوير معارفهم.
- توفير المراجع وطرق التعلم الالكترونية العالية المستوى،مع غمكانية دعم أسعار المراجع والوسائل التعليمية اللإكترونية.

✓ **الإهتمام 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
- إعتماد معاير علمية حقيقية واضحة في اختيار مواضيع البحوث والدراسات الجامعية،والتحلي بالجدية والصرامة في مناقشة الرسائل والأطروحات الجامعية، ومحاربة أشكال الغش والسرقات العلميةالتي تسيئ الأى سمعة الجامعة.
- توفير المجلات المتخصصة والحصول عليها بشكل منتظم، وتشجيع وتسهيل عمليات النشر في المجلات العلمية المعتمدة.
- التنسيق بين المكتبات الجامعية لتوفير مصادر البحوث.
- وضع محفزات البحث العلمي وتقديمها للإساتذة والطلبة بناء على مستوى الداء.
- 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 إعتمادا على جملة من المعاييرمنها:**
  - اعتماد الامتحانات الكتابية والشفوية التي تركز على التحليل والاطلاع الواسع.
  - اعتماد التقييم المستمر للطلبة،مع منح أهمية كبيرة للمبادرات الشخصية التي تعبر عن جدية الطلبة في التعلم والبحث.
  - اعتماد الموضوعية في تقييم الطلبة بإعتمادالإمتحانات المشتركة،إغفال الألقاب عند تصحيح أوراق امتحانات، إعتماد التصحيح الجماعي لأوراق الطلبة،نشر الإجابات النموذجية...الخ.
- ✓ **توفير الشروط المادية والمالية لإنجاح تطبيق استراتيجيةّ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:**

2.5.2- مرحلة تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

بعد الانتهاء من توفير شروط تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة يتم الانتقال إلى مرحلة التطبيق.هذا الأمر يتحقق بتوزيع المهام والمسؤوليات على الجهات المعنية،ووضع برامج ورزنامة لتحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. ويتطلب نجاح إستراتيجية 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 المراقبة ومتابعة شاملة لمختلف العمال، وهذا قصد تفادي إرتكاب الأخطاء من بداية العمل، ومن ثم تقليص التكاليف وكسب رضا مختلف الأطراف المستفيدة من الفعل التعليمي.حلة تقييم المنجزات والأساليب الممكن إعتمادها في عمليةالتقييم .

3.5.2- مرحلة تقييم المنجزات والأساليب الممكن إعتمادها في عملية التقييم:

يتطلب تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تقييما شاملا من أجل الوقوف على أوجه القصور في إعدادها وتطبيقها، ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب ومعرفة نقاط القوة لتثمينها.

وعلى إطارات الجامعة إعتماد مبدأ التقييم الذاتي الموضوعي للنتائج المحققة في مجال التعليم كإجراء سابق لعملية التقييم التي بها أجهزة مختصة.

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

- حساب نسبة الرسوب ونسبة النجاح، عدد المتخرجين بالنسبة لعدد المسجلين.نسبة نجاح طلبة الكلية او الجامعة في المسابقات الت تتم على مستوى جهوي، وطني، إقليمي،أو دولي.
- مستوى الطلب على مخرجات الجامعة والمدة التي يقضيها المتخرج بحثا عن عمل يوافق قدراته ومستواه العلمي.

وتتطلب عملية التقييم هذه توفر إمكانيات بشرية ومادية معتبرة،ويمكن القيام بها إعتمادا على لجنة من داخل الجامعة وحتى الاستعانة بأطراف خارجية، وهذا لتمكين المقيمين من التمتع بحرية أكبر بعيد عن أشكال الضغوط المختلفة التي قد تمارسها الإدارة على المقيمين الداخليين لإظهار نتائج التقييم بشكل إيجابي يسمح بتلميع صورة الجامعة (حمدي و مدوخ، 2008، الصفحات 83-85).

3. متطلبات ر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

ان فكرة التحسين المستمر تعتمد على بناء نظام لتوثيق العمليات وكافة متطلبات العمل فيما يسمى (دليل نظام إدارة الجودة الشاملة)؛ وهي تعبر عن نصوص لسياسة الجودة وأهدافها وكافة الإجراءات والمستندات ومواقع السجلات المطلوبة لتنفيذ النظام،إضافة إلى طرق إعداده وتجهيزاتها.وأن هناك العديد من المتطلبات ينبغي توفيرها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهذه المتطلبات تختلف من جامعة لأخرى طبقا

لطبيعة أدائها وإلى مستوى التطور الذي حققته في مجال جودة المنتج التعليمي وإلى الظروف البيئية التي تعيشها.ومع ذلك يمكننا أن نحدد أهم المتطلبات على النحو التالي:

✓ **دعم الإدارة العليا:**

ان تطبيق إدارة الجودة الجودة الشاملة قرار هدفه طويل الأجل يحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه وهذا الأمر يحتاج إلى إقتناع الجهات العليا بضرورتها وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها (الغامدي، 2007، صفحة 5) ومن الضروري كذلك توفير القناعة الصادقة لدى إدارة الجامعات والكليات وكافة المنتسيبين بأهميةالجودة الشاملة لمخرجاتها التعليمية. وضرورة الحصول على دعم متواصل من قبل القيادات السياسية وكذلك الحصول على تعهدات بعدم التدخل في شؤون الجامعات أو محاولة خرق التعليمات والتقاليد الجامعية لأي سبب كان (طارق و المصري، 2014، صفحة 221).

- **التركيز على المستفيد:**على اعتبار أن للجامعة أكثر من رسالة أو مهمة رئيسية تتمثل في التعليم– البحث– والخدمات الاستشارية وخدمة المجتمع المحيط بها، فإن مستفيدها سيتغير وفقا لطبيعة الخدمة المقدمة له،إلا أنه يمكن تقسيم مستفيدي الجامعة إلى ثلاثة أنواع (الملاح، 2005، صفحة 3):
- مستفيد أساسي:الطلاب الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي.
- مستفيد داخلي: الموظف الذي يعتمد على عمل الموظفين الآخرين لكي يقوم بتأدية وظيفته.
- مستفيد خارجي: منظمات الأعمال المختلفة (سوق العمل)أي المؤسسات الخارجية.

✓ – **التحسين المستمر:**

إن إدارة الجودة الشاملة هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء،كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليليه بشكل دوري (الثميمي، 2008، صفحة 29).

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي (خيضر، 2000، صفحة 101):

➢ تنميط وتوثيق الإجراءات

- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج الى تحسين
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشكلات
- استخدام دائرة– خطط–طبق–افحص–نفذ.

وينبغي مراعاة أن هناك ثلاثة أنماط للتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي وهي (الصفو و العباسي، 2011، صفحة 87):

أ– الرقابة على العمليات: وهو أسلوب احصائي تقليدي لمراقبة العمليات وماينجم عنها من خرجات.

ب– التحسين المستجيب: أي ان التحسين يزاول بعد حصول المشكلة، فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة.

ج– التحسين الفاعل: يقوم هذا النمط على بناء التوقعات ودراسة وتحليل حاجات ورغبات الزبون، وإجراء عمليات التحسين في ضوء ذلك.

_ ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين من طلبة أساتذة وموظفين.

–تحديث المناهج الدراسية بما يتلاءم مع مقتضيات العصر الحالي، وتزايد الاقبال على التعليم الجامعي.

–وجود نظام معلوماتي ونظام اتصالات يؤمن الاتصال بين الجامعة وكلياتها وبين إدارة الكليات واقسامها وشعبها وبينها والعالم الخارجي. (بودلال و مسعودي، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، 2014، صفحة 65)تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز مع ضرورة تبني الادارة العليا لمفاهيم الجودة الشاملة وإعطائها الأولوية المناسبة، وإيجاد بيئة تساعد على التغيير ويسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي (يحياوي و عيساني، 2014، صفحة 160).

- ✓ التعليم والتدريب:

يعد تعليم العاملين وتدريبهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، فإن نجاح تطبيق هذا المفهوم يعتمد على الاهتمام بإكساب المديرين والعاملين المهارات اللازمة وتعريفهم بالأساليب الضرورية وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يقوم على أساس سليم

وصحيح، وبالتالي فإن تدريب العاملين وتعليهم يؤدي إلى تأهيلهم على الأداء الفعال ومساعدتهم على حل المشاكل المتعلقة بالجودة وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.

- ✓**توحيد العمليات:** إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموما داخل مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ **شمولية واستمرارية المتابعة:** من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطور.
- ✓ **سياسة إشراك العاملين:** إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل (بودلال و مسعودي، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، 2014، صفحة 58).

4. **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:** تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جملة من االمعوقات التي تختلف من جامعة ألى أخرى ومن بلد إلى آخر أهمها مايلي:

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- اعتماد المركزية في تطبيق 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 (قدادة، 2008، صفحة 8).
- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وذلك فيما يختص بالكتاب الجامعي وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب.
- عدم الترابط بين الكلية بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل.

- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.
- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة (بوزيان، 2012، صفحة 31،32).
- قلة الاطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.
- ضعف بنية نظم المعلومات في المؤسسات التعليمية.
- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة لعدم اقناعهم أو عدم فهمهم للنظام
- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.
- التعجيل في تحقيق النتائج السريعة مما يدفع المؤسسة التعليمية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة دون إعداد البيئة الملائمة لتقبلها (عسلي و العقاق، صفحة 90).

5. خاتمة:

تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى الاستفادة من المدخل الإدراي الحديث إدارة الجودة الشاملة لذي ثبت تفوقة لما حققته من نجاحات مشهودة وذات فعالية في إشباع وتحقيق رغبات المستفيد ورضاه من خلال التميز في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية في المجال التعليمي. ويتأتى ذلك من خلال الإحاطة الشاملة لجميع متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ؛من دعم للإدارة العليا لهذه الفلسفة، والتركيز على المستفيد محاولة منها لتلبية رغباته وتحقيق رضاه،والأخذ بعين الاعتبار التطوير والتحسين المستمر،فإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى جهود للتحسين الدائم والمستمر من خلال دعامتي التدريب والتعليم لإكساب الهيئة الإدارية والتدريسية المهارات اللازمة لتطبيق فلسفةإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ولا يتم تحقيق هذا الآخير إلا بإشراك جميع العاملين في الجامعة في جميع مجالات العمل وعلى رأسها إتخاذ القرار وحل المشاكل.

وبالرغم من تطبيق هذه الفلسفة الادارية في مجال التعليم العالي جديد،فإنها تواجه مجموعة من المعيقات نتيجة عم التوفير الكاف لمتطلبات تطبيقها.

من خلال ما تم طرحه توصلنا إلى مايلي:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الرائدة التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العلي وحققت نجاحات كبيرة
- لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم لابد من استراتيجية فعالة تقوم على مراحل واضحة متسلسة وومتكاملة تنطلق من مرحلة الإعداد إلى مرحلة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ومرحلة التقييم التي تهدف إلى الوقوف على أوجه القصور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتصحيحها وتعزيز نقاط القوة، ولا يتأتى هذا إلا من خلال غرس ثقافة تقييمية لدى جميع الهيئات في مؤسسات التعليم العالي.

الاقتراحات:

- السعي لتطوير أنظمة معلوماتية فعالة تسعى لتوفير المعلومات على نحو دقيق وسريع.
- الاعتماد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتداولها وتوصيلها في الوقت المناسب.
- الاهتمام بالتدريب قبل وأثناء عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة .
- عقد ندوات تدريبية ومؤتمرات للتحسيس بلأهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي.
- المتابعة والتقييم المستمريين لأداء مؤسسات التعليم العالي.

6. قائمة المراجع:

Seymour, D. (1991). TQM on Campus:Waht thPioneers are Finding. AAHE Bulletin.

أحمد خالد الصرايرة، و ليلى العساف. (2008). إدارة الجودة الشاملةفي مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، صفحة 10.

باديس بوخلوة، و سامي بن خيرة. (2016). تطبيق إدارة الجودالشاملة في الجامعة الجزائرية بناءا على تجارب عالمية وعربية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، صفحة ص97.

باديس بوخلوة، و سامي بن خيرة. (2016). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناءا على تجارب عالمية وعربية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، صفحة 94.

حمدان أبو كليلة صبحي. (2001). أصول التربية. الاسكندرية: مكتبة الفلاح.

راضية بوزيان. (ديسمبر , 2012). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها– مقاربة سوسيولوجية–. *مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية عدد22*، صفحة 31،32.

رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة الجودة الشاملة:فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

سعيدة رحيش. (2020). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملةفي التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته مع الإشارة الى إصلاح التعليم العاليفي الجزائر. *مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد*، الصفحات 112–113.

عبد الرؤوف طارق، و عيسى المصري. (2014). الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي في التعليم"اتجاهات معاصرة . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.

عزيز ضياء الصفو، و مصطفى علاء العباسي. (2011). متطلبات تطبيق (TQM) في جامعة ميسان "دراسة استطلاعية بعينو من أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية*، صفحة ص87.

عصام منصور. (2008). أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات. *مجلة دراسات المعلومات*، صفحة 81.

علي الغامدي. (2007). تطوير مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملةفي المؤسسات التربوية والتعليمية في ضوء المواصفات الدولية (iso9002). القصيم: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.

علي بودلال، و عبد الكريم مسعودي. (2014). الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول. *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، صفحة 65.

علي بودلال، و عبد الكريم مسعودي. (2014). الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول. *المجلة الجزائرية للمالية العامة جامعة تلمسان*، صفحة 58.

عيسى يوسف قدادة. (2008). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية دراسة استكشافية. *مجلة أبحاث إقتصادية جامعة الزرقاء*، صفحة 8.

فريد النجار. (2002). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة . تأليف *الطبعة الثانية* (صفحة ص73). القاهرة مصر: اتراك للنشر والتوزيع.

فليب اتكنسون. (1996). إدارة الجودة الشاملة: التغيير الثقافي"الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة. تأليف السيد عبد الفتاح النعماني. مركز الخبرات المهنية للادارة.

فواز الثميمي. (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (2001). عمان: عالم الكتاب الحديث للنشر.

كاظم خيضر. (2000). ادارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة.

لطفي شعباني، و حميدة بن يحي. (ديسمبر, 2018). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- الجامعة الجزائرية أنموذجا-. *مجلة إقتصاد المال والأعمال جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر*، صفحة 134.

محمد أمين بربري، و عبد القادر بكيحل. (بلا تاريخ). أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التربوية والتعليمية ورقة بحثية مقدمة ضمن فعالية الملتقى الدولي الخامس حول "رأ المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة . *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي*. الشلف الجزائر.

محمد عبود الحرارشة. (2015). تقويم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت. *أعمال المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم المنعقد ما بين 7-8 ديسمبر* (صفحة 100). الدار البيضاء: المنظمة العربية لضمان جودة التعليم العالي.

مسعودة شريفي. (سبتمبر , 2016). غداة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى تجربة ولاية نورث ويست ميسوري الأمريكية. *مجلةالبشائر الاقتصادية*، صفحة 255.

منتهى أحمد الملاح. (2005). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هية التدريس. فلسطين.

منصور بن زاهي، و عبد الغاني دادن. (2012). تقييم مستويات الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من خلال آراء الطلبة بحوث الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف. (صفحة 100). سكيكدة: جامعة 20أوت 1955.

نصر الدين حمدي، و سعيد مدوخ. (2008). معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها رسالة ماجستير في الادلرة التربوية . غزة.

نعيمة يحياوي، و عامر عيساني. (9 ديسمبر, 2014). متطلبات ومعايير ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة جديد جامعة باتنة*، صفحة 160.

نور الدين عسلي، و خديجة العقاق. (بلا تاريخ). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العاليمن وجهة نظرأعضاء هيئة التدريسدراسة على عينة من كلية الاقتصاديةجامعة مسيلة. *مجلة بحوث الادارية والاقتصادية*، صفحة 90.