

إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية للارتقاء بكفاءة التعليم العالي

دراسة تجارب جامعات عالمية وعربية-

أ_ سحمون مصدق

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الشلف 2

Abstract:

Total quality management (TQM) is one of the most modern terms in management. Its emergence was the product of the intensification of competition between Japanese, European and American production institutions.

In view of the successes achieved by TQM in productive and service institutions, many researchers considered that there is a possibility to apply them in higher education institutions. Studies and research have confirmed that the TQM principles can be adopted in universities to allow them to raise the quality and quality of their outputs, Appropriate for the job market and social needs, Edwards Deming was asked in a press interview about the secrets of her success, simply saying "nothing but implementation", The aim of this study is to present a vision of the importance of implementing TQM in higher education institutions as a modern strategy to evaluate the outputs of the university, based on the following questions: What are the reasons for the application of TQM in higher education institutions? What are the attempts of the leading countries in the application of TQM in universities ?

Keywords: Higher Education, University, Total Quality, Quality Standards, International Experiences.

ملخص الدراسة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة "total quality management" أحد المصطلحات الحديثة في مجال الإدارة، كان ظهورها نتاج شدة احتدام للمنافسة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية، الأوروبية والأمريكية، نظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، رأى الكثير من الباحثين أن هناك إمكانية لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن مبادئ "T K M" يمكن تبنيها في الجامعات بما يسمح لها بالرفع من نوعية وجودة مخرجاتها، والعمل على جعلها ملائمة لسوق العمل وملبية للحاجات الاجتماعية، فقد سئل رائد الجودة الشاملة "Edwards Deming" في إحدى المقابلات الصحفية عن أسرار نجاحها أجاب ببساطة «لا شيء سوى تنفيذها»، من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة لتقديم رؤية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كإستراتيجية حديثة لتقييم مخرجات الجامعة، انطلاقا من طرح التساؤلات التالية: فيما تتمثل مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟ ما هي متطلبات تبني "T K M" في الجامعات؟ فيما تتمثل معايير ضبط الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟ كيف كانت محاولات دول الرائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات؟

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، الجامعة، الجودة الشاملة، معايير الجودة، تجارب دولية.

مقدمة:

يعتبر التعليم الجامعي من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الإطارات المؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتحقيق تنمية شاملة، وهو استثمار في العنصر البشري الذي يعتبر أهم ما يملكه أي مجتمع يسعى للوصول إلى أفضل أهدافه وغاياته، وهذا ما دفع بالمجتمعات المتقدمة منها والنامية على السواء، إلى جعل التعليم الجامعي من أهم أولوياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار الفارق في درجة الاهتمام به، كون الاهتمام بالتعليم الجامعي ليس ترفاً فكرياً، بل هو ضرورة حتمية وقضية مصير فالجامعة وسيلة تطوير للمجتمع، من خلال مساعدتها على تكوين النظرة العلمية التي تهيئ الناس لتقبل التغيرات، أصبح تقييم التعليم العالي على المستوى العالمي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وبذلك أصبح الحديث عن ضمان الجودة في مجال التعليم من القضايا الأكثر إلحاحاً، في عالم يميزه تنافس عالمي محتدم بين المؤسسات على اختراق الأسواق، وتكوين وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة. وتأسيساً على ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

وكيف كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية حديثة للتقييم الجامعي في دول العالم؟

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والمنطقية والتحليلية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي، إلى المفهوم الذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات محددة للأداء، ظهرت مبررات ودوافع ذات أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والنجاح لمؤسسات التعليم العالي، وهو أسلوب لتحسين الأداء بكفاءة أفضل. وقبل التطرق إلى مبررات التحول نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التالية يجدر بنا الوقوف بتأمل عند التعريفات المقدمة لهذا المفهوم عرف "معهد الجودة الفيدرالي بأمريكا" إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل (1).

تعرف منظمة الجودة البريطانية "BQA" إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر كفاءة، لإنجاز أهداف المؤسسة، يعرف "Philip Crosby" إدارة الجودة الشاملة بأنها: منهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية (2).

أما مفهوم جودة الشاملة في التعليم فقد تم تحديده من زوايا مختلفة كل حسب انطلاقاته الفكرية، نذكر منها:

مفهوم الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر رواد الجودة:

يرى المختصون في مجال الجودة أن مفهوم الجودة عند تطبيقه في التعليم العالي يأخذ أبعاداً أوسع تنعكس في المفاهيم متعددة منها القيمة المضافة، التفوق في التعليم، المواءمة في الغرض، مواءمة المخرجات التعليمية للاستخدام، تلبية أو التفوق على توقعات الزبون في التعليم.

مفهوم الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر أصحاب المصلحة: يختلف مفهوم الجودة أيضاً باختلاف حاجات ومصالح الأطراف ذات الصلة بمؤسسة التعليم العالي، فأعضاء هيئة التدريس، ينظرون للجودة في التعليم العالي على أنها التركيز على أصالة وإنتاجية البحث أكثر من التركيز على الابتكار وفعالية التعليم، التنمية المهنية المستمرة للبقاء في ذروة الأداء المتميز، علاقات إيجابية مع الطلبة، العمل بروح الفريق مع الزملاء والإدارة والأطراف ذات المصلحة لتحسين عمليات التعليم وتقدير جهودهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات. أما وجهة نظر الطلبة للجودة في التعليم العالي، فتتعلق قبل كل شيء بالتدريس والخبرة وبيئة التعلم، تحسين دافعتهم للتعلم، تحسين نتائج تعلمهم باستمرار وعلاقات أفضل مع أعضاء هيئة التدريس. في حين ينظر أرباب العمل إلى الجودة في التعليم العالي، على أنها ما يمتلكه الطلاب من مهارات ومعارف مرتبطة بالمهنة المختارة، أما المجتمع فتعني الجودة له الثقة بأداء مؤسسة التعليم العالي. **مفهوم جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الباحثين:** يعد مفهوم جودة خدمة التعليم العالي من المفاهيم التي تتباين حولها وجهات النظر والأفكار وذلك وفقاً لوجهات نظر الباحثين واختلاف عقائدهم الفكرية والإدارية.

يعرف "يوسف أحمد أبو فارة" جودة خدمة التعليم العالي على أنها: مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة العالية، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشتغلين وأهداف المجتمع التنموية.

يرى كل من "STELLA" و "MARTIN" أن هناك مفهومين لجودة خدمة التعليم العالي

هما: احترام المعايير الموضوعية من قبل مؤسسة التعليم العالي، وقد تكون هذه المعايير تعبر عن الحد الأدنى من الالتزام بالجودة أو معايير التميز، ومطابقة الأهداف الموضوعية من قبل مؤسسة التعليم العالي.

أما مفهوم الجودة وفقاً لما تمّ الإنفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي انعقد في باريس في

أكتوبر 1998، فينص على ما يلي: للجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف

التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني والمرافق

والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً

(3).

المحور الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

نظمت "اليونسكو" مؤتمرا عالميا حول التعليم العالي عقد في باريس يوم التاسع من أكتوبر 1998 م، وتم فيه التركيز على ضمان الجودة ولقد أكدت المادة الحادية عشر (11) من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم العالي، واعتبرت المادة المشار إليها الدراسة الذاتية والتقييم الخارجي في مجال التعليم العالي في العالم على تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة، كما أكد الإعلان على أهمية مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير والمستويات.

أما عربيا نظمت "اليونسكو" المؤتمر الإقليمي العربي في بيروت حول التعليم العالي، وهذا بدوره أكد على أهمية الجودة في التعليم العالي، ولقد حث هذا المؤتمر الدول العربية على إنشاء آلية لتقييم نوعية التعليم العالي على كافة المستويات (التظيمية والمؤسسية والبرامج والعاملون والمخرجات). وفي ديسمبر من سنة 2003م فقد أشرفت "اليونسكو" بالتعاون مع "اتحاد الجامعات العربية" على مؤتمر في دمشق وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقييم والاعتماد في الجامعات العربية (4).

تعددت الأسباب التي دفعت بمؤسسات التعليم العالي، إلى الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والحرص على التطبيق الناجح لها، بعد أن كان تطبيقها ينحصر على القطاع الصناعي فقط، ومن بين تلك الأسباب نذكر:

- * ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة؛
- * ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات العالية، فكان ذلك سببا في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي؛
- * ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع؛
- * ضرورة الحصول على ميزة تنافسه في ظل التحديات العالمية؛
- * نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط به تلك الدول من فلسفة وعوامل ثقافية واجتماعية تحيط بها، واستنادا لمنهجيات وآليات تناسب ظروفها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (5).
- * سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة، والتفرد في صناعة القرار من قبل الإدارة الجامعية، وغياب المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلابية في عملية صنع القرار؛
- * ارتفاع معدلات البطالة نتيجة زيادة عرض خريجي الجامعات عن طلب أسواق العمل، فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية، أو العكس؛
- * العجز التعليمي والمقصود به الاستثمار في التعليم دون العائد، نظرا لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالمستوى المطلوب؛

- * التركيز الكمي دون النوعي، مع التركيز على الاختبارات النهائية في عملية التقييم؛
- * عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات؛
- * التغير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل، مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب جديدة ومتطورة؛
- * تحول العديد من خريجي الجامعات من العمل في تخصصاتهم الأصلية، إلى تخصصات أخرى بعيدة عن مجال تخصصهم (6).

المحور الثالث: ضمان وضبط الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

حرصت العديد من مؤسسات التعليم العالي بدول مختلفة من العالم على تطبيق نظام ضمان وضبط جودة الخدمة التعليمية، كأحد أهم المداخل التي تمكنها من تحقيق رضا جميع الأطراف المستفيدة من خدماتها.

الفرع الأول: ضمان الجودة في التعليم العالي

ويقصد بضمان الجودة عملية منظمة لتفحص النوعية تقضي إلى التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية أو البرنامج بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء لها لاحقاً، بحيث أن المؤسسة تضمن الجودة لنفسها، وبحيث أن الجهة الخارجية تضمن للجمهور العام جودة التعليم في المؤسسة. ويسعى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها ما يعكس مصالح ومتطلبات حكومات الدول، ومنها ما يعكس الاحتياجات الداخلية لمؤسسة التعليم العالي، وعموماً تصنف أهداف نظام ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي إلى ثلاثة أصناف، هي: الرقابة على الجودة، المساءلة والتحسين المستمر للممارسات الموجودة.

✓ **رقابة الجودة:** تشكل رقابة الجودة أحد الاهتمامات الرئيسية لحكومات الدول، وأحد أهم أدوارها لضمان تحقيق مخرجات نظام التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة. ويعتبر هذا الدور أقل أهمية في أنظمة التعليم العالي العامة التي تتوافر على إدارة كفوءة تسهر على إنتاج مستوى مقبول من الجودة؛ إلا أن بروز مؤسسات التعليم العالي الخاصة واستمرارية انتشارها وتوسعها، أدى إلى تزايد حاجة الحكومات إلى المتابعة الجدية والحذرة لمستوى الجودة هذه المؤسسات، لضمان مواءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل وتلبية خدمات مؤسسات التعليم العالي لأهداف التنمية الوطنية.

✓ **المساءلة (المحاسبية والشفافية):** يهدف تطبيق نظام ضمان الجودة كذلك إلى فرض المسؤولية على مطابقة المعايير الموضوعية، والتأكد من تحمل كل فرد مسؤولية تحقيق الجودة في العمليات التي يعتبر مسؤولاً عنها، إذ يجب أن يؤدي كل فرد مهامه في ضوء برامج التدريب والإجراءات التي تمّ تحديدها بواسطة نظام ضمان الجودة.

✓ **تحسين الممارسات الحالية:** يساعد تطبيق نظام ضمان الجودة على تحسين الممارسات الحالية في مؤسسة التعليم العالي، من خلال أهم إجراء يقوم عليه والمتمثل في إجراء التقييم الذاتي الذي يهدف إلى تزويد صانعي القرار بالتغذية العكسية حول الوحدة محل التقييم، مبرزاً في ذلك مواطن القوة والضعف، وهذا ما يمكنهم من وضع الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التي من شأنها سد الثغرات وتصحيح الأخطاء والاستفادة المثلى من الإمكانيات لتحقيق أداء أفضل (7).

الفرع الثاني: ضبط جودة التعليم العالي

ويعني ضبط الجودة وضع نظام واضح في التعامل مع معايير الجودة تلتزم به الأقسام والكليات وإدارة الجامعة، وهذا يشمل توضيح الأهداف وخطوات العمل وآلية التنفيذ، وضبط جودة التعليم في الحقيقة

هو جزء من الإدارة الجودة يركز على استيفاء متطلباتها ووسيلة للتأكد من أن العملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي في المؤسسات التعليمية تتم جميعا وفق الخطط المعتمدة والواصفات القياسية.

لذلك يرى بعض الباحثين أن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكون في إطار فلسفة تتضمن المبادئ التالية:

- * قيادة الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات متميزة ؛
- * مسؤولية كل فرد من الأفراد المؤسسة التعليمية عن تحقيق الجودة الشاملة لتعليم فيما يخصه؛
- * أستاذ الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء؛
- * اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من انجازها؛
- * اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها ؛
- * الاهتمام بتدريب الهيئة التدريسية والإدارية؛
- * يتبنى نظام متابعة لتنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي؛
- * تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم (8).

المحور الرابع: تجارب دولية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية المدرسية والتعليم العالي، وسنتطرق في هذه الدراسة على تجارب جامعات من الدول العالم الغربي، ثم جامعات دولة من العالم العربي في مجال التعليم العالي حاولت اللحاق بركب التطوير.

الفرع الأول: دول العالم الغربي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

• **اليابان:** نشأت فكرة الجودة الشاملة باليابان ولا سيما في الجامعات في المجال الصناعي، وهذا المفهوم أطلق عليه بيت الجودة، إذ يشير إلى مفاهيم تسهم إسهاما حقيقيا في تحقيق الجودة الشاملة وهذه المفاهيم تركز إلى مرتكزات، ومنها: البنية الفوقية، وهي تتكون من النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني، وثانيها ركائز الجودة من حيث خدمة العمل واحترام البشر والإدارة بالحقائق والتحسين المستمر، وثالثها الأصول والأحكام الحجرية التي يركز إليها السقف أو الأعمدة، ورابعها إنسانية الإدارة، وخامسها الأركان والمهمة والرؤية والقيم (9).

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلى أن زاد التأكيد علي الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ "ديمنج" (10) الأربعة عشر أو ثلاثية "Juran" (11) على وجود أربع أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي:

* تركيز المنظمة وبشكل رئيس علي عملائها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطلاب زبون للمعلم، وأن الخدمات

التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمدرسة هما الموردان للتعلم الفعال في بيئة الطالب، والمدرسة هي المسؤولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطالب، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون.

* يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.

* إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد علي إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

* إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين؛ لأجل تقديم إنجاز أكبر من الطلاب، حيث يخلق القادة التربويون بيئات مدرسية ذات جودة شاملة في تعلم الطلاب والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة؛ لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة؛ وكلي لا يكون التعليم الجامعي منفصلاً عن خدمة بيئته.

• **ماليزيا:** خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنتظر إلي التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة 9%، حيث كان عدد الطلاب عام 1996م هو 17569 طالباً ثم زاد عام 1997م إلى 68344 طالباً بعد الانفتاح علي التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إحدى عشر (11) جامعة عامة وست (06) جامعات خاصة، وزاد تخصيص 30% من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997م، كما تنفق الحكومة خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي. وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلي وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في: القيادة، التحسين المستمر، الوقاية، مقاييس الموارد، رضا الزبون الداخلي والخارجي، إدارة الناس، العمل في فريق (12).

• **جامعة جرفث الأسترالية "Griffith University":**

تأسست في عام 1970م جامعة "GRIFFITH" وهدفت نحو الاستجابة للمحاسبة الخارجية، وفي نفس الوقت صممت إستراتيجية لتحري الجودة في مختلف قطاعات الجامعة، أما تطبيق إدارة الجودة فقد شمل الخطوات التالية:

أ- **خطة إدارة الجودة:** عين مجلس الجامعة مساعد نائب رئيس الجامعة لتطوير الجودة، وهذا التعيين هدف لتعزيز مشاركة الجميع في تطوير جودة مناشط الجامعة والمبادئ الأساسية لهذا البرنامج كانت:

* أن يأخذ نائب الرئيس وكبار المسؤولين مسؤولية قيادة برنامج تطوير الجودة؛

* الالتزام بتطبيق الجودة في أعمال جميع الوحدات بالجامعة؛

* التحسين المستمر مسؤولية الجميع؛

* توظيف مناسب لجميع المصادر لدعم إدارة الجودة؛

* مسؤولية إدارة الجودة تمنح للمستويات العملية؛

* تشجيع تنوع أنماط إدارة الجودة؛

* تطوير العاملين لمواكبة إدارة الجودة.

ب- **خطة إدارة جودة التعليم والتعلم:** إن خطة إدارة جودة عمليات التعليم والتعلم اعتمدت كمحرك للتحسين، وبناء أفضل ممارسات لعملية التعليم والتعلم في جميع أرجاء الجامعة، وتطالب الخطة مراجعة تلك العمليات من قبل الأعضاء والأقسام كخطوة أولية لتحديد مواطن القوة والضعف والفاعلية والكفاءة المتعلقة بجميع المقررات من أجل التحسين.

ج- **خطة إدارة جودة البحث العلمي تضمن خطة إدارة جودة البحث العلمي الأبعاد الآتية:**

* الخطوط العريضة لعمليات البحث؛

* فرص للتنافس الوطني لنيل تمويل ودعم مركز البحث؛

* طرح مقررات الدراسات العليا؛

* التقويم والملاحظة والمراجعة.

د- **تنفيذ تطبيق الجودة:** كل كلية شكلت لجنة للجودة لتوفير القيادة ولرفع وتوفير وتحسين الجودة في الكلية ومسؤوليات المسؤولين فيها.

* مع تأكيد المسؤولية، أداء الأهداف تحقق حسب الوقت المحدد؛

* البرنامج كان واضحًا لجميع أعضاء الجامعة؛

* خطة تطبيق إدارة الجودة في جامعة "جرفت" وضعت بمشاركة المستفيدين من خدمات الجامعة (13).

• **جامعة ماريلاند "MARYLAND":** بدأت رحلة جامعة "ماريلاند" الحكومية نحو الجودة الشاملة في عام 1990م، عندما أبدى رئيس الجامعة اهتماما كبيرا بتطبيقها، و محاولة الجامعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان للضرورة والرغبة في التفوق، وقد كان هناك ثلاثة عوامل رئيسية حفزت رئيس الجامعة على تبنيها، تتمثل تلك العوامل في:

* عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، حيث كانت هناك وحدات في الجامعة متفوقة في تقديم خدماتها، بينما هناك أقسام أخرى خدماتها دون المستوى المطلوب.

* الصعوبات المالية التي كانت تواجه الجامعة باعتبارها جامعة حكومية، حيث تم اقتطاع 20% من الدعم الحكومي لها في عام 1990م، مما دفع بالجامعة إلى الاستغناء عن بعض موظفيها، والعمل ضمن المصادر المالية المتوفرة، وكان يعتقد رئيس الجامعة أن الحل الوحيد للتعامل مع هذا الوضع هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، للتقليل من الإجراءات غير الضرورية التي من شأنها أن تؤدي إلى هدر الموارد.

* لقد كان الكثير من قادة المؤسسات الصناعية يتكلمون عن التغيرات الثقافية التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما أدت إليه هذه الفلسفة الإدارية الجديدة من تحسين للوضع المالي، وبالتالي قرر الرئيس اكتشاف ما يمكن أن يؤدي إليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغييرات في البيئة الأكاديمية.

تم تدريب رئيس الجامعة وفريقا لإدارة العليا على إدارة الجودة الشاملة، ومدى تماشيها مع قيم الجامعة وأهدافها، كما قام الرئيس بتعيين لجنة تخطيط، تضم عددا من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الجامعة لتطوير وإيجاد الاستراتيجيات المناسبة، وقد قامت اللجنة بوضع خطة تتضمن أهدافا واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات بالجامعة وبشكل تدريجي في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة، ويكون مجلس تحسين الجودة هو المسؤول عن تنفيذ جهود التحسين المستمرة.

• **تجربة المملكة المتحدة:** هناك العديد من الجامعات البريطانية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة، قصد بلوغ أهدافها والارتقاء بخدماتها، ومن بينها نجد جامعة ألستر حيث وضعت هذه الأخيرة معايير للتدريس كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، وعملت على تحديد وتطوير طرق التدريس، وتضمن برنامج الجامعة استشارة المدرسين من ذوي الخبرة والمهارة بموضوعات حلقات النوعية للموظفين في الإدارات المختلفة، وكذلك للطلبة للحصول على معايير خاصة بالتدريس، ومنها الأخذ برأي الطلبة في التدريس، وتعيين ذوي الخبرة في التدريس واعتماد الكفاءة التدريسية عند اختيار المدرسين (14).

• **جامعة "ألستر Ulster":** وضعت هذه الجامعة البريطانية معايير للتدريس كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم وطرق التدريس وبدأت الجامعة بتحديد وتطوير النوعية في التدريس وتضمن برنامج الجامعة استشارة المدرسين من ذوي الخبرة والمهارة بموضوعات حلقات النوعية " Quality Circles" للموظفين في الإدارة المختلفة، وكذلك للطلبة للوصول إلى معايير خاصة بالتدريس ومنها الأخذ برأي الطلبة في التدريس وتعيين ذوي الخبرة في التدريس واعتماد الكفاءة التدريسية عند اختيار المدرسين (15).

ومن الجامعات البريطانية التي اتخذت قرارا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، نجد أيضا جامعة "ولفرهامتن WOLVERHAMTON"، التي عملت على تطوير نظام ضمان النوعية ضمن معايير النوعية العالمية، كما استخدمت كذلك جامعة أوستن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كمنهج لضمان استمرارية التقدم والتطوير في أنشطتها المختلفة.

يضاف إلى هذه النماذج تجرية كلية "ساندويل SANDWELL"، والتي حصلت على شهادة (الإيزو ISO -BS 5750 9001)، حيث استغرق تطبيق البرنامج ثمانية عشر شهرا إلى أن حصلت على الشهادة، والتي نالت بموجبها سمعة وشهرة كبيرة بين نظيراتها (16).

الفرع الثاني: دول العالم العربي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

على خلاف الدول المتقدمة التي أولت جامعاتها بحظ وافر من التحليل، فإن نظيراتها في دول العالم الثالث بما فيها العالم العربي لم تحض باهتمام الباحثين من أبنائها وغيرهم، ولعل الحداثة النسبية لنشأتها وظروف تلك النشأة أضف إلى الاستعمار، عوامل حالت دون ذلك الاهتمام المفترض، غير أن ذلك لم يمنع البعض منها بمحاولة تطوير منظومتها التعليمية، عن طريق إدخال آليات مبنية على أسس علمية تهدف إلى تحقيق الجودة، ومن أشهر محاولات هذه الدول نذكر:

• **جامعة السلطان قابوس بدولة عمان:** نشير إلى تجربة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس في تطبيق أنظمة ضمان الجودة وضبطها على الخدمات البحثية وخدمة المجتمع، حيث أكدت هذه التجربة على سعي كلية التربية للحصول على الاعتماد العلمي الأكاديمي لبرامجها المطروحة، وقامت بتشكيل لجان بدأت بمراحل عدة، وهي:

المرحلة الأولى: زيارة اللجان إلى كليات وجامعات حصلت على الاعتماد العلمي والاطلاع على تجربتها ولا سيما جامعة الإمارات العربية المتحدة وقطر.

المرحلة الثانية: تشكيل لجان من أعضاء هيئة التدريس لإعداد دراسة ذاتية للقسم الذي ينتمون إليه تتضمن الدراسة بنوداً ست، وهي: التعريف بالقسم والمباني والمساحات الخاصة بالقسم والإدارة العلمية لكل قسم وأساليبها والبرامج التي يطرحها القسم (تعليمية وبحثية) والتخصصات العلمية في القسم وطبيعة النشاط البحثي في القسم ودور القسم في خدمة المجتمع، ومصادر التعليم والتعلم والموارد البشرية والمادية في القسم وخريجو القسم وأعضاء هيئة التدريس، وبعد ذلك أرسلت الدراسة إلى متخصصين من الخارج.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج لزيارة الممتحنين الخارجيين للاطلاع على أعمال الأقسام في الكلية وخلصت التجربة هذه الكلية حصلت الكلية على الاعتماد الأكاديمي بعد هذه المراحل الثلاث (17).

• **الأردن:** قامت الأردن بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم من خلال تأسيس جامعة الحسين للإبداع والتفوق المدعومة بصندوق الحسين للإبداع والتفوق عام 2000م، إضافة إلى تنفيذ مشروع تقييم الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي بالجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) والذي أدى إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى برامج التعليم العالي، ويتم التقييم اعتماداً على مجموعة من المعايير يتم التأكد من مطابقتها من قبل فريق استشاري متخصص من الوكالة البريطانية لضمان الجودة، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

المعايير الأكاديمية: تتعلق * مخرجات التعليم: تضم عدد الساعات لنيل الدرجة الجامعية والمدة القصوى للطالب بالجامعة ومتطلبات سوق العمل.

* المناهج: أنواع المجالات المعرفية والنظرية.

* طرق تقييم الطالب: اعتماد الامتحان المشترك والأسئلة الموجودة للفصول المعتمدة على مادة واحدة، والتصحيح المشترك ونظام الأسئلة الإمتحانية والحلول النموذجية، وتدقيق عينات من الامتحان.

* تحصيل الطالب: يتضمن عدد الساعات الدراسية في كل مجال وعدد المواد.

جودة فرص التعليم: تتضمن عددا من العناصر هي: * أعداد المدرسين وأعداد الطلبة لكل مدرس، وأعداد الحواسيب والبرمجيات لكل تخصص.

* تقييم الطلبة: بواسطة معايير الملاحظة وقياس الأداء للطلبة في الفصل الدراسي.

* موارد التعليم واستخدامها في العملية التعليمية بما يساهم في تحقيق الأهداف.

ضمان وتحسين الجودة: تهدف هذه المعايير إلى وضع آلية لاختيار أعضاء هيئة التدريس والإطار الإداري، والتقويم المستمر لهم وإجراء مشاريع التحسين والتطوير في مرافق الجامعة، وتوثيق آلية إجراءات مختلفة في جوانب العملية التعليمية (18).

• **جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية،** إذ قامت وزارة التعليم العالي وجامعة أم القرى بالسعودية في تطبيق الجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وذلك عبر مراحل تطويرية للجودة وتحسين مستويات أدائها، اعتمادا على جملة من المؤشرات وتتمثل في:

* الطلبة: تشمل عملية اختيار الطلبة، كثافة الفصل، تكلفة الطالب، الدافعية والاستعداد والخدمات التي توفر للطلبة، ونسبة الرسوب والتسرب، مستوى الخريج...

* أعضاء الهيئة التدريسية: من حيث الهيئة التدريسية وكفايتها العددية، مستوى التدريب على مستجدات المناهج، المساهمة في خدمة المجتمع، مدى الاحترام للطلبة وتقديرهم لإمكاناتهم...

* الإدارة: من حيث الالتزام بمعايير الجودة، طرق اختيار الإداريين وتدريبهم، ممارسات العملية الإدارية، العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين، مشاريع خدمة المجتمع، صيانة وتطوير المباني....

* الإمكانيات المادية: تشمل مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية، مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الانترنت وقواعد المعلومات

واستخدام التكنولوجيا، ومدى توافر الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب، ونصيب الطالب من مساحة المبنى والفصل الدراسي.

* المناهج الدراسية: مدى ملائمة المناهج الدراسية لمتطلبات سوق العمل، ومدى قدرتها على استيعاب متغيرات العصر وتنميتها للتفكير العلمي وقدرتها في مساعدة الطلبة على حل مشاكلهم.

* مدى المساهمة في خدمة المجتمع (19).

خاتمة:

كانت الجامعات ولا زالت تحتل مكانة رائدة في المجتمع، وتلعب دورا جوهريا في تكوين الفرد وتنمية قدراته وصل مواهبه، فهي مسؤولة عن إعداد وتخريج قادة المجتمع وحملة نهضته، من الذين يقع على عاتقهم عبء نقل المجتمع من حالة التأخر والجمود إلى حالة الانطلاق والتقدم، فالجامعة بحكم موقعها في قمة الهرم التعليمي، تسعى من خلال وظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلى توجيه السلوك وتنمية المهارات والإدراك، بما يمكن من إعداد قادة التنمية إعدادا نفسيا وعلميا متوازنا، وبما يضمن تحقيق التطور للمجتمعات.

نرى أن مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها على الجامعات لها أثر كبير في تنمية الموارد البشرية، والتي من أهم عناصرها الإنسان أو العامل أو المعلم أو الطالب الذي يهيأ ويدير، ويصبح مفهوم الجودة جزءا من حياته من أجل الإبداع وحل المشكلات واستخدام التقنية الحديثة بكل أنواعها والتعامل مع العالم الخارجي، وقد عملت العديد من مؤسسات التعليم العالي في دول العالم المختلفة، كالجامعات الأمريكية والجامعات الأوروبية وكذلك جامعات الدول العربية، على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإنشاء وحدات اعتماد أكاديمي مساندة للجودة، بالشكل الذي يجعلها من بين الجامعات المعترف عالميا بجودة خدماتها التعليمية.

وعليه توجب على الجامعة الجزائرية التكيف مع المستجدات في مجال ثورة التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات لتكون قادرة على تلبية الاحتياجات التعليمية المتجددة للطلبة بمحاولة منها التركيز على إدارة الجودة الشاملة كهدف استراتيجي، وتطبيق هذا نظام وذلك بهدف تعديل المسار الأكاديمي وتحقيق التميز في التعليم كونه من أهم المعايير للمنافسة من أجل إعداد وتكوين القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج وإجراء البحوث والدراسات وتطبيق التكنولوجيا ومبادئ الكفاءة والفعالية والابتكار والإبداع لخدمة المجتمع وتنميته.

التهميش:

- 1- عاصم علي شحادة، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد 7، 2010/2009، ص.196
 - 2- أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر 2013، ص.05
 - 3- صليحة رقاد، تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: آفاقه ومعوقاته، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص ص31-35
 - 4- عبد العظيم عابدي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص.14
 - 5- أسماء عميرة، مرجع سبق ذكره، ص 56.
 - 6- عبد العظيم عابدي، مرجع سبق ذكره، ص.15
 - 7- صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-77.
 - 8- عبد العظيم عابدي، مرجع سبق ذكره، ص 54.
 - 9- عاصم علي شحادة، مرجع سبق ذكره، ص 199.
 - 10- ادوارد ديمينج Edwards Deming: يعتبر الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة، وهو استشاري بارز، ومعلم ومؤلف في موضوع الجودة، ولد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية ودرس فيها، حاصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة ييل في أمريكا، تعرف ديمينج على أسس الإدارة التقليدية في أواخر العشرينات من القرن الماضي.
- خصصت الحكومة اليابانية عام 1951م جائزة يطلق عليها "جائزة ديمينج" تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة، وحدد لهذه الجائزة المعايير الثمانية التي تركز على مبادئ ديمينج الأربعة عشر لضمان تحسين مستوى الجودة، تتمثل هذه المبادئ في: (وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، انتهاج فلسفة

جديدة، التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل، العمل على رضا العميل المرتقب، التطوير المستمر في جودة الإنتاج والخدمات، وجود قيادة فعالة، إنشاء مراكز للتدريب الفعال، إزالة الخوف، إزالة الحواجز بين إدارات المؤسسة، التخلص من الشعارات، استبعاد الحصاص العددية، إزالة العوائق التي تؤدي إلي إحباط العاملين بالمؤسسة، عداد برنامج قوي للتعلم والتحسين، إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات. انظر: إدارة الجودة الشاملة: رواد مدارس إدارة الجودة الشاملة، <https://books.makktaba.com>.

11- جوزيف جوران **Joseph M . Juran** (1904 - 2008): ويعتبر جوران واحدا ممن يطلق عليهم معلمي الجودة، وهو صاحب المقولة الشهيرة "لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططا لها." اعتمد جوران على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة وقد ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما سمي بثلاثية جوران والتي تتكون من التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمرة. انظر: إدارة الجودة الشاملة: رواد مدارس إدارة الجودة الشاملة، <https://books.makktaba.com>

12- محمد الامين يوسف مناها، إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وأثرها على التقويم والاعتماد الأكاديمي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الجودة الشاملة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، السودان، 2015، ص ص 199-200.

13- خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 1، المجلد 1، 2008، ص.33

14- أسماء عميرة، مرجع سبق ذكره، ص.75

15- خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، مرجع سبق ذكره، ص. 35.

16- أسماء عميرة، مرجع سبق ذكره، ص.76

17- عاصم علي شحادة، مرجع سبق ذكره، ص. 199.

18- خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، مرجع سبق ذكره، ص. 39.

19- أسماء عميرة، مرجع سبق ذكره، ص.80.