

# إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - بين النظرية والتطبيق

أ. كلثوم البز  
أ. مولود حواس

## الملخص:

تختص مؤسسات التعليم العالي بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي، والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع، والارتقاء به حضارياً، متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر، وتقدم العلم، وتنمية القيم الإنسانية وتزويد الوطن بالمتخصصين والفتنيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الفرد المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة، والقيم الرفيعة ليساهم في بناء المجتمع وتدعيمه، وصنع مستقبل الوطن.

والجامعات تعتبر بذلك حقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر الاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها، وهي الثروة البشرية. ونظراً لأهمية الغاية التي أنشئت من أجلها الجامعة، تسعى هذه الأخيرة إلى تبني مفهوم إداري أثبت فعاليته في مجال التسيير، ألا وهو مفهوم "إدارة الجودة الشاملة". هذا الأخير يعبر عن مدخل شامل ومتكامل، لتحسين المرونة والفاعلية والتنافس، من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والفهم لجميع أنشطة الجامعة، وتحقيق مشاركة جميع الأساتذة والإداريين، من أجل تحسين مستوى الخدمة التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات، التعليم العالي، الجامعة، الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

## مقدمة:

لقد تطورت الجامعات تطورا غير مسبوق، منذ ظهور أول مدرسة في تاريخ البشرية، ولا يوازي هذا التطور الكبير في وظائف الجامعات إلا تطور الوعي العام في المجتمعات بأهمية مؤسسات التعليم العالي. ففي أكاديمية أفلاطون (وهي أقدم مؤسسة تعليمية، حيث ظهرت في القرن الرابع قبل الميلاد)، التي كان دورها نقل تعاليم الفيلسوف أفلاطون إلى تلاميذه، مع ما يترافق مع ذلك من مناقشات، هي أشبه بالذي نسميه اليوم عصاف الأفكار؛ ومع أن التعليم كان هو السمة الأساسية الوحيدة في هذه الأكاديمية، إلا أنه كان تعليماً خاصاً، اتسم

بالجو الفكري المتحرر في تلك الحقبة. وكذلك كانت المدرسة النظامية في العصر الإسلامي تتسم بالتركيز على التعليم، دون أن يؤثر على هذه السمة ما كان يجري من اهتمام بتأليف الكتب والمجلدات.

في الجامعات الأولى الأقدم في أوروبا مثل "كامبردج" (تأسست في القرن الثالث عشر للميلاد)، وفي الجامعات التي أنشئت فيما بعد، مثل جامعتي "Hale" (تأسست سنة 1664) وجامعة "Gottengen" الألمانية (تأسست سنة 1737) ليتوالى ظهور الجامعات الأخرى. كانت أدوار هذه الجامعات تتمثل في التعليم وإرساء التقاليد والمعايير الأكاديمية، وفي مقدمة ذلك الحرية الأكاديمية في مقابل الاعتبارات التي تفرضها الكنيسة؛ وفي هذه المرحلة كان إنشاء المعرفة مهمة الباحثين والعلماء، وليس مهمة الجامعة ككل.

وفي القرن العشرين، الذي يعتبر قرن التحولات نحو المجتمعات الحديثة، تطورت الجامعات تطورا كبيرا، وأصبح هناك نوعان من الجامعات، هما:

للجامعات البحث العلمي: وهي الجامعات التي تركز على التقاليد الأكاديمية العريقة، وموجهة بشكل أساسي إلى البحث العلمي؛ وهي الجامعات العريقة التي لا زالت محافظة على تقاليد القائمة على الحرية الأكاديمية، ومعاييرها الصارمة في القبول، وطرق التعليم ونوعية الخريجين. كما أنها تركز على وظيفة البحث العلمي، حيث تتوافر على مختبرات تجريبية وفرق للبحث العلمي، وبالتالي فإن مخرجاتها هي: إنشاء المعرفة الجديدة، والإبداع على مستوى الأفكار والابتكار على مستوى التطبيقات، وتكوين نخبة علمية ذات تأهيل علمي عالي التخصص. وهذا النوع من الجامعات، سواء كانت حكومية أم خاصة، عادة ما تتميز بالتقاليد الأكاديمية الراقية التي تكسبها شخصيتها المعنوية المتميزة، من حيث مضاهيم وأساليب التدريس والبحث، وعدد الطلبة فيها قليل مقارنة بالنوع الثاني، ويتم اختيارهم وفق شروط صارمة، واختبارات عالية المستوى (في جامعة هارفارد مثلا، 20% من المتقدمين يتم قبولهم، وفيما بعد ثلاثة أرباع المقبولين فقط يسجلون).

للجامعات التعليم الأكاديمي: وهي الجامعات التي تركز على إعداد الكفاءات المطلوبة في البيئة المهنية، لأغراض عملية وتكوين الإطارات المتخصصة. وهذه الجامعات هي الامتداد التاريخي لوظيفة التعليم الجامعي، إلا أنها أصبحت أكثر تكيفا لتطورات البيئة العلمية والتكنولوجية وحاجاتها إلى الكفاءات المهنية المتخصصة. ومع زيادة الطلب على الشهادة الجامعية لأغراض التوظيف والعمل، فإن هذا النمط من الجامعات أصبح هو الأكثر انتشاراً والأكثر تكيفا مع متطلبات السوق.

وبصفة عامة تختص الجامعة بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي، والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع، والارتقاء به حضارياً، متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر، وتقديم العلم، وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد الوطن بالمتخصصين والفتيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الفرد المزود بأصول المعرفة، وطرائق البحث المتقدمة، والقيم الرفيعة ليساهم في بناء المجتمع وتدعيمه، وصنع مستقبل الوطن.

والجامعات تعتبر بذلك كله حقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر الاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها، وهي الثروة البشرية، ونظراً لأهمية الغاية التي أنشأت من أجلها الجامعة، تسعى هذه الأخيرة إلى تبني مفهوم إداري أثبت نجاحه في مجال التسيير، ألا وهو مفهوم "إدارة الجودة الشاملة"، الذي هو عبارة عن مدخل شامل متكامل، لتحسين المرونة والفاعلية والتنافس، من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والفهم لجميع أنشطة الجامعة، وتحقيق مشاركة جميع الأساتذة والإداريين، من أجل تحسين مستوى الخدمة التعليمية.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المستوى هو:

**«ما واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟ وما المعوقات التي تعترضها؟».**

للإجابة عن هذا الإشكال تمّ تقسيم هذه الورقة إلى المحاور التالية:

- ماهية إدارة الجودة الشاملة؛
- إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي؛
- مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- مكونات إدارة الجودة الشاملة في الخدمة التعليمية الجامعية؛
- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: بعض التجارب والاتجاهات العالمية؛
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة التعليمية الجامعية.

### **أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة:**

يناقش هذا المحور ماهية إدارة الجودة الشاملة، فيتناول على الترتيب، تعريف إدارة الجودة الشاملة، أهميتها ومبادئها.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة (بما فيها المؤسسات التعليمية)، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول لأعلى جودة في مخرجاتها (من سلع و/ أو خدمات) وبأقل تكلفة، تماشياً مع متطلبات المجتمع في تزويده بإطارات وكفاءات متخصصة في مجالات عديدة. ونظراً لأهمية هذا المفهوم في المجال الإداري، تم وضع عدة تعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها:

تعريف "معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي" الذي يعتبرها: "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء"<sup>(1)</sup>.

وعرفها "Hodgett. R" على أنها: "نظام للتسيير يرتكز على الموارد البشرية، يهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في خدمة الزبون بتكلفة تكون دائماً متدنية"<sup>2</sup>.

ويعتبر "Arthur" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، ومدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة، والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين، وعلى أهمية المقاييس الإحصائية"<sup>(3)</sup>.

وعرفها "Jablonski" على أنها: "مظهر تعاوني لتأدية الأعمال باستخدام مواهب وقدرات العاملين العملية والإدارية، من أجل التحسين المستمر للجودة والإنتاجية، من خلال فرق العمل"<sup>(4)</sup>.

أما "Cole" فعرفها على أنها: "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات، بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير"<sup>(5)</sup>.

(1) فريد زين الدين، "الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإدارة، (الجزائر: المجلد 30، العدد 01، جويلية 1997)، ص 09.

(2) **Brilman Jean**, *Les meilleures pratiques du Management au cœur de la performance*, (3ème édition, Paris: Editions d'organisation, 2000), P 217.

(3) فريد زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 09.

(4) **Joseph Jablonski**, *Implementing Total Quality Management: An Overview*, (California: Pfeiffer & Company, 1991), P 04.

(5) **خضير كاظم حمود**، إدارة الجودة الشاملة، (ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص 75.

في حين أن "Deming" عرّفها على أنّها: "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة، بمعنى مطابقة الاحتياجات"<sup>(1)</sup>.

كما عرّفها "عقبلي" بأنّها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج، أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة، من أجل تحسين وتطوير مكوّناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سُلع أو خدمات)، بأقل تكلفة ممكنة، وتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها"<sup>(2)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يربط بين إدارات وأقسام المنظمة المختلفة والعاملين بها، وما يقومون به من أنشطة متباينة في منظومة متكاملة ومتناسقة، من أجل توطيد العلاقة مع عملاء المنظمة، وبالتالي كسبهم ومن ثم التأثير على المنافسة. وما تجدر الإشارة إليه، هو أنّ هناك مجموعة من العوامل أسهمت في لفت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها، أهمها مايلي<sup>(3)</sup>:

■ حركة التحولات العالمية والتغيرات الاقتصادية والتقنية والثقافية التي أوجدت أوضاعاً جديدة، تجعل الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المنظمة من أعمال وما تقدمه من سلع وخدمات؛

■ المنافسة العالمية المتصاعدة واشتدادها بين مقدمي السلع والخدمات، ممّا يجعل العملاء في موقف متميّز يسمح لهم بالمفاضلة للحصول على الأجر دائماً؛

■ اهتمام الدول والحكومات بتطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين، وضمن حصولهم على أجود المنتجات سواء من مصادر حكومية أم مؤسسات خاصة، وقد أسهمت هذه الحركة التطويرية في لفت انتباه الإدارة إلى معنى الجودة في الأداء وتأثيرها على التميّز في خدمة العميل، وتخفيض التكلفة، ممّا يسهم في ترشيد الأداء الاقتصادي؛

(1) Jean Philippe Neville, 'La qualité en question', (Paris : revue française de gestion, Mars 1996), P 39.

(2) عقبلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001)، ص 31.

(3) كمال رزقي، نصيرة بن عبد الرحمن، "أبعاد إدارة الجودة الشاملة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، (الجزائر: جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 19، 2009)، ص 128.

■ ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل، وانهيار الحواجز التي تحول دون تدفق المنتجات بين الأسواق، جعل جميع المؤسسات ملزمة على مواكبة المعايير العالمية التي لا يتحقق الالتزام بها دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

■ في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المنظمات، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق العالمي.

## 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة؛

إنّ الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة يعمل على تحقيق العديد من آفاق النجاح للمنظمة، المتمثلة على سبيل المثال لا الحصر في ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تحقيق رضا المستهلكين بتقليلها لمشاكل العيوب؛
- زيادة الحصص السوقية؛
- تسهيل تصميم منتجات جديدة؛
- انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها؛
- تخفيض تكاليف الجودة؛
- تقليل الحوادث والشكاوي؛
- زيادة الكفاءة؛
- الارتقاء بالإنتاجية وزيادة الأرباح المحققة؛
- تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة؛
- الارتقاء بالفاعلية التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل؛
- تقليل الفاقد أو التلف على مستوى ساعات العمل، الطاقة والإنتاج؛
- تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود؛
- تطوير مستمر في تصاميم المنتجات؛
- بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛

(1) عبد الحميد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعوّلة (الموثوقة) والتقنيات الحديثة في تطبيقاتها واستخداماتها، (ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007)، ص 98.

- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 78 - 81.

- Cathan Michel & autres, *Maitriser les processus de l'entreprise*, (Paris : Editions d'organisation, 1998), P 23.

■ تحقيق الميزة التنافسية:

■ تحقيق العمل الجماعي.

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهي<sup>(1)</sup>:

✓ **ثقافة المنظمة:** إنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي، يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تتسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة؛ لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات، وسلع ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء.

✓ **المشاركة والتمكين:** إنّ مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين السلع والخدمات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها، وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي، والتحكم بأعمالهم، وتطوير أدائها، واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، مبدءاً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأنّ المرؤوسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها؛ لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما أنّ المشاركة الفعّلة تخلق مناخاً من القبول أو عدم مقاومة التغيير.

✓ **التدريب:** إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح. ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية؛ لا بد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض. ولتمكينهم من

(1) أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي: مدخل استراتيجي، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،

(2005)، ص 258 - 260.

- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، (ط1)، عمان: عالم الكتب الحديث/

جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، (2008)، ص 28 - 31.

المساهمة في تحسين جودة السلع والخدمات، وتمكينهم أيضاً من الأداء بشكل مميّز يحد من الأخطاء والإهدار، وإعادة الأعمال بحيث تؤدي الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة.

✓ **الالتزام الإدارة العليا بالجودة:** إنّ الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتسيق الجهود وتوحيدها؛ لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون التطوير والتفويض مهمة العاملين من خلال فرق العمل. ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم، ولضمان الالتزام، وإقناع الآخرين به، لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا.

✓ **التركيز على العملاء:** لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم سلع أو خدمات لعملائها. ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك السلع أو الخدمات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة. فعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء في الداخل، سواء كانوا موظفين أم إدارات وعملاء في الخارج، وهم المستفيدون من السلع والخدمات، وذلك من خلال تقديم سلعتها أو خدماتها، بشكل متميّز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.

✓ **التحسين المستمر:** إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف؛ وذلك لأنها قائمة على مبدأ أنّ فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً، مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. كما أنّ مستوى الجودة، وورغبات، وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة، بل متغيرة؛ لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

✓ **التخطيط الإستراتيجي للجودة:** إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة، وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذه الأخيرة لن تتحقق عن طريق العمل بعشوائية، كما أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين في المنظمة وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. إلا أنّه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تتسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أنّ هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر، من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنةً بما يجب تحقيقه.

✓ **التركيز على العمليات والنتائج معاً:** يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعرض بين تحسين نوعية السلع والخدمات، فالنتائج المعيبة تعد مؤشراً على عدم الجودة في العمليات الذاتية.



✓ **تجنب الأخطاء قبل وقوعها:** بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديمه للأفكار، والمقترحات التطويرية والإبداعية؛ إذن لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة، وإعطائهم الفرصة للإبداع، وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة، نابعة من تجربتهم في مجال عملهم.

✓ **اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلة من خلال فرص التحسين، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديريين وقوى عاملة وعملاء، وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات، وهذا يعتمد بدوره على جهاز كفاء للمعلومات.

✓ **القياس والتحليل:** القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء.

✓ **تجنب الأخطاء قبل وقوعها:** يعتبر تحسين الجودة للسلع والخدمات، وزيادة الإنتاج من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها. والوسيلة لذلك هي الحد من الأخطاء، وإعادة الأعمال والإهدار. وهذا لن يتم إلا من خلال منع الأخطاء، والمشكلات الإدارية قبل حدوثها بدلاً من محاولة تصحيحها ومعالجتها بعد حدوثها. أي أنها تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب، وذلك عن طريق الفحص والمراجعة، والتحليل المستمر سعيًا لمعرفة المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج.

✓ **الاستفادة من معلومات التغذية العكسية:** تلعب المعلومات دوراً هاماً في تحقيق المبادئ السابقة، ولذلك فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من مشرفين ومساعدى مديريين ومديريين من التعايش مع ما يدور في منظماتهم ومراقبة سير عملياتها بدءاً من مرحلة المدخلات، والضمان للارتقاء بمستوى الأداء، وضمان النجاح لمخرجات الإنتاج.

### ثانياً- إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي:

لم يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بها في المجال التربوي التعليمي حديثاً نسبياً، بعدما وجّهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى أنظمتها التعليمية نقداً وعدم

الرضا؛ لانخفاض مستوى الجودة فيها. وتزايد الاهتمام بالجودة في هذا المجال بشكل مفاجئ في منتصف السبعينيات من القرن العشرين، وبخاصة في الثمانينيات، للعديد من العوامل التي فرضتها هذه الفترة، ومن أهمها: التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، والتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي على أنها: "عملية مستمرة لتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي، بمشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بما يتناسب مع متطلبات المجتمع"<sup>1</sup>. وبذلك فهي تعني: "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 علمياً".

ويعرف "رودز" الجودة الشاملة في التربية بأنها: "عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمنظمة".

ويعرفها "أحمد درياس" بأنها: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً"<sup>(2)</sup>.

ويمكن القول إن إدارة الجودة في التعليم هي منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق. وهي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكلاً أو نهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث

(1) متاح على <http://www.girlseducp.gov.sa/aljoda/index.html>، تاريخ الاطلاع: 2010/05/10.

(2) مسعد محمد زياد، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية"، متاح على [\[http://www.drmosad.com/index306.html\]](http://www.drmosad.com/index306.html)، تاريخ الاطلاع: 2010/05/14.

تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل، والأداء، وغيرها.

ومن التعاريف السابقة، نستنتج أنه من الضروري بمكان تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية، ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد، والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي، وتقويم مدى تحقيق الأهداف، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم تنفيذها.

ويعتبر "إدوارد ديمينج" رائد فكرة الجودة الشاملة، حيث طور أربعة عشر نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة، وتسمى هذه النقاط "جوهر الجودة في التعليم"، وتتلخص فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. إيجاد التناسق بين الأهداف؛
2. تبني فلسفة الجودة الشاملة؛
3. تقليل الحاجة للتفتيش؛
4. إنجاز الأعمال التعليمية بطرق جديدة؛
5. تحسين الجودة، الإنتاجية، خفض التكاليف؛
6. التعليم مدى الحياة؛
7. القيادة في التعليم؛
8. التخلص من الخوف؛
9. إزالة معوقات النجاح؛
10. خلق ثقافة الجودة؛
11. تحسين العمليات؛
12. مساعدة الطلاب على النجاح؛
13. الالتزام؛
14. المسؤولية.

(1) زيد أبو زيد، "الجودة الشاملة في التعليم"، مجلة ديوان العرب، متاح على <http://www.diwanalarab.com/spip.php?article9024>، تاريخ الاطلاع: 2010/05/14.

وحتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي لا بد من توافر خمسة ملامح أو صفات للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>:

✓ حشد جميع العاملين داخل المؤسسة، بحيث يدفع كل منهم بجهدته تجاه الأهداف الإستراتيجية كل فيما يخصه؛

✓ الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة، وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات "العميل" والمنصبه على جودة العمليات والإجراءات؛

✓ قيام المؤسسة على فهم العمل الجماعي؛

✓ التخطيط لأهداف لها صفة التحدي القوي، والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء ملحوظ في نتائج جودة الأداء؛

✓ الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية العكسية).

### ثالثاً- مداخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إسقاطاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على الخدمة التعليمية بالجامعات، فإن هذه الأخيرة تعرف بأنها: "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 الجامعية، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المجتمع التتموية"<sup>(2)</sup>. كما تعرف على أنها: "المجموعة المتكاملة من الأهداف والسياسات والعلاقات البيئية وطبيعة المعرفة التي تميز الجامعة والتسهيلات والموارد المختلفة اللازمة من أجل الإيفاء بمعايير ومواصفات جودة الخدمة الجامعية المستهدفة"<sup>(3)</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي يتطلب إحداث تغييرات تنظيمية، قصد تفعيل هذا المفهوم في تحسين الخدمة التعليمية بالجامعة، والقضاء على المشاكل التسييرية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي.

(1) مسعد محمد زياد، مرجع سبق ذكره.

(2) يوسف أحمد أبو فارة، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة بحثية، (فلسطين: جامعة القدس)، ص 04.

(3) Saad Darwich, Najim A.Najim, The assessment of TQM applications in the Arab universities: the case of Jordan, (Jordan: Al-Zaytoonah university, 2006), P 10.

إن إدارة الجودة الشاملة، بسبب ما حققت من مزايا في الصناعة أصبحت مطلوبة، من أجل تطبيقها في الخدمات سواء كان ذلك في الفنادق أم المستشفيات أم المصارف أم شركات التأمين أم الجامعات. ومن الواضح أن الجامعات التي تتميز بالمستويات العلمية العالية، تكون أكثر استعداداً لتقبل المفاهيم والمطالب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وإن الكثير من الجامعات الأمريكية والأوروبية وفي الدول النامية حصلت على جوائز الجودة والتميز أو على شهادات الأيزو (ISO 9000)\* في حركة دؤوبة ومستمرة من أجل الارتقاء بجودة الخدمة الجامعية<sup>(1)</sup>.

إن كل مؤسسة تعليمية وبشكل خاص الجامعات تسعى إلى الارتقاء في مجال التعليم، لا بد من أن يكون لديها نظام لإدارة الجودة الشاملة من أجل المحافظة على مكانتها العلمية وسمعتها الأكاديمية وتحسينها. وحسب النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فإن هذا النظام يمكن أن يواجه ثلاث رؤى بديلة، وهي التي افترضتها جمعية الجودة البريطانية (British Association Quality)، وتتمثل في الآتي<sup>(2)</sup>:

- تركيز إدارة الجودة الشاملة على خصائص التعليم الحديثة، والتي تمتاز بالسهولة وأساليب الإدارة المفتوحة وتفويض الصلاحيات وزيادة الاستقلالية في مهنة التدريس؛
- تركيز إدارة الجودة الشاملة على خصائص التعليم النظامية، التي تمتاز بالجدية، مثل الرقابة والقياس النظامي ومعايير الأداء والطرق الإحصائية فيه. وهذه تحد من حرية التصرف مع التركيز على المناهج؛

\* الإيزو (ISO) هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (International Organization for Standardization)، حيث استمد هذا التعريف من الكلمة اليونانية "أيزوس"، والتي تعني: تعادل أو تساو، وتستعمل كلمة "أيزوس" كجزء من العديد من الكلمات التي لها علاقة بالمساواة ككلمة "Isometric" وتعني مقاسات متساوية، وكلمة "Isonomy" وتعني مساواة الناس في القانون. وإن التفكيك من التساوي إلى القياس قاد لاختيار "الإيزو ISO" كاسم للمنظمة، والتي مقرها جنيف بسويسرا، والتي تم تأسيسها سنة 1946 في أعقاب الحرب العالمية الثانية لتسهيل التعاون وتوحيد المواصفات الصناعية على المستوى الدولي بهدف تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد". وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المنظمات المختلفة، وتشتمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها، وهي: 9001، 9002، 9003، وكل منها يناسب نوعاً معيناً من المنظمات.

(1) Johnson, R., Clark, G., Service Operations Management, (Paris: Pearson Education France, 2001), P 100-101.

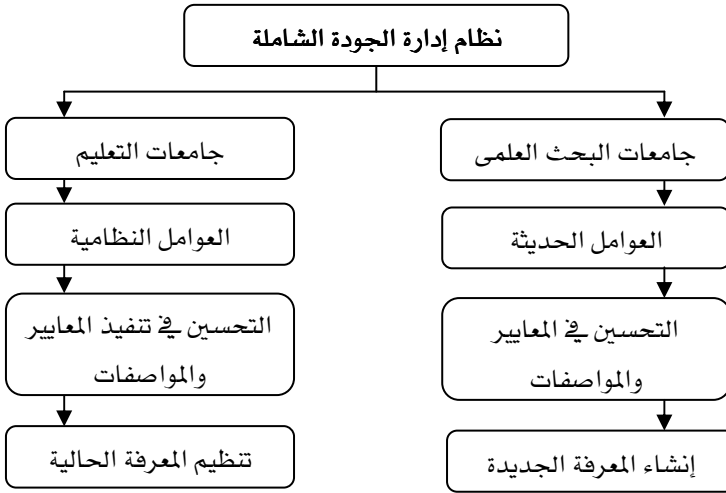
- Gaithe, N., Frazier, G., Operations, (Australia: South-Western, 2002), P 291.

(2) Kckale, T., «TQM in Higher Education: An European Model», See: [www.mail.archive.com](http://www.mail.archive.com)

• تركيز إدارة الجودة الشاملة على المزيج من العوامل البسيطة والمركبة في التعليم، في محاولة لتحقيق التوازن بين البديلين السابقين، وبما يساعد على الحصول على أكبر قدر من مزايا هذين البديلين.

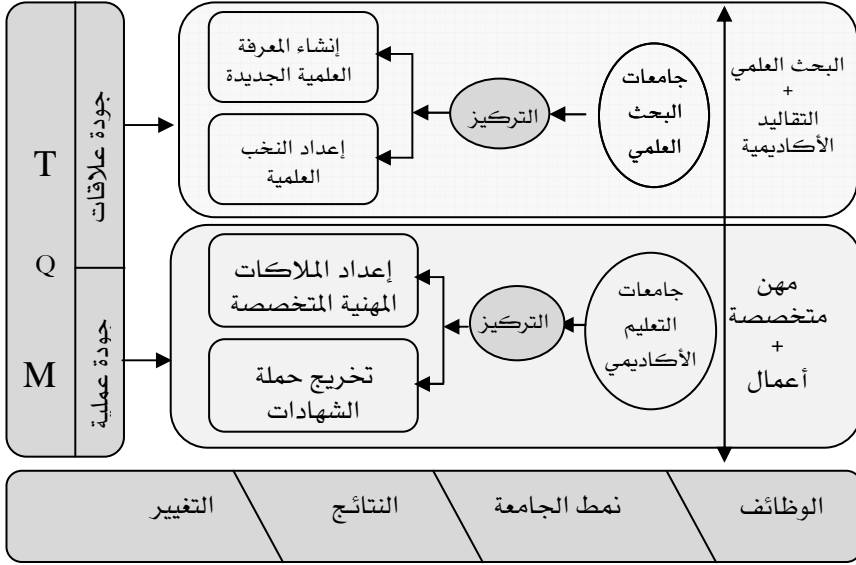
ومن الواضح أنّ البديل الأول هو الأقرب إلى نمط جامعات البحث العلمي، في حين أنّ البديل الثاني هو أقرب إلى نمط جامعات التعليم الأكاديمي، في حين يكون البديل الثالث يمثل المدى الواسع من توافقيات (Combinations) المزيج بين البديلين. ويبين الشكل الموالي هذين البديلين ونمط الجامعة الموافق لكل منهما:

الشكل رقم (01): التحسين المستمر حسب نمط الجامعات



ويلاحظ كذلك من خلال الشكل رقم (02) أنّ نظام إدارة الجودة الشاملة مطلوب في كلا النمطين من الجامعات (جامعات البحث العلمي وجامعات التعليم الأكاديمي)، حيث إنّ جامعات البحث العلمي بحاجة إلى التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في مجال العلاقات، في حين تحتاج جامعات التعليم الأكاديمي إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال العملية (Process). وفي الحالتين تمثل إدارة الجودة الشاملة عملية التغيير التي يتم إدخالها في النمطين.

الشكل رقم (02): أنماط الجامعات و" TQM "



إنّ الجامعات شأنها شأن منظمات الأعمال ومؤسسات المجتمع الأخرى توجد لتبقى، ولا يمكن أن تبقى إلا إذا حققت الجدوى العلمية والاقتصادية. وهذا ما تستطيع تحقيقه من خلال تكريس كل الجهود والطاقات للوصول إلى الأهداف المرجوة. إنّ استقطاب الجامعة لأعداد متزايدة من الطلبة قد يكون مؤشرا على نجاح الجامعة ولكن هذا المؤشر غير كاف، خاصة وأنّ الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي هو نتاج حركة تطور المجتمع أكثر من كونه حصيلة إنجاز جامعي. لهذا لا بد من التعويل أكثر على النتائج المرتبطة بالجودة التي تحققها الجامعة. وهذا ما يمكن تبيانه من خلال ما يلي (1):

✓ **التقييم الذاتي:** لأنّ الكفاءات العلمية عالية التأهيل هي المسؤولة عن العملية التدريسية وتحسينها، فإنّ هذه الكفاءات الأكثر قدرة على تقييم النتائج. لهذا فإنّ الرضا الذاتي لدى الأستاذ مؤشّر جيد يمكن الاعتماد عليه في عملية تقييم نتائج العملية التدريسية.

(1) Ibid.

✓ المقارنة مع جامعات أخرى: إنّ وجود جامعات أخرى يجعل المقارنة فعّالة، سواء بمقارنة النتائج الكلية المتحققة مع أفضل الجامعات أم مقارنة الأنشطة العلمية والإنتاج الأدبي، ومن ثم التحسين على ضوء نتائج المقارنة.

✓ الاعتراف والتمييز: إنّ الجامعة يمكن أن تميّز في الجودة الشاملة للخدمة التعليمية التي تقدمها، من خلال عدد الخريجين مقارنة بنسبة الداخلين (قبل أربع سنوات)، وعند توفر جهاز لمتابعة الخريجين فإنها يمكن أن تميّز فيما يحققه الخريجون عند انخراطهم في العمل. ويظل التميّز الأهم هو في قدرة الجامعة على المبادرة بالأفكار والتطبيقات لأساليب وتجارب جديدة، وكذلك الكتب والمؤلفات التي يتم تأليفها من قبل الأساتذة ومساهمة الجامعة في الإنتاج العلمي والمعرفي، لإثراء مجالات المعرفة أو المساهمة في معالجة مشكلات البيئة والمجتمع.

#### رابعاً- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

مع توسع الحكومات في برامج توفير التعليم وتشجيع الأفراد على مواصلة الدراسة، فإنّ الإقبال على التعليم الجامعي تزايد نتيجة عدّة أسباب - عملية، مهنية واجتماعية- ؛ لذلك فإنّ المجتمعات في الدول المتقدمة والدول النامية أصبحت تميّز أكثر من أي وقت مضى بالطلب الكبير على التعليم الجامعي. وهذا يعود لعوامل عديدة منها:

✓ إنّ التعليم الجامعي هو المتطلب الأساسي لشغل أي مركز إداري ذي أهمية في المنظمات الحكومية أو الخاصة؛

✓ إنّ التعليم الجامعي هو المستوى الضروري المطلوب للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة التي يتطلب استخدامها بكفاءة أفراد مختصين (والتعليم الجامعي هو الذي يوفر المتخصصين)؛

✓ إنّ التعليم الجامعي هو الحد الأدنى لأفراد المعرفة الذين يكون جوهر عملهم هو إنشاء المعرفة الجديدة؛

✓ إنّ التعليم الجامعي أصبح مطلوباً من الناحية الاجتماعية بغض النظر عن الطلب عليه من الناحية الأكاديمية أو المهنية.

ولعلّ هذا العامل هو الذي أوجد ضغطاً غير مسبوق على التعليم الجامعي، وتحت تأثير هذا الضغط شهد التعليم الجامعي توسعاً كبيراً في الوطن العربي عموماً، وبشكل خاص في



الجزائر. والأهم في ذلك هو أنّ هذا التوسع لا زال مستمراً، وإذا كان بعض هذا التوسع يمكن تفسيره في حاجة سوق العمل في قطاعاته الحديثة إلى الاختصاصات الجامعية، فإنّ البعض الآخر (وربما هو الأكبر) من هذا التوسع يعود إلى الطلب الاجتماعي الذي يمكن أن نجد أبرز مظاهره في الآتي:

■ الإقبال المتزايد على الدراسة الجامعية من قبل الطلبة ذوي معدلات النجاح الدنيا في الدراسة الثانوية من أجل الحصول على الشهادة الجامعية، في حين كانت هذه الفئات في السابق تتخرط في سوق العمل بدلاً من الانخراط في الدراسات الجامعية؛

■ الفجوة الكبيرة بين مستوى وأعداد الخريجين من الجامعات واحتياجات سوق العمل لهؤلاء الخريجين؛

■ الفجوة بين التخصص والوظيفة، حيث إنّ الحصول على الوظيفة له أولوية على ملاءمة الوظيفة لنوع التخصص.

ويشير (Schonberger, 1992) إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية هي (1):

- تحقيق مستوى أفضل من جودة المنتجات (سلع/ خدمات) وتقليل تذبذب الجودة؛
- استجابة أسرع في عمليات رضا الزبون وتقليل التذبذب في هذه الاستجابة؛
- مرونة أكبر في الاستجابة والتكيّف مع التغيرات في متطلبات واحتياجات الزبون واحتياجات الأسواق؛
- تكاليف أقل من خلال تحسين الجودة وحذف الأعمال التي لا تضيف أية قيمة.

#### خامساً- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- إنّ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عدّة مزايا، أهمها مايلي (2):
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة؛
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية الجامعية؛

(1) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

(2) مسعد محمد زياد، مرجع سبق ذكره.

- زيد أبوزيد، مرجع سبق ذكره.

- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات؛
- العمل المستمر من أجل التحسين، والتقليل من الإهدار الناتج عن ترك الجامعة، أو الرسوب؛
- تحقيق رضا المستفيدين (من الطلبة، أولياء الأمور، الأساتذة، مؤسسات الأعمال، المجتمع)؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛
- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي؛
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء؛
- الوفاء بمتطلبات التدريس؛
- تقديم خدمة تعليمية علمية تناسب احتياجات الطلاب؛
- مشاركة الطلاب في العمل ووضوح أدوارهم ومسئولياتهم؛
- التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالتعلمية بالنظام الموجود وقواعده؛
- تحقيق التنافس الشريف بين الطلبة؛
- تأكيد أهمية وضرورة العمل الجماعي؛
- تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية المأمولة؛
- مساهمة الطلبة ومشاركتهم في أخذ القرارات؛
- التركيز على طبيعة العمليات والنشاطات وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة، بدلاً من التركيز على النتائج والمخرجات؛
- اتخاذ قرارات صحيحة بناء على معلومات وبيانات حقيقية؛
- التحول إلى ثقافة الإلتقان بدل الاجترار، وثقافة الجودة بدل ثقافة الحد الأدنى، ومن التركيز على التعليم إلى التعلم وإلى توقعات عالية من جانب الأساتذة نحو طلابهم؛
- التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية العمل إلى الرقابة منذ بدء العمل، ومحاولة تجنب الوقوع فيه؛
- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية جامعية، نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة؛
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية؛
- ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم، والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها؛
- زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والأساتذة والعاملين بالجامعة؛
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الجامعية والمجتمع؛

- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية؛
- تمكين إدارة الجامعة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية لمنع وقوعها مستقبلاً؛
- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة الجامعية من قبل الطلاب والمجتمع المحلي؛
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين؛
- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الجامعية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

### سادساً- مكونات إدارة الجودة الشاملة في الخدمة التعليمية الجامعية:

ترى الباحثة (Cruickshank, 2003) أنّ تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية وقطاعات الرعاية الصحية هي تطبيقات واسعة وبلغت مراحل متقدمة، لكن هذه التطبيقات في قطاع التعليم العالي لا تزال محدودة، لا تصل إلى مستوى التطبيق في المجالات الصناعية بعد. ويشير (Burkhalter, 1996) إلى أنّ بعض الجامعات في الولايات المتحدة قد أدركت أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات التعليمية، وفي دراسته تبين أنّ 160 جامعة قد تبنت هذا المفهوم بصورة فاعلة، وأنّ 75% من هذه الجامعات قد أسست مجالس للجودة (Quality Councils)، بحيث تعنى هذه المجالس بقضايا وشؤون جودة الخدمات الجامعية. وترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات، وتتحقق من خلال التنسيق والتكامل بين هذه المكونات المختلفة؛ وأهم هذه المكونات ما يلي (1):

#### ✓ المبدأ الأول: التركيز على الزبون

إنّ قطاع التعليم له خصوصيته، وهذه الخصوصية تنعكس في عدم وضوح من هو الزبون الذي يستهدف بالخدمات الجامعية، وترى الباحثة "Cruickshank, 2003" أنّ هناك عدّة جهات نظر في هذا الموضوع هي:

◀ الزبون هو الطالب: وهذا ما ذهب إليه الكثير من الباحثين، أمثال (Durlabhji-Fuslier, 1999)، غير أنّ هناك انتقادات كثيرة لهذا التوجه في تعريف الزبون. ويرى (Bonser, 1992) أنّ الأستاذة الجامعيين يجدون صعوبة كبيرة في التعامل مع الطالب كزبون، إذ أنّ الطالب ليس في وضع يؤهله لتحديد ما هي المهارات والمعرفة اللازمة لتعظيم أدائه عند مزاوله العمل بعد التخرج.

(1) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 05 - 13.

◀ الزبون هو المشغّل: وهذا الرأي ذهب إليه باحثون كثيرون أيضا، وهنا يجري التعامل مع الطالب على أنه منتج، ولذلك يجري التركيز على هذا المنتج (الطالب) وتمكينه بالمعرفة والمهارات اللازمة وتقديمه إلى سوق العمل، ولذلك تجري دراسة حاجات وتوقعات هذا السوق (مجموعة من المشغلين) ليقدّم إليهم الطلبة بالمواصفات المطلوبة التي تقي حاجات السوق (Bailey-Bennett, 1996).

◀ الزبون يختلف باختلاف الخدمة الجامعية: فهناك ثلاث فئات من الزبائن، هم زبائن الخدمات التعليمية وزبائن خدمات البحث العلمي وزبائن الخدمات الأخرى للجامعة (Hebert-Dellana-Bass, 1995).

إنّ متطلبات النجاح لأية منظمة تفرض عليها أن تبني أعمالها وخططها ونظمها على قاعدة تلبية حاجات ورغبات الزبون، والتعاطي مع الرضا كهدف إستراتيجي عام. ويشير (George, 1995) إلى أنّ التركيز على الزبون يحقق للمنظمة منافع متعددة أهمها:

■ تحسين عوائد المنظمة، إذ أنّ التركيز على الزبون يؤدي إلى كسب زبائن بمستوى عالٍ من الرضا، وهذا يحقق ولاء مرتفعا لديهم، ممّا يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية؛

■ تلبية حاجات العاملين في التعرّف على مستوى رضا الزبون عن الخدمات التي تقدم إليه، وهذا يساعد في تحسين جودة أداء الخدمة؛

■ التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة، إذ أنّ الاهتمام بالزبون يؤدي إلى توجيه جهود أفراد المنظمة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح؛

■ التركيز على الزبون يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ أنّ شعور الزبون بأنّ المنظمة تهتم به وتسعى إلى تلبية حاجاته ورغباته يؤدي إلى تعميق الولاء لمنتجاتها.

وفي مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارة الجامعة على حاجات ورغبات الطالب المشروعة، التي تؤهل الطالب لتحقيق النجاح في أسواق العمل وخدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية، كما ينبغي التركيز على احتياجات أسواق العمل واحتياجات المجتمع.

### ✓ المبدأ الثاني: الثقافة التنظيمية.

ويؤكد (Gore, 1999) أنّ الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المنظمة، ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة.

ويشير (Corbett-Rastrick, 2000) إلى أنّ تميّز المنظمة يعتمد بصورة أساسية على ثقافة أفراد هذه المنظمة من خلال الأساليب التي تعلّموها ويتعلمونها، والتي تحدد كيف يفكرون وكيف يشعرون وكيف يتصرفون.

إنّ النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية جامعة يتطلب ترسيخ ثقافة تنظيمية للجامعة تتسجم مع مضامين الجودة الشاملة.

ويؤكد (Sarason, 1995) أنّه يقع على عاتق المشاركين في تخطيط وتنفيذ النظام التعليمي العالي - كل حسب موقعه وطريقته - تحديد وحماية الاتجاهات والمعتقدات والنظريات التي تتعلق بالهدف العام للتعليم ودور الأساتذة وكيفية تعلم الطلبة وطبيعة التسهيلات والتجهيزات اللازمة وطبيعة التنظيم اللازم وغيرها.

### ✓ المبدأ الثالث: تصميم العملية.

إنّ نظام التعليم العالي يتكوّن من مدخلات ومخرجات، ولا يمكن تعظيم المخرجات التعليمية (في صورة خريجين) من المدخلات الجامعية إلاّ عبر تصميم العملية التعليمية في ضوء مضامين إدارة الجودة الشاملة. ويجري تصميم العملية التعليمية بمشاركة إدارة الجامعة والأكاديميين والمستفيدين. والعملية التعليمية هي مجموعة من الأنشطة والمهام المترابطة التي تعمل على تحويل المدخلات الجامعية إلى مخرجات في صورة خريجين وبحث علمي وخدمات للمجتمع.

### ✓ المبدأ الرابع: التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة

إنّ نجاح الجامعة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذا المدخل، وهذه الفلسفة في كل عمليات وأنشطة ووحدات المؤسسة التعليمية. وينبغي أن تمتلك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين، وتحفيز الرغبة لديهم لتحقيق أهداف الجامعة بصورة طوعية أو تحقيق ما يتجاوز هذه الأهداف. وهناك مجموعة من المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة لتكون قادرة على تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة، مثل فهم حاجات الأفراد ورغباتهم

وقدراتهم والاعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم والعدالة وتمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية وتحقيق الأمن الوظيفي وغيرها.

ويشير (Bass & al, 1996) إلى أنّ الكثير من الأكاديميين يعارضون توجيهات الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القاعة التدريسية (قاعة المحاضرات)، إذ أنهم يرون في هذه التوجيهات مجرد إملاءات من الإدارة العليا للجامعة، ويعتقدون أنه تدخل غير مبرر في أعمال الأساتذة في قاعات المحاضرات. إنّ موقف الأكاديميين هذا يعد عائقاً أمام إدارات الجامعات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية، وهذا أيضاً يفسر سر نجاح الكثير من الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لأعمال الجامعة وكيانها المختلفة بصورة تفوق بكثير نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية.

#### ✓ المبدأ الخامس: التحسين المستمر

إنّ هدف التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللاّزمة والمستمرة على هذه العملية، على ضوء البيانات المتجددة وتغيّر حاجات المستفيدين واحتياجات الأسواق والمجتمع. وقد اقترح "Philip Crosby" مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر، وهي:

- التزام الإدارة العليا بالجودة التزاماً طويل الأجل؛
- تكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة؛
- تحديد المشكلات الحالية والمشكلات المحتملة؛
- تقدير تكاليف الجودة وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية؛
- زيادة الوعي والفهم والإدراك للجودة والتزام العاملين بها؛
- حل المشكلات وتصحيح الخلل وتجنب ما قد يحدث؛
- تأسيس برنامج جودة خال من العيوب؛
- تدريب المشرفين للقيام بمسؤوليات برنامج الجودة؛
- العمل باستمرار على بيان أهمية التخلص من العيوب من البداية؛
- تحديد أهداف التحسين المستمر، وحفز الأفراد وفرق العمل للقيام بذلك؛
- تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشكلات والعقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة الشاملة؛
- تشجيع وحفز العاملين على المشاركة، ومنحهم الاحترام والتقدير الذي يليق بهم؛
- تعريف مجالس الجودة بدورها المهم في تنمية الاتصالات المستمرة؛
- العمل باستمرار على نشر ثقافة الجودة، وبأن تحسين الجودة عملية مستمرة.

وينبغي على الجامعة متابعة الأعمال بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين وتطوير الخدمات الجامعية. وأن تعتمد مدخلا نظميا للتحسين المستمر، باعتماد الأساليب العلمية، وعلى أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة.

### ✓ المبدأ السادس: التركيز على العاملين

من خلال المشاركة والتدريب ومن خلال علاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة، وهذا يتحقق من خلال تمكين العاملين والتزام الإدارة العليا بمضامين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية المنفتحة نحو الجودة الشاملة.

وتعد المشاركة عنصرا مهما من عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أنّ إشراك العاملين في صناعة القرار يسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح. والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار في صفوف العاملين، ولتحقيق المشاركة ينبغي التركيز على بناء فرق العمل واعتماد نموذج تغيير يركز على إشراك العاملين في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير، واعتماد الإستراتيجيات القيادية التي تركز على تأسيس مضامين إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات ومستويات المنظمة أو الجامعة.

### ✓ المبدأ السابع: القياس الدقيق لجميع العناصر المتعلقة بالأعمال

ينبغي تدريب العاملين جيدا بخصوص ما ينبغي قياسه، وكيف سيجري قياسه وكيف ستفسر البيانات، وهناك نظم كثيرة جرى تطويرها لقياس وتطوير جودة الخدمات التعليمية بصورة مستمرة معتمدة على قاعدة تكنولوجية متطورة. ويشير (Welsh-Dey, 2002) إلى إحدى هذه النظم، وهو نظام قياس الجودة للتعليم العالي، وهذا النظام جرى تطويره وتبنيه في جامعة "Louisville"، وبدأت الجامعة في تنفيذ هذا النظام في العام 1998، وهو نموذج لدعم التغيير التنظيمي من خلال مساعدة المؤسسات التعليمية على رصد وكشف التحديات التي تقف في وجه تحقيق ضمان الجودة وتحسين الجودة. ويؤكد هذا الباحث على أنّ هناك مستويين يجري فيهما قياس وضمان جودة الخدمات الجامعية، وهما:

أ- مستوى الوحدات الأكاديمية: في هذا المستوى يجري استطلاع آراء خمس مجموعات من المستفيدين حول جودة الخدمات الأكاديمية للجامعة، وهذه المجموعات هي:

■ الطلبة المستمرون في الدراسة:

▪ الطلبة في فصل التخرج؛

▪ الخريجون الذين مضى على تخرجهم سنة؛

▪ الخريجون الذين مضى على تخرجهم خمس سنوات؛

▪ المشغلون (أرباب العمل) الذين يشغلون خريجي الجامعة.

**ب- مستوى الخدمات الجامعية الداعمة:** يجري استطلاع الآراء حول الخدمات الإدارية

والخدمات الجامعية الداعمة (المساندة)، وهذا الاستطلاع يشمل:

▪ مستخدمى مكتبة/ مكتبات الجامعة؛

▪ مقدمى وكاتبى شروط الجوائز؛

▪ مستخدمى تكنولوجيا المعلومات؛

▪ الطلبة الجدد؛

▪ أهالى الطلبة؛

▪ الطلبة الوافدين من خارج الدولة.

ويشير (Blackmur, 2004) إلى أنّ هناك مشكلات كثيرة في قياس مستوى جودة

الخدمات الجامعية، وأهم هذه المشكلات ما يلي:

✓ لا يمكن قياس مستوى ضمان جودة الخدمات الجامعية لحقل محدد بدقة دون زيارة

هذا الحقل أكثر من مرة، ودون المعاشة الحقيقية مع الأستاذ والإدارى والطلبة؛

✓ عدم إجابة المستجوبين عن الأسئلة القياسية بدقة وموضوعية، وهذا يعكس صورة غير

الصورة الحقيقية لضمان الجودة؛

✓ الخريجون في كثير من الحالات لا يجيبون بسلبية عندما توجه إليهم أسئلة تتعلق

بمستوى ضمان الجودة في الجامعات التي حصلوا منها على درجاتهم العلمية، إذ أنّهم يعتقدون

أنّهم سيئون- عندما يجيبون بسلبية- إلى أنفسهم، وإلى درجاتهم العلمية؛

✓ عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية حول مستوى ضمان الجودة في الجامعة

وكلياتها المختلفة، ومن هنا فإنّ بعض الجهات الخارجية تعمل على بناء بنك معلومات تتوفر

فيه البيانات والمعلومات الكاملة والكافية والمحدّثة حول اختصاصات الجامعات، وحول



المستفيدين الحاليين والمحتملين، وحول مستويات رضا الطلبة والخريجين والمشغلين عن المهارات والمعرفة المكتسبة من الجامعة؛

✓ الكثير من الجامعات تتمتع بسمعة حسنة فيما يتعلق بضمان جودة خدماتها التعليمية، وتوجهاتها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن هذه السمعة الحسنة ليس بالضرورة هي الواقع، إذ أنّ كثيراً من المؤسسات التعليمية تكتسب عند تأسيسها سمعة حسنة، لكن مستوى جودتها بعد ذلك يتراجع، ومع ذلك ربما تظل السمعة الحسنة تلازمها.

### سابعاً- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: بعض التجارب والاتجاهات العالمية

يتناول هذا المحور بعض التجارب والاتجاهات العالمية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وهذا كما يلي:

1- جامعة نورث ويست ميسوري ستايت "Norht Missouri State University"، بدأت هذه الجامعة التي تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة "TQM" تجربتها سنة 1986، وذلك بعد عامين من تولي (Dr. Dean Hubbard) رئاسة الجامعة، إذ في عام 1991 قامت الجامعة بتطوير ثقافتها النوعية، في سنة 1994 تقدمت الجامعة بطلب للحصول على "جائزة ميسوري للجودة"، وعندما تبنت هذه الجامعة ثقافة الجودة أسهمت هيئة التدريس والموظفين في إنتاج قائمة ضمن ما يزيد على 200 فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الحرم الجامعي، تم اختيار 42 بنداً من القائمة ليتم تنفيذها على مدى سبع سنوات، وفي نهاية تلك الفترة قامت الجامعة بتنفيذ ما يلي بنجاح<sup>(1)</sup>:

- دمجت سبع كليات في أربع؛

- ألغت 24 برنامجاً كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب أو متدنية الجودة؛

- حولت 6% من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس؛

- زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة 15% دون مستوى نظائرهم في المؤسسات

التعليمية المماثلة لها في النقطة فوق المعدل؛

- أزالته تراكمياً مشروعات الصيانة غير المنجزة خلال الستة أشهر إلى ثمانية عشر شهراً السابقة؛

- حددت الكفاءة الرئيسية التي ينبغي على كل طالب الإلمام بها والمقررات المطلوبة لإيصال التعليم؛

(1) وصاف سعيدي، بوحنية قوي، تسويق الجامعات عالمياً من خلال مدخل الجودة الشاملة، بحث مقدم للمؤتمر

الدولي حول: استشراف مستقبل التعليم، متاح على [

unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../unpan024025.pdf]، تاريخ الاطلاع: 2010/05/10.

- حولت عجزاً مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار؛
- زادت تسجيل الطلاب بنسبة 26 % من القدرة الاستيعابية؛
- أقامت حرماً جامعيًا إلكترونيًا شاملاً في أمريكا؛
- أقامت امتحاناً نهائياً شاملاً للتخرج في الأقسام الدراسية كافة تقريباً.

2- فكرة بيت الجودة في اليابان؛ تأسست هذه التجربة في المجال الصناعي في الجامعات اليابانية، ويعني "بيت الجودة" مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة، وتحدد مرتكزاتها في<sup>(1)</sup>:

- السطح أو البنية الفوقية وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وأداتها، وهي النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني؛
- ركائز الجودة، وهي: خدمة العمل، احترام البشر، والإدارة بالحقائق، والتحسين المستمر؛
- الأصول والأحكام الحجرية التي يركز عليها السقف والأعمدة، ويتكون كل منها من أربع عمليات؛
- الأصول الإستراتيجية، وعمليات، ومشروع، وإنسانية الإدارة؛
- الأركان، المهمة، الرؤية، القيم، الأهداف والقضايا.

### 3- المشروع الأوروبي الرائد لجودة التقويم في التعليم العالي "The European Pilot Project For

**Evaluation Quality in Higher education**": ركز هذا المشروع الذي أقامته اللجنة الأوروبية "European commission" على تقويم التدريس والتعليم في الجامعات مع الأخذ في الحسبان أنشطة البحث ومدى تأثيرها على العملية التعليمية في مادتين دراسيتين هما: العلوم الهندسية وعلوم الاتصالات والمعلومات، وشاركت 46 مؤسسة تعليمية تم تقويمها في نفس الفترة الزمنية الممتدة من نوفمبر 1994 إلى جوان 1995، ونتج عنه 46 تقريراً للتقويم الذاتي وعدد مماثل من تقارير التقويم على المستوى المؤسسي، 18 تقريراً قومياً يحلل الخبرة على المستوى القومي، وتقريراً نهائياً على المستوى الأوروبي في نوفمبر 1995 قائم على التقارير القومية يعرض ويحلل خبرة الأول مع المشروع الرائد ويقدم مقترحات التعاون المستقبلي وأنشطة المتابعة المستقبلية.

اعتمدت اللجنة الأوروبية وجماعاتها الاستشارية على جماعة الإدارة التي قدمت لها القيادة التقنية والفنية للمشروع، ووضعت إطار العمل المنهجي لنقل الخبرة بين الدول المشتركة فكانت

(1) المرجع السابق.

تتكون من ستة خبراء من أجهزة التقييم، هي: الدانمارك وفرنسا ونيوزلندا والمملكة المتحدة وممثل كل من ألمانيا والبرتغال والنرويج، وقامت السكرتارية المفوضة بعملية الربط بين الدول المشتركة، وتم وصف أهداف وطريقة تنظيم المشروع، إلى جانب وضع خطط إرشادية وتعليمات تتعلق بالتقويم الذاتي وبعمليات مراجعة العملاء، وتشكيل مسؤولية الجماعات المتنوعة المسؤولة قومياً عن المشروع، والمبادئ العامة الأربعة للتقويم هي: استقلالية الإجراءات المتعلقة بتقويم الجودة، التقويم الذاتي، التقويم الخارجي عن طريق جماعة مراجعة الزملاء، النشر وكتابة التقويم الذي يبين نواحي القوة ونواحي الضعف ويقترح التحسينات.

4- على المستوى العربي؛ أما على المستوى العربي، فالجامعيون العرب لم ينتبهوا إلى إمكانية استخدام مفهوم إدارة الجودة في التعليم إلا قبل بضعة أعوام فقط. لذا فإن معظم المؤلفات العربية حول إدارة الجودة، تدور حول استخدام هذه الفلسفة لفحص مستوى إدارة المنظمات للتأكد من استيفائها متطلبات التأهيل للمواصفات القياسية والحصول على شهادة الإيزو.

وهناك محاولات جديدة لبعض المؤسسات التربوية في دول الخليج العربي لتطبيق نظام إدارة الجودة فيها، ومنها "مدارس الرواد بالمملكة العربية السعودية"، حيث استطاعت تطبيق هذا النظام، والحصول على شهادة الجودة العالمية "ISO 9002" سنة 1997، لتكون أول مؤسسة تربوية في السعودية، وفي العالم العربي تنال هذه الشهادة الدولية. كما حصلت هذه المدارس على شهادة الجودة العالمية "ISO 9001" سنة 2002. إلى جانب ذلك، تبنت وزارة التربية والتعليم الأردنية استخدام نظام إدارة الجودة "ISO 9001": لتطوير أداء وحداتها الإدارية في المركز، وفي مديرتي تربية عمان الثانية ومأدبا، تمهيداً لتعميمه على باقي مديريات التربية والتعليم في المملكة وصولاً إلى المدرسة. وقد حصلت الوزارة على شهادة الجودة العالمية سنة 2002، واستمرارية للتحديث والتطوير، فقد انتقلت الوزارة من استخدام نظام إدارة الجودة "ISO 9001" إصدار سنة 1994، إلى إصدار سنة 2000. كما حصلت مدارس الكلية العلمية الإسلامية على شهادة الجودة العالمية "ISO 9001" إصدار 2000، ويذكر أن مدارس الكلية كانت قد حصلت على شهادة "ISO 9001" إصدار 1994 في سنة 2000<sup>(1)</sup>. وبذلك تكون تجارب الدول الخليجية في تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي قد انحصرت فيما يلي:

✓ المناهج والكتب المدرسية؛

(1) فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

✓ أداء المعلمين؛

✓ المباني المدرسية؛

✓ العمل التربوي.

وقد رأَت هذه الدول أنّ تطبيق نظام إدارة الجودة في العمل التربوي (بناءً على تجربتها) يؤدي إلى:

✓ تحسين كفاءة الإدارة التربوية؛

✓ رفع مستوى أداء المعلمين؛

✓ تنمية البيئة الإدارية؛

✓ تحسين مخرجات التعليم؛

✓ إتقان الكفاءات المهنية؛

✓ تطوير أساليب القياس والتقييم؛

✓ تحسين استخدام التقنيات التربوية.

### ثامنا- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة التعليمية الجامعية:

تؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت في الجامعات بالوطن العربي، أنّ هناك بعض

المعوقات المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أهمها مايلي<sup>(1)</sup>:

✓ عدم التزام الإدارة العليا؛

✓ المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها؛

✓ محدودية فهم المدراء لأهمية تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، ومدى ارتباطها

بتحسين المستوى العلمي للطلبة؛

✓ التركيز على أساليب معيّنة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل؛

✓ عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق؛

(1) عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، (مجلة الباحث، العدد 06/ 2008)، ص ص 182 - 183.

- مسعد محمد زياد، مرجع سبق ذكره.

- يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

- فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- ✓ شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها، وصعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للسلطة وما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق أهداف الجامعة في صورة مضامين إدارة الجودة الشاملة (Koch-Fisher, 1998)؛
- ✓ الثقافة التسييرية السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية (Ruben, 1995)؛
- ✓ مقاومة التغيير سواء من العاملين أم من الإدارات؛
- ✓ التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا؛
- ✓ عدم مرونة القوانين والأنظمة؛
- ✓ انتشار ظاهرة عولمة المعرفة، وأثرها على زيادة الاهتمام بالجامعات الأجنبية وتدفع الطلبة نحو هذه الجامعات، مما جعل الاهتمام بالمتغيرات العالمية من حتميات بلوغ أعلى درجات الجودة في التعليم العالي؛
- ✓ وضع برامج محدودة وضيقة الأبعاد لتحسين جودة الخدمة التعليمية، مما يعترض تطور الإبداع على المدى البعيد؛
- ✓ التحديات المرتبطة بترسيخ الشفافية في العمل الإداري بالجامعة، وهي الوضوح في القوانين والإجراءات المتعلقة بتوظيف الأساتذة، طريقة تقييم الطلبة، أساليب مناقشة مذكرات وبحوث التخرج، طرق تقييم عمل الأساتذة... إلخ؛
- ✓ صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل؛
- ✓ قلة الإمكانيات المالية؛
- ✓ نقص الكفاءات البشرية؛
- ✓ التحديات المرتبطة بالتخلص من جميع مظاهر الفساد الإداري، بهدف الوصول إلى جامعات متطورة قادرة على تقديم الخدمة التعليمية ذات الجودة المتميزة للطلبة؛
- ✓ تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة الجامعية؛
- ✓ التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية المتمكنة في عالم المعلوماتية، والاتصالات التكنولوجية والخبرة بأنماط الإدارة الحديثة وذات الفكر الإبداعي؛
- ✓ توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

## خاتمة:

إنّ تنامي عدد الجامعات والتزايد الكبير في عدد الطلبة في بيئة تنافسية، جعل الإدارة الجامعية معنية بإدارة الجودة الشاملة (TQM) ويجوائز الجودة والتميّز من أجل الاستجابة الفعّالة للسوق الأخذ في الاتساع. وهذا السوق هو الذي بات يفرض بشكل متزايد منطق الأعمال على بعض سياسات وخيارات هذه الجامعات.

ولعلّ التمييز المهم في هذا المجال، هو بين جامعات البحث العلمي التي تركّز على إنشاء المعرفة العلمية الجديدة وإعداد النخب العلمية، وجامعات التعليم الأكاديمي التي تركّز على إعداد الملكات المهنية المتخصصة وتخريج حملة الشهادات.

إنّ جامعات البحث العلمي تتسم بالتركيز على السياسات والنظم والأفراد الأكاديميين من ذوي التخصص العالي وتضع شروطاً صارمة للانتساب إليها والتخرج منها، في المقابل نجد جامعات التعليم الأكاديمي وهي في الغالب جامعات خاصة تتسم بالتركيز على مواصفات الحد الأدنى في القبول والعملية التعليمية والمناهج والمخرجات؛ ويتزايد هذا الاتجاه تحت تأثير الطلب المتزايد على الشهادة الجامعية في المجتمعات العربية لأغراض العمل أو متطلبات الحياة الاجتماعية ممّا يجعلها أقرب إلى الأعمال. لهذا فإنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ضروري لكلا النوعين من الجامعات، رغم أنّ كل نوع منهما له حاجاته المتميّزة في تطبيق هذا المفهوم. ويتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة تطوير ثقافة الجودة وترسيخها، لأنها تقوم بتحسين مستوى أداء الخدمة التعليمية بالجامعات، وبالتالي توفر فرص اكتساب العلوم والمعارف بصورة جيدة، وحسب معايير الجودة في مجال التعليم العالي.