تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة

- الدكتور: أحمد عطية محمد[1]
- عضو هيئة تدريس بجامعة الزاوية ليبيا

الملخص :

تهدف هذه الورقة إلى إبراز الأهمية القصوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا لتحسين إنتاجيتها، وذلك من خلال تحسين جودة التعليم والبحث العلمي ورفع قيمة التعليم الجامعي.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي.

Abstract:

This paper aims to highlight the importance of applying TQM in higher education institutions in Libya to improve their productivity by improving the quality of education and scientific research and raising the value of university education.

***Keywords**: Total Quality Management, Higher Education Institutions.*

مقدمة

يقوم التعليم العالي بإعداد القوة البشرية التي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج في المجتمع، وتقوم مؤسسات التعليم العالي بمهام عديدة تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في شتى المجالات.

ونتيجة التوسع في التعليم العالي تزيد إعداد المقبولين من الطلاب، مما يشكل عبئا على إدارته، خاصة إذا كانت الموارد محدودة، وبصفة خاصة مع التطور التقني فائق السرعة الذي أحدث فجوة كبيرة بين النظم التعليمية في الدول المتقدمة والدول النامية.

وربما يرجع الاهتمام بقضية الجودة في التعليم إلى أن التوسع في مؤسسات التعليم على المستوى العالمي وزيادة إعداد الطلاب أدي إلى انخفاض مستويات الإنجاز التعليمي، وبخاصة مع الانخفاض المستمر في الموارد المالية والمادية الممنوحة للمؤسسات التعليمية، ويقرر البنك الدولي ذلك في تقاريره المتواترة عن التعليم، حيث يؤكد أن مشكلة انحدار جودة التدريس والبحث مشكلة عالمية ، وذلك كنتيجة لعوامل متعددة ومتداخلة، منها ضعف

[1]- البريد الإلكتروني: *AhmedAtea722@gmail.com*

كفاءة المعلمين، محدودية الموارد المالية والتسهيلات المادية، فقر التجهيزات المكتبية والعلمية، انخفاض الكفاءة الداخلية، وظهور مشكلة البطالة بين المتعلمين.

ولقد تزايد الاهتمام بقضية الجودة الشاملة في التعليم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر " **عصر الجودة الشاملة** " باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحليةالتكيف معها ، واصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

وعليه ظهرت المعايير والنماذج العالمية للجودة الشاملة، مثل معايير بالدريج في أمريكا، وجاهزة ديمنج في اليابان، وظهرت مراكز التميز والجودة ، ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي والمهني، والمواصفات الدولية للجودة الشاملة *ISO* بتقسيماتها المختلفة ، وأنظمة الرقابة على الجودة الشاملة، وظهر الكثير من النماذج التطبيقية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي والعالي في الكثير من الدول.

وقد ظلت نظم التعليم العالي العربية فترة طويلة من الزمن تعتمد على الكفاية الكمية لمخرجاتها، دون اهتمام كبير بالكفاية النوعية، مما أغرق سوق العمل بإعداد كبيرة من مخرجات غير مؤهلة لتغطية متطلبات سوق العمل، هذا في ذات الوقت الذي حدث فيه اختلال في ميزان العرض والطلب على العمالة العربية.

إن هذه الإشكالية مدعاة إلى أهمية دراسة الجودة في التعليم العالي، خاصة الإدارة العليا، والبحث عن أسس بناءها في إدارة التعليم العالي، وهذا محور اهتمام الدراسة الحالية التي تناولت المحاور التالية:

- المقصود بإدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المرتبطة بها.
- أسس بناء الجودة الشاملة في إدارة التعليم العالي .
- أهمية التعليم العالي (التعليم الجامعي).
- خبرات بعض الدول في مجال الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- سياسات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة والذي يرمز له اختصارا بـ "*TQM* "مصطلحا حديثا وله مفاهيم عديدة من قبل مختلف الباحثين، كل يعبر عن وجهة نظر محددة بسبب حداثة الموضوع وتعدد المداخل إليه[1]. ويتفق جميع الباحثين على أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وأدوات إدارية تركز على التحسين المستمر في مختلفأوجه النشاطات والعلاقات داخل المنظمة وخارجها بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان استمرار المنظمة أمام منافسيها في بيئة الأعمال.

تعرف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي (الطالب)، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تضافر جهود كل العاملين

---

[1] يوسف حجيم الطائي، وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص 185.

في مجال التعليم المفهوم المطلق للجودة : ويشير المعجم الوسيط "إلى أن الجودة تعنى كون الشيء جيدا، وفعلها "جاد"، والكيفية مصدرها من لفظ "كيف " وكيفية الشيء تعنى حاله وصفته.

- **أولاً: تعريف التعليم العالي**

شهد التعليم العالي اهتماما كبيرا على مختلف المستويات في كافة دول العالم، إضافة إلى أنه يشهد تطويرا مستمرا نحو الأفضل لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع وخصائص العصر العلمي والتقني، وبناء على ذلك فانه ينظر إلى التعليم العالي على أساس الدور المميز الذي يلبيه في تقدم المجتمعات وتنميتها وذلك عن طريق إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والتربوية والثقافية والمهنية، كذلك إعداد القيادات الفكرية في مجالات التعليم المختلفة التربوية والعلمية والمهنية.

وهناك من يضيف في مفهوم التعليم العالي ليجعله كالتعليم الجامعي، وهناك من يجعله كالجامعة مثل هذا التعريف الذي يربان التعليم العالي اصطلاحا، يطلق على انواع مختلفة من التعليم في المعاهد التي تواصل تعليم الشباب بعد مرحلة المدارس الثانوية، ومنه من يعتبر التعليم العالي لا يشير فقط إلى مرحلة تعليمية عليا وإلى اكتساب الفرد مجموعة من المعارف من اجل تهيئة عملية وعلمية، بل له بعد آخر يتعلق بعلاقته بالمجتمع، هذا الاخير الذي يستوعب الطاقات البشرية والكفاءات التقنية التي تساهم في دفع عجلة التنمية، وفي هذا السياق عرف التعليم العالي على أنه " ليس مجرد امتداد للأعلى، بمعنى تكملة لمرحلة ما بعد الثانوية، بل هو تكملة للجهود الانسانية بغرض الرقي بالإنسان وتثقيفه وتحقيق وطموحاته فضلا عن كون التعليم العالي يسد حاجات المجتمع من خبرات ومهارات معينة بغرض التنمية و ألتطور".[1]

ثانياً :– التعليم العالي في ليبيا :

إن التعليم العالي هو أعلى مرحلة في التعليم وهو الجهود والبرامج التعليمية المتطورة التي تتم على مستوى الجامعات والكليات والمعاهد أو المركز المرتبطة بها ويتضمن هذا النوع من التعليم ثلاثة مستويات[2] : لهذا شهدت العقود الثلاثة الأخيرة في ليبيا اهتماماً متزايداً ، وتوسعاً كمياً متسارعاً بالتعلم الجامعي ، وانعكس ذلك التطور الملحوظ في خريطة انتشار رقعة التعليم الجامعي في ليبيا، وبالرغم من هذا التوسع في التعليم الجامعي بقياً قاصراً عن استيعاب الأعداد المتزايدة والرغبة في الالتحاق بهذا النوع من التعليم ، ولم يواكبه تحسين في نوعية هذا التعليم وجودته ، وبقي هذا التعليم ولأسباب ولعوامل متعددة محافظاً على تقليدية سواء من حيث فلسفته وأهدافه وهياكله الإدارية، وبنائه التنظيمي، أو من حيث محتوى برامجه وأساليبه ونظمه التقليدية المتعمدة، ونتيجة لجمود وتقليدية التعليم الجامعي فقد وجهت إليه الانتقادات بسبب قصور فاعليته وكفاءته والتي تجلت من خلال عدم قدرته على الاستجابة للمتطلبات الاجتماعية والثقافية والسياسية ، فضلاً عن عدم تمكنه من مواكبة الثورات العلمية والمعلوماتية والتكنولوجية والإدارية التي أخذت تجتاح العالم المعاصر في المراحل المتطورة والفائتة على حد

---

(1) عمر محمد خلق، **ديمقراطية التعليم العالي في الدول العربية**، العدد 21، 1986 ص.8

(2) ندوة التعليم العالي والتنمية في الجماهيرية، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2007، ص 203

سواء،[1] ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تستند في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.[2] وبدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصفية، وكسب رضا الجمهور، وقد حققت المنظمات الإدارية والحكومية الخاصة منتجات كبيرة أثر تطبيق هذا المفهوم ، خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل : اليابان، الولايات المتحدة، بريطانيا، وفرنسا، [3] وتزايد الاهتمام بإدارة الجودة في التربية بشكل مفاجئ في منتصف السبعينات من القرن العشرين وخاصة في الثمانينات للعديد من العوامل التي فرضتها ظروف هذه الفترة ومن أهمها :

– التغيرات الاقتصادية والمصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، وهذا العامل السبب الرئيسي والأساسي وراء زيادةالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التربية والإنتاج.. وغير ذلك[4].

-المستوى الأول: ويندرج تحت هذا المستوى.

- المعاهد العليا لإعداد المعلمين والمعلمات مدة الدراسة فيها أربع سنوات تمنح خرجيها دبلوم مهنيا عاليا.
- المراكز المهنية المتخصصة.
- مراكز إعداد المدربين.
- مراكز المهن الشاملة.
- مدة الدراسة في هذه المراكز ثلاث سنوات تمنح خرجيها دبلوم فنيا عاليا يلتحق بهذه المعاهد أو المراكز الطلبة والطالبات الحاصلون على شهادة إتمام المرحلة الثانوية (التعليم المتوسط) .

- المستوى الثاني:

يندرج تحت هذا المستوى جميع الكليات للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية وتمنح خريجها شهادة البكالوريوس، والليسانس ويلتحق بهذا المستوى الطلبة والطالبات الحاصلون على شهادة إتمام المرحلة الثانوية(التعليم المتوسط).

-المستوى الثالث:

وهو الحصول على شهادة عليا تعقب التعليم الجامعي والعالي ويتحصل الطلبة في الدراسات العليا على ثلاثة أنواع من الشهادات هي : الدبلوم العالي – الدرجة العالية (الماجستير) – الدرجة الدقيقة (الدكتوراه) ومن

---

[1] أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات الإدارة الجامعية**، مجلة الاتحاد والجامعات العربية، المؤتمر العلمي للجامعة اللبنانية، بيروت: يوليو 2000، ص 86.

[2] أحمد الخطيب، **الإدارة الاستراتيجية نماذج وتطبيقات**، ورقة عمل التربية والفنون ،جامعة يرموك، ص 1997.

[3] سالم القطعاني، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها القطاع الحكومي**، الرياض، 1999، ص 7 – 39 .

[4] محمود عابدين، **الجودة واقتصادياتها في التربية، دراسة نقدية**، مجلة دراسات تربوية، ج 44، م 7، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 87 – 88.

سياسات النظام التعليمي الجديد في الجماهيرية تطوير وتحديث نظم التعليم الجامعي والعالي بما يواكب التطور العلمي العالمي.

ثالثاً: أهمية التعليم العالي

يحتل التعليم العالي مكان الصدارة في التقدم المنشود في المجتمعات البشرية، وفي تشكيل معالم الواقع والمستقبل في مختلف الجوانب الاجتماعية والعلمية والاقتصادية لكل الدول، خاصة مع تنامي مفهوم اقتصاد ومجتمع المعرفة، وتزايد متطلباتواحتياجات التنمية، وأصبح من المسلم به ان تقدم الدول ورقيها يعتمد باستمرار على مدى تقدمها العلمي، ويرتبط علىمدى قدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي التكنولوجي والمعلوماتي، ولا يتحقق ذلك الا من خلالوجود نظام جيد للتعليم العالي يجعل من العنصر البشري عامل نمو وتقدم للمجتمع. حيث سيساهم التعليم العالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بأربعة طرق[1] :

1. تكوين رأس المال البشري بفضل التعليم.
2. تشكيل أسس وقواعد معرفية بفضل البحث.
3. نشر وتثمين المعارف من خلال التبادلات مع مستعملي هذه المعارف.
4. المحافظة على المعارف من خلال تخزين ونقل المعارف بين الاجيال.

وإذا كانت موضوعات التعليم ذات قيمة عظمى في حياة الامم لأنها تتصل بتكوين النفوس وبناء العقول، فان التعليم الجامعي يتميز بأهمية خاصة، اذ ان الجامعة هي الدعامة الاساسية التي تقوم عليها نهضة الأمم، ويؤكد ذلك الدور البارز الذي قامت به الجامعات في تحقيق قدر كبير من التنمية والتقدم، كما أن أهمية الجامعات نابعة من دورها الحاسم في التأثير على مختلف قطاعات المجتمع، "فبحكم طبيعتها العلمية والثقافية، تعد أكبر المؤسسات الرائدة في مجال التحديث والتعبير والدعوة إلى البحث عن الحقيقة ونشرها، وتوفير المناخ الذي سيساعد على ذلك من خلال تعزيز المبادئ والمثل الديمقراطية."[2] فنشأة جامعة اليوم لم تعد قاصرا على الدراسات النظرية وحدها وإنما امتد إلى الدراسات التطبيقية العالية والفنون الإنتاجية الحديثة،[3] فأهميتها لم تعد قاصرة على تطوير العلم من اجل تطوير العلم والوصول إلى الحقائق العلمية فحسب، وإنما امتدت هذه الأهمية لتشمل النهوض بالمجتمع في جميع جوانبه، والإسهام في حل مشاكله في جميع صورها وتحقيق الرفاهية والرخاء لأبناء هذا المجتمع[4].

---

[1] رشيد مناصرية، **أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك**، الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 11، 2012.

[2] رعد عبد الله الطائي، وعيسى قدادة ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الاردن ، عمان دار اليازوري ، 2008 .

[3] زين الدين بروش، ويوسف بركان، **مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق**، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، القاهرة.

[4] سمية الزاحي، **مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات وتوثيق، جامعة قسنطينة.

رابعا: وظائف مؤسسات التعليم العالي

إن وظائف التعليم العالي ممثلا في الجامعة وأهدافها تختلف باختلاف العصور وتتغير بتغير متطلبات النظم السياسية والاجتماعية الثقافية والاقتصادية، فبعد أن كانت منعزلة عن المجتمع ومشكلاته ومقصور دورها على النشاط الاكاديمي أصبحت تسعى لخلق شراكة بينهما وبين هذا الأخير) المجتمع.

حيث تمارس هذه المؤسسات دورا بارزا في تطوير المجتمع وخدمته، وتتجلى أهم وظائفها في النقاط التالية:

1. **التعليم وإعداد القوى البشرية:** تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته في العصور الوسطى، حيث أسندت لها مهمة الاعداد للمهن المختلفة عن طريق تقديم تعليم عالي متخصص، وبذلك فهي تمثل استثمار في الرأس المال البشري الذي لا يقل أهمية عن الاستثمار المادي وتكلف عملية إعداد الموارد البشرية لاكتساب المهارات قدرا معينا من الأموال، لكن هذه المهارات تعطى عائدا يغطي تكاليف اعدادهما وقد يفوق ذلك بكثير، إذ أن إسهامه في إعداد وتهيئة الاجيال القادمة للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة لتقدم المجتمع والنهوض به في كل المجالات الأخرى[1].

2. **البحث العلمي:** لقد أعطيت الأبحاث العلمية سواء بمفهومها النظري أو التطبيقي من حيث الأهمية المرتبة العليا في سلم الأولويات في البلدان، المتقدمة وعلى خطاها اسندت مسؤولية الأبحاث العلمية إلى الجامعة نظرا لما تلعبه الأبحاث من دور رئيسي لإيجاد المعرفة وتقدمها، كما يمثل البحث العلمي موردا من موارد تمويل الجامعات، نظير ما تقوم به الجامعات من مشاريع بحثية لصالح قطاعات المجتمع الإنتاجية.[2] وتعد الجامعات محيطا منظما وفاعلا في مجال البحث العلمي، وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع، ومباشرة البحث العلمي المنظم والتطوير التقني لتنمية المجتمع وحل مشكلاته، من خلال توفير البيئة العلمية المناسبة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على الإبداع والإنتاج العلمي.

3. **خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الشاملة:** تلعب الجامعة دورا مهما في تزويد المجتمع بالموارد البشرية الضرورية حتى تنميه تنمية شاملة وعلى جميع المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، حيث لا يتوقف دور التعليم العالي بمختلف مؤسساته على أداء مهام التعليم وتطوير البحث العلمي، وانما يعمل كذلك هذا القطاع وبشكل رئيسي على خدمة قضايا المجتمع وربط الوظيفيتين السابقتين بمختلف خصائص واهتمامات وثقافة المجتمع وتوجهاته المستقبلية.

---

[1] سوسن شاكر مجيد، ومحمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**، عمان ، دار صفاء ، ص2.

[2] عبد الحق بن تفات،" **إدارة الجودة الشاملة *TQM* في التعليم العالي مع إشارة لحالة الجزائر**، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة، جامع سعيدة 14/13 ديسمبر.

المحور الثاني: إطار مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1- تعريف الجودة لغةً:

جاء في مختار القاموس عن معنى الجودة في اللغة أنها الجيد ضد الرديء، وجاد يجود جودةً، أي جودة صار الشيء جيداً، وأجاد غيره، وجاد وأجاد: أتى بالجيد، واستجاده: وجده جيداً[1].

- الجودة اصطلاحاً:

هناك اختلاف بين الباحثين والكتاب حول وضع تعريف محدد للجودة وذلك على النحو التالي: حيث عرفها قاموس أكسفورد بأنها: " درجة الامتياز " بينما تعرف الموسوعة السوفيتية الجودة بأنها "مجموعة خواص المنتج تقرر قابليته على الإيفاء بالحاجات".

في حين تنظر المنظمة الأوربية للسيطرة النوعية، وتعرفها بأنها: مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم" [2].

ويمكن تعريفها على أنها: تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد.[3]

فالجودة *Quality* من حيث المفهوم تعني الملائمة للاستعمال حسبما عرفها جوران ويعرفها البعض على أنها المطابقة مع السمات والخصائص كما يشير البعض أنها تمثل انخفاض في شكاوى العملاء ويؤكد البعض أنها انخفاض في نسبة العيوب أو التالف أو الفاقد أثناء التشغيل والبعض الأخر يؤكد أنها تمثل تحسين كفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز أو تمثل تقليص التكاليف؛ ويقصد بها كذلك التجاوب المستمر مع حاجات العميل (متلقي الخدمة) ومتطلباته.

وقد عرف "مجلس المنظمة الغربية للخدمات الصحية والاجتماعية" الجودة كالتالي:هي الحد الأقصى من النتائج (سواء أكانت تتعلق بمستوى الرعاية السريرية المقدمة، أم بتحقيق درجة عالية من رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة)[4]

---

[1] الطاهر أحمد الزاوي، **مختار القاموس**، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1984، ص 120.

[2] بسمان فيصل محجوب، **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية**، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2007، ص99.

[3] فريد النجار، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.

[2] طلال بن عياد الأحمدي، **إدارة الجودة الشاملة (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية)**، الرياض :مطبعة معهد الإدارة العامة.2002.ص17

2 – تعريف إدارة الجودة الشاملة:

عرفت منظمة الجودة البريطانية *TQM* على إنها" الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل مناحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة معاً.[1]أما من وجهة نظر معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرفها بأنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلي تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات بالمنظمة."

3 – تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على إنها" :عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمدطاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة .. [2]وتعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التعليمية، تحدد التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي، بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل. [3]

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: يعني " القيام بتوجيه كافة الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية والمالية وعلى كافة المستويات في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات سوق العمل والطلاب عن طريق التطوير والتحسين المستمر"[4].

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المنظمة[5].

ويرى البعض أن الجودة الشاملة في التعليم هي: مجموعة الخصائص، والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر عملية التعليم وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة.

ثانياً :– أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

تأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال النقاط الآتية [6]:

1 – شمولية نظام إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.

---

(1)إبراهيم عبد الرزاق محمد، **التعليم الجامعي في مصر بين الواقع والمأمول**، مجلة كلية التربية بالمنصورة، السنة الرابعة عشر، العدد 30 / 2002.

(2)الطائي العبادي، وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن . 2008

(3)علوان قاسم ، **إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص(4) ،عمان الأردن. 2007

(4)رمزي عبدالحي، **تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص 132.

(5)عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2008 ، ص 27 .

(6)الهام يحياوي، وبركة مشنان، **أهمية استخدام ادارة الجودة الشاملة في ضمان مخرجات التعليم العالي**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد 01 ديسمبر 2014.

2 – ارتباط عملية الجودة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي.

3 – إجراء المزيد من التحسين المستمر في العملية التعليمية.

4 – زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الفاقد.

5 – تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي.

6 – تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.

7 – تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.

8 – تحسين مخرجات النظام التعليمي.

ثالثاً : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنهاترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل. ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الشاملة فيما يلي:[1]

1 – مرحلة الإعداد: تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذالمراحل اللاحقة .

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة .
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

2 – مرحلة التخطيط: تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة *PDCA* ،كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

---

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم و تطبيقات، ط4**، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
- اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة.

3 – مرحلة التنفيذ: تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارةالجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من أربع خطوات رئيسية هي:[1]

-**الخطوة الأولى:خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:

-التعليم وإعادة التعليم للمدرين.

-إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.

-تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

-استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

-**الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل:** إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولا إلى اختيار الحل الأفضل ومن أهم أدوات حل المشاكل:

- تحليل العمليات.
- عصف الذهني.
- خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرفبهيكل السمكة.
- تحليل باريتو.

-**الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات:** تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة :تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

---

[1] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو9001، ط2**، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان،2000.

4 – مرحلة الرقابة والتقويم : يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولا بأولبالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجديربالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال، تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقويم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها، وتتطلب عملية الرقابة والتقويم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

وقد لخصت بعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي:[1]

- **الخطوة الأولى**: التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن تكون الإدارة العليا نموذجا مثاليا يقتدي به أفراد المؤسسة.
- **الخطوة الثانية**: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- **الخطوة الثالثة**: تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- **الخطوة الرابعة**: اتخاذ القرار حول تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.
- **الخطوة الخامسة**: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- **الخطوة السادسة**: مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.
- **الخطوة السابعة**: الدعاية والإعلان.
- **الخطوة الثامنة**: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة.

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة وشاملة لواقع المنظمةوالخدمات التي تقدمها ومن المستفيدين منها وصعوبات انجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

رابعاً :– أسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تستند جودة التعليم الجامعي إلى مجموعة من الأسس أهمها:

---

[1] محمد عوض الترتوري، وأغادير عرفات جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009 ، ص 36 .

-الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة، حتى يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.[1]

-وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة يشارك في صنعها جميع العاملين كل قدر إسهامه بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي طويل وقصير المدى ويحقق رغبات الطلاب والعاملين والعملاء.

-التزام الإدارة العليا (القيادة) بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها.

-تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه ركيزة على تصحيح العمليات وليس على لوم الأشخاص ومعاقبتهم.

-استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة والتغلب على المعوقات التي تواجهها باعتبارها المدخل الملائم لتحسين الجودة وقد طور ديمنج *Deming* هذا المدخل بما يتناسب مع البيئة التعليمية.[2]

-تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة ورؤية كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية في ضوء النظام ككل.

-انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.

-تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة.

-إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي.

-الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي بدلاً من الرقابة الخارجية.[3]

-التقييم والتحسين المستمر بمعنى أن يكون على مستوى الجامعة جهاز متخصص وعلى مستوى عال من الكفاءة العلمية والعملية يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية، ويعمل على تحديث تلك البرامج وتطويرها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات سوق العمل من جهة ومع التطورات العالمية والتكنولوجية من جهة أخرى.[4]

المحور الثالث: تجارب تطبيق بعض الجامعات لإدارة الجودة الشاملة:

تلعب الجودة دوراً محورياً في كفاءة أداء العمل الإداري، فهي المعيار للحكم على نتائج العمل، الذي يقاس به مدى رضا العملاء عما يقدم من منتجات أو خدمات، تتوافق مع الأهداف أو مجموعة المعايير والمتطلبات المحددة، كما أنها جهد متواصل من أجل التطوير والتجديد المستمرين من خلال نشر ثقافة الجودة في المؤسسة، وتنمية الوعي بها، والتركيز على النتائج من أجل تحقيق التكامل الإداري، فهدف الجودة لم يعد يتمثل في الكشف عن الأخطاء، بل يتجاوزها نحو بناء ثقافة مؤسسة راسخة في قيمها ومبادئها وجودة أدائها.

---

(1) أحمد مصطفي محمد، **استراتيجية تطور التعليم الجامعي في مصر**، مكتبة وهبة، الإسكندرية، 1998، ص 48.

(2) صبحي حمدان أبو كليلة، **أصول التربية بين الأصالة والمعاصر**، مكتبة الفلاح، الإسكندرية،2001، ص132 – 140.

(3) محمد منير مرسي، **أصول التربية**، عالم الكتاب، القاهرة، 1997، ص 143.

(4) أبو الفتوح رضوان، وآخرون، **التعليم الجامعي في مصر ما له وما عليه**، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987، ص121.

لقد تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي من مفهوم ضمان الجودة والرقابة التعليمية، إلى التركيز على تكامل طاقة المنظمة واستثمارها بشكل فعال، يحقق تحولا في الأداء التعليمي من مجرد إدارة جامعية تقليدية إلى بناء مؤسسي ديناميكي يعتمد في تكامله على العناصر الأساسية للمنظومة التعليمية.

ومن الجامعات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

أولاً: جامعة ماريدند (*Maryland University*) :

لقد بدأت رحلة جامعة ماريدند نحو إدارة الجودة الشاملة في العام 1990 ، وذلك عندما أبدى رئيس الجامعة اهتماماً كبيراً بتطبيق إدارة الجودة في الجامعة، حيث إن محاولة الجامعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان للضرورة والرغبة في التفوق وقد كان هناك ثلاثة عوامل رئيسة حفزت رئيس الجامعة إلى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

1 – 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، وقد وجد رئيس الجامعة أن أدوات إدارة الجودة الشاملة تقدم طرقاً منظمة لفهم احتياجات المستفيدين من الطلبة والعاملين والاستجابة لها.

2 – الصعوبات المالية التي كانت تواجه الجامعة بوصفها جامعة حكومية، حيث تم اقتطاع 20 % من الدعم الحكومي لها في العام 1990 مما اضطر الجامعة إلى الاستغناء عن بعض موظفيها، والتقليل من برامجها التعليمية، والعمل ضمن المصادر المالية المحدودة المتوفرة، وقد كان في اعتقاد رئيس الجامعة أن الحل الوحيد للتعامل مع هذا الوضع هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتقليل من الإجراءات غير الضرورية والتي من شأنها أن تؤدي إلى ضياع المصادر.

3 – لوحظ أن كثيراً من قادة المؤسسات الصناعية يتكلمون عن التغيرات الثقافية التي تتيح عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما أدت إليه هذه الفلسفة الإدارية الجديدة من تحسين الوضع المالي لهذه المؤسسة، وبالتالي قرر الرئيس اكتشاف ما يمكن أن يؤدي إليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغيرات في البيئة الأكاديمية.

وقد تم تدريب رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا فيها على إدارة الجودة الشاملة ومدى ملاءمتها لقيم الجامعة وأهدافها ، كما قام الرئيس بتعيين لجنة تخطيط تضم عدداً من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الجامعة وإيجاد الاستراتيجيات المناسبة وتطويرها ليتم من خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد قامت اللجنة بوضع خطة تتضمن أهدافاً واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات في الجامعة – وبشكل تدريجي – في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة، ويكون مجلس تحسين الجودة هو المسؤول عن تنفيذ التحسين المستمر في الجامعة، وفي المجالات الإدارية ثم تأسيس مكتب التحسين المستمر لتقديم التدريب المناسب لموظفي الجامعة في مختلف الوحدات الإدارية المسؤولة عن تقديم الخدمات الطلابية، مثل قسم التسجيل والمركز الصحي، والاتصالات، في مواضيع الجودة الشاملة.[1]

---

[1] فوزية محمد ناجي، **إدارة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1998، ص 87.

ثانياً :– جامعة جنوب كولورادو (*University of Southern Colordo*):

بدأت جامعة جنوب كولورادو هذه التجربة في العام 1993 في كلية إدارة الأعمال، حيث اشتملت على عدة عناصر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

1 – تحديد رسالة محددة وواضحة للكلية تم صياغتها على أن تكون كلية إدارة الأعمال متميزة على مستوى العالم.

2 – أن تفيد المحور الرئيس المباشر وهو الطالب لتحقيق هدفها النهائي وهو إفادة المؤسسات التي سوف يعمل فيها خريجو الكلية.

3 – تتكون جودة الخريج من ثلاثة عناصر أساسية يجب إكسابه إياها وهي: المعارف والمهارات والاتجاهات، وتمثل هذه العناصر الثلاثة جودة التصميم للخريج الذي يتم تقديمه لسوق العمل.

4 – يمكن تطبيق مفهوم جودة الأداء عن طريق متابعة أداء الخريج، من حيث قدرته على تلبية الاحتياجات الحقيقية للجهات التي قامت بتعيينه، بالإضافة إلى قدرته على تحقيق تقدم حقيقي ذاتي طيلة حياته الوظيفية.

5 – العمل الجماعي من قبل كل أجزاء الكلية التعليمية وأقسامها، لتحقيق العناصر الثلاثة الواجب توافرها في الخريج، بدلاً من التركيز على عنصر المعرفة – فقط – الذي درجت عليه الممارسات الأكاديمية التقليدية.

ولتحقيق العناصر الأساسية الخمسة التي سبق ذكرها لنظام إدارة الجودة الشاملة في كلية الإدارة، تم تحديد ثلاث عمليات أساسية، يجب التركيز عليها وتفهمها وتحسينها بشكل مستمر، حتى يمكن تحقيق هذا التغيير الجوهري، وهو تطور المناهج، ونجاح الطلبة، وتطوير هيئة التدريس[1].

ثالثاً :– جامعة ولاية أوريجون (*Oregon State University*) :

في العام 1994 وضعت جامعة أوريجون هدفاً محدداً لها، وهو أن يتم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة خلال فترة خمس سنوات، إذ تعد هذه التجربة من أشمل محاولات التعليم الأمريكية وأشهرها، وقد طبقت جامعة ولاية أوريجون مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واتبعت تلك الجامعة الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه المبادئ، ومن أهم هذه الخطوات: [2]

– تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة، وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية، او تقارير مكتوبة.

– تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق المتابعة، بحيث يتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم الجودة الشاملة والأمور الفنية فيها.

– تحديد فرق العمل الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف، ومواجهة المشكلات التي قد تعيق التنفيذ.

---

[1] أحمد محمد بدح، **إدارة الجودة الشاملة : أنموذج للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة**، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، ص 63.

(2)علي أيوب، **تقدير فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2000، ص 98.

– توعية العاملين في الجامعة بطرق التحسين والتقييم الذاتي، وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات.

– وضع محكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها.

– تدريب الأفراد وتطوير أدائهم، لتلافي ما قد يقع من أخطاء أثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القادمة.

– تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بغرض الحصول على معلومات عن اثر تنفيذها برنامج إدارة الجودة الشاملة، وجهود التحسين ومحاولة التغلب على الأخطاء مستقبلاً.

وقد أسفر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة أوريجون عن مجموعة من النتائج الإيجابية من أهمها: توفير الوقت، وتنمية قيم العمل الجماعي، ومهارات حل المشكلة، وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، وإشباع رغبات المستفيدين، وتحقيق توقعاتهم.[1]

رابعاً :– جامعة بنسلفانيا (*Pennsylvania University*) :

قامت جامعة بنسلفانيا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة – في بداية الأمر – في إحدى كلياتها وهي كلية وارتون للتجارة، وفيما بعد، تم نشر الجودة الشاملة في الكليات الاثني عشرة الموجودة في الجامعة، ومن ثم تشكيل مجلس الجودة، بالإضافة إلى أربع فرق لتحسين الجودة، وقد استطاعت هذه الفرق – ومن خلال التخطيط الاستراتيجي – صياغة أهداف واستراتيجيات لدعم رسالتي البحث والتعليم في الجامعة، والتركيز على خدمة المستفيدين، وإشباع حاجاتهم ضمن أقل كلفة ممكنة، وتقوم الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية والتعليمية، فقد قامت بإعادة تقييم مناهجها الدراسية، كما تم البدء بتدريس مسافات الجودة لطلبة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال وتؤكد إدارة الجامعة ان رحلتها نحو إدارة الجودة الشاملة مستمرة.[2]

خامساً :– جامعة هيوستن (*Houston University*) :

بدأت تجربة استخدام نظم إدارة الجودة الشاملة في مكتب التوجيه والإرشاد الأكاديمي بكلية إدارة الأعمال بجامعة هيوستن إذ بلغ عدد المستفيدين من خدمات هذا المكتب خلال الفصل الدراسي الواحد حوالي 5000 طالب، وقد أطلق على هذه التجربة اصطلاح مختبر لنظام إدارة الجودة الشاملة التي استهدفت تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب في هذا المكتب وقد كان ذلك بمثابة تجربة يمكن تعميمها بعد ذلك على مكاتب عدة مشابهة في الجامعة في حالة نجاحها.

وقد تركزت تجربة تحسين جودة الخدمة على جوانب فنية عدة، تقوم على إدخال نظم معلومات تكنولوجية حديثة، تتضمن استخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصالات في إنجاز العمليات التي تتم في المكتب، بهدف تسهيل عملية الوصول إلى السجلات والمستندات الطلابية ، فضلاً عن وضع نظام يضمن سرعة تجهيز هذه المستندات وتقديمها للطلاب، كذلك فقد تضمن برنامج التحسين نظاماً جديداً للمعلومات، يمكن الطلاب من تحديد موعد

---

[1] فتحي عشيبة، **الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية**، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 03 ، 2000، ص 520.

[2] أحمد محمد بدح، مرجع سبق ذكره، ص 63.

للقاء الأساتذة الذين يقومون بعملية الإشراف والتوجيه، وذلك بهدف اختزال وقت انتظار الطلاب لهذا اللقاء إلى أقل حد ممكن.

وتحديداً يمكن حصر الممارسات الأساسية التي تم الاعتماد عليها لتحسين جودة الخدمة خلال تلك التجربة في الآتي:

1 – تطبيق برامج باستخدام الحاسب الآلي للقيام بالمراجعة الأكاديمية من أجل سرعة تقويم مدى تقدم الطالب في البرامج الدراسية.

2 – تطبيق نظم شاشات عرض فيديو لتقديم معلومات عن أنشطة الكلية وأي تغييرات تحدث.

3 – تطبيق نظم كمبيوتر للبحث عن السجلات وتتبعها بهدف ميكنة عمليات تسجيل طلبات الالتحاق المقدمة من الطلاب.

4 – تطبيق نظم اتصال عن بعد باستخدام الكمبيوتر تسمح بتحديد موعد للالتقاء بالأستاذ المرشد الأكاديمي.

5 – تطبيق نظم كمبيوتر للاتصال عن بعد يسمح للطلاب بالاختيار من بين قائمة الخدمات المتنوعة التي يقدمها مكتب التوجيه والإرشاد.

6 – تركيب شاشات عرض في مناطق انتظار الطلاب تسهل لهم التعرف على خدمات الجامعة المقدمة.

7 – وضع نظام لتقديم خدمات عاجلة للطلاب دون تحديد مواعيد سابقة في حالة الطوارئ.

وحتى يمكن قياس مدى فاعلية التجربة تم استخدام مقياس خماسي مكون من (16 بنداً) متضمنة في خمسة محاور مرتبطة بالجانب الملموس والاعتمادية والاستجابة والاطمئنان والثقة والتعاطف والمشاركة الوجدانية تم استخدامه قبل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وبعده للتعرف على مستوى الخدمة المدركة من المكتب ومستوى الخدمة المتوقعة، ويمكن القول بأن العديد من مشروع مختبر إدارة الجودة الشاملة كان لها تأثير إيجابي بالنسبة لبعدي الاعتمادية والاستجابة من حيث مستوى الجودة المدرك، إلا أن تأثيرها السلبي قد تمثل في انخفاض مستوى الجودة المدركة بالنسبة لبعد التعاطف والمشاركة الوجدانية بعد إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة. [1]

الخلاصة

ومن هنا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تمثل منهجا إداريا متقدما، وليس برنامجا له بداية ونهاية تناط إدارته إلى فرد أو أفراد معينين، بل رحلة مستمرة وسباق بلا نهاية تتطلع باستمرار نحو التحسين والتطوير الشامل والمستمر لمواكبة تطلعات وتوقعات المستفيدين المتغيرة باستمرار. ومع الإمكانيات والمحاولات الجارية الآن لإعادة هندسة التعليم التي قد ينتج عنها أساليب تعليم جديدة وأصبح لزاما على كل المعنيين بالعملية التعليمية التفكير جديا في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي بمقدوره لعب دور هام في تمكين مؤسسات التعليم من مواكبة هذه التحديات بشكل فاعل.

---

[1] حسن مختار سليم، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، مكتبة بيروت، القاهرة، 2007 ، ص 176 - 177.

وفي الواقع هناك العديد من المحاولات الناجحة في كثير من مؤسسات التعليم في دول كثيرة استخدمت ووظفت كثير من الأساليب العلمية والإحصائية لتطوير وتصميم المناهج وأساليب التدريس التربوية وغيرها من النشاطات في مؤسسات التعليم المختلفة ،كما تسعى الجامعات حالياً في جميع بلاد العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة، وتأخذ الجامعات بآليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول.

المراجع

1 – يوسف حجيم الطائي، وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، دار الوراق، الأردن، 2009.

2 – الطاهر أحمد الزاوي، **مختار القاموس**، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1984.

3 – بسمان فيصل محجوب، **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية**، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2007.

4 – أحمد مصطفي محمد، **استراتيجية تطور التعليم الجامعي في مصر**، مكتبة وهبة، الإسكندرية، 1998.

5 – صبحي حمدان أبو كليلة، **أصول التربية بين الأصالة والمعاصر**، مكتبة الفلاح، الإسكندرية،2001.

6 – محمد منير مرسي، **أصول التربية**، عالم الكتاب القاهرة، 1997.

7 – أبو الفتوح رضوان، وآخرون، **التعليم الجامعي في مصر ما له وما عليه**، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987.

8 – رشيد مناصرية، **أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك**، الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 11، 2012.

9 – رعد عبد الله الطائي، وعسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، الاردن،2008.

10 – زين الدين بروش، ويوسف بركان، **مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع و الآفاق**، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، القاهرة.

11 – سمية الزاحي، **مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات لتوثيق، جامعة قسنطينة.

12 – سوسن شاكر مجيد، ومحمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**، دار صفاء، عمان.

13 – عبد الحق بن تفات، **إدارة الجودة الشاملة *TQM* في التعليم العالي مع إشارة لحالة الجزائر**، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة، جامع سعيدة 14/13 ديسمبر.

14 – فريد النجار، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

15 – طلال بن عياد الأحمدي، **إدارة الجودة الشاملة (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية)**، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002.

16 – إبراهيم عبد الرزاق محمد، **التعليم الجامعي في مصر بين الواقع والمأمول**، مجلة كلية التربية بالمنصورة، السنة الرابعة عشر، العدد 30 سنة 2002.

17 – الطائي العبادي، وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

18 – علوان، قاسم، **إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (04)، عمان الأردن2007.

19 – رمزي عبدالحي، **تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، دار الوفاء، الإسكندرية،2007.

20 – عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

21 – إلهام يحياوي، بركة مشنان، **أهمية استخدام ادارة الجودة الشاملة في ضمان مخرجات التعليم العالي**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 ديسمبر 2014.

22 – محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم و تطبيقات، ط4**، دار وائل للنشر, عمان، 2009.

23 – محمد عوض الترتوري، وأغادير عرفات جويجان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط2**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

24 – فوزية محمد ناجي، **إدارة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية ، جامعة عمان الأهلية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1998.

25 – أحمد محمد بدح، **إدارة الجودة الشاملة: أنموذج للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة**، (رسالة دكتوراه غير منشورة).

26 – علي أيوب، **تقدير فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية**، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2000.

27 – فتحي عشبية، **الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 03، 2000.

28 – حسن مختار سليم، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، مكتبة بيروت، القاهرة، 2007.