



## عنوان المقال: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الأستاذة: زينب عبد النوري

الجامعة: جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة

الأستاذ: مطاطلة موسى

الجامعة: جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة

### ملخص:

في مقالنا هذا سنحاول معرفة اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والتي تعد من أهم الأساليب الحديثة التي استحوذت على اهتمامات العديد من الباحثين والمفكرين حيث تعتبر من أبرز المفاهيم الإدارية حديثة وعصرية.

وقد سعت المؤسسات العامة و الخاصة إلى تطبيق هذا المفهوم لتحقيق الجودة و التميز و كنتيجة حتمية لظروف التغير السريع التي تمرها كافة القطاعات برزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية وفعاليتها نتيجة لما تعانيه المؤسسات التربوية بصفة عامة و مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة من مشكلات تحديات و تهديدات نشأت عن المتغيرات التي أحدثت تغيرات في العالم اليوم، و باعتبار مؤسسات التعليم العالي إحدى الركائز الأساسية في تحقيق البناء السليم للمجتمع و النهوض بتمنيه فقد لجأت إلى اعتماد أنظمة الجودة من خلال تطبيق برامج التغيير و التحديث على المستويين التعليمي و الإداري من أجل تحسين جودة مخرجاتها و تحقيق الارتقاء التعليمي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، الجودة والتميز، تحديث المستوى التعليمي والإداري، الارتقاء التعليمي.

### Résumé :

La gestion de la qualité totale est considérée comme l'une des méthodes modernes les plus importantes qui ont captivé les intérêts de nombreux chercheurs et penseurs, car c'est l'un des concepts de gestion modernes et contemporains les plus importants.

Les institutions publiques et privées ont cherché à appliquer ce concept pour parvenir à la qualité et à la distinction, et comme résultat inévitable de l'évolution rapide des conditions dans tous les secteurs, des voix appelant à la qualité et à l'efficacité de l'éducation sont apparues à la suite des problèmes rencontrés par les établissements d'enseignement en général et les établissements d'enseignement supérieur en particulier des défis et menaces résultant des changements. dans le monde aujourd'hui, et considérant les établissements d'enseignement supérieur comme l'un des principaux piliers pour parvenir à la bonne construction de la société et à l'avancement de son souhait, il a recouru à l'adoption de systèmes de qualité en appliquant des programmes de changement et de modernisation aux niveaux éducatif et Administratif afin d'améliorer la qualité de ses résultats et de réaliser des progrès éducatifs.

**Mots clés :** gestion de la qualité totale, établissements d'enseignement supérieur, qualité et excellence, modernisation du niveau éducatif et administratif, mise à niveau de l'enseignement

## مقدمة:

إن الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة ليس حديثاً، فلقد وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى أنظمتها التربوية نقداً لانخفاض مستوى الجودة بها، وقد ركزت كثير من الدول على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على أثر اكتشافها لانخفاض التعليم فيها حيث كان على سبيل المثال في الخمسينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وفي غيرها من الدول.

وقد بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة في التربية في منتصف السبعينات من القرن العشرين وذلك للعديد من العوامل التي كان لها الأثر في هذا الاهتمام والتي من أبرزها التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بم فيها التعليم الجامعي بالإضافة إلى الضغوط الاجتماعية الجديدة التي طرحتها ظروف العصر من زيادة وسائل الاتصال كما وكيفا والانفجار المعرفي وعمل المرأة، ولربما يضاف إلى هذه العوامل الرغبة الأكاديمية على المستوى العالمي في تنمية معارف جديدة عن الجودة مما دفع الباحثين للاهتمام بالجانبين النظري والتطبيقي للجودة الشاملة في هذه المؤسسات .

وعلى ضوء ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي والذي مفاده: ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

## 1. مفهوم الجودة الشاملة:

قد يكون من المناسب الإشارة إلى معنى الجودة كما ورد في بعض المعاجم العربية، حيث يشير المعجم الوسيط إلى أن «الجودة» تعني كون الشيء جيداً، وفعالها الثلاثي «جاد» أما في المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة، فقد نظر إليها البعض على أنها «اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة كرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته»<sup>1</sup> ويذهب البعض إلى تعريف «الجودة» على أنها: «تعرف بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة»

بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National بـ «جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة»<sup>2</sup>. ويشير البعض إلى أن الجودة الشاملة تعني الكفاءة Efficiency ويرى آخرون بأنها تعبر عن الفعالية Effectiveness. وقد عرفها البعض على أنها: «تحقيق رغبات وتوقعات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل بالمؤسسة».

فبالرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول بأنها تشمل الكفاءة والفعالية معا، ذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات معينة أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات، باستخدام أدنى مقدار من المدخلات (أقل تكلفة ممكنة) فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة. - وإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة فإن هذا أيضا يمثل أساسا مهما للجودة الشاملة حيث يعتبر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة<sup>3</sup>.

## 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

وتعني: «أن لكل منظمة أهدافها الخاصة بها تستطيع مع غيرها من المؤسسات أن تحقق الجودة الشاملة، ولا يتم لها ذلك إلا من خلال عدة عوامل ومتطلبات رئيسية تحقق الجودة بالنسبة للمنظمة ككل، تشمل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها»<sup>4</sup>. وهي كذلك: «منحى تنظيمي للإدارة والمراقبة يقوم على قيادة الإدارة العليا للمؤسسة للنشاطات المختلفة المتعلقة بالتحسين المستمر للنوعية (الجودة) كما يقوم على إشراك جميع العاملين في المؤسسة في تلك النشاطات»<sup>5</sup>.

ويعرف آرثر إدارة الجودة الشاملة على أنها: «عمل الإدارة وطريقتها لتحسين الجودة والتركيز على الإدارة التي تتفهم عملها وتركز على العمليات».

وقد عرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي أنها: «القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية والاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء، وذلك باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنظمة».

ويعرفها الخفاجي على أنها: «نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار»<sup>6</sup>.

### 3. ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:

#### 1.3 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والفوائد المرجوة منه:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير الثقافة الملائمة المؤمنة بإمكانية تطبيقها، فلا بد من توافر القناعة الشاملة لدى الإدارة العليا والمجالس الأكاديمية فيها بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبضرورة تطبيقه واتخاذها في مقدمة استراتيجياتها والعمل على نشر قناعاتها لجميع العاملين فيها وإنّ تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى:

- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.
- تحسين مخرجات النظام التعليمي.
- إتقان الكفاءات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقييم.
- تحسين استخدام التقنيات التعليمية.

ومن هنا فإن أهميتها تأتي من خلال سعي هذه المؤسسات للأخذ بالأنظمة والفلسفات الإدارية الحديثة لتطوير عملها وتحديث أساليبها لتواكب حركة التغيير والتطوير في عصر العولمة الذي أصبح العالم فيه عبارة عن قرية صغيرة، وحتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة بين المؤسسات في ظل الأسواق العالمية التي تسعى للتميز والجودة.

أما خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فهي:

- ضبط نظام الإدارة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي وتحديد المسؤوليات بدقة.
- الارتقاء بمستوى الطلبة.
- زيادة كفاءات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ورفع مستوى أدائهم.
- توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والعلاقات الإنسانية.

- زيادة مستوى الوعي والولاء نحو الجامعة من قبل الجمهور المستفيد منها.
  - العمل بروح الفريق الأمر الذي يزيد الترابط والتكامل بين العاملين.
  - إضفاء المزيد من التقدير والاحترام للمؤسسة التي تأخذ بنظام الجودة محليا وإقليميا وعالميا.
  - تحسين العملية التعليمية ومخرجاتها بشكل مستمر.
  - خلق بيئة عمل تدعم التطور المستمر وتحافظ عليه.
  - تنمية مهارات أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية ومعارفهم.
  - تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، العاملين، المجتمع).
  - تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.
- وإن الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يحقق العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- وجود رؤية ورسالة وأهداف عامة واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية.
  - وجود خطة استراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية.
  - وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسات التعليمية.
  - وجود إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
  - توافر تدريب نوعي وشامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
  - تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، بحيث يعمل على إيجاد ترابط وتكامل عال بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والعمل بروح الفريق.
  - امتلاك جميع العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - حل الصراعات والمشكلات بشكل مستمر وبطريقة علمية سليمة.
  - إنشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بأقصى كفاءة وجودة.
  - تمكين مؤسسات التعليم العالي من القدرة على المنافسة.
  - دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

- تحسين مستوى الاتصالات داخل مؤسسات التعليم العالي.
- إشباع حاجات الطلبة ومتطلباتهم الاجتماعية والعلمية وزيادة كفاءتهم.
- تحسين نوعية المخرجات التعليمية وخفض تكاليفها<sup>7</sup>.

### 2.3 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية، والشركات الصناعية ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم إدارات والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها كنظام أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات. كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتحسين المستمر.

وهناك العديد من الأسباب التي دعت مؤسسات التعليم العالي إلى تبني الجودة الشاملة كمنهج ومنهج ومن أبرزها:

- تنوع أهداف هذه للمؤسسات وتعددتها (ربحية وغير ربحية).
- زيادة الطلب على التعليم العالي.
- ظهور أنماط جديدة لمؤسسات التعليم العالي (منظمات، شركات متعاونة، مؤسسات متعددة الجنسيات).
- تعدد بيئات التعلم (الجامعات، مراكز التعليم، المكتبات).
- تنوع الشهادات والمؤهلات الدراسية الممنوحة.
- خفض التمويل الحكومي والتوسع في التعليم العالي الخاص.
- زيادة طلب أعضاء الهيئات التدريسية والطلبة على الانتقال بين المؤسسات.

### 3.3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب أرضية معنية ومناخ مناسب تركز عليها كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها بحيث توفر إمكانية التطبيق.

وتتمثل أهم مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- إرساء قناعة تامة لدى قيادة المؤسسة الجامعية عند تبني أسلوب إدارة الجودة وجعله في مقدمة استراتيجيات فريق القيادة والعمل على نشر هذه القناعة في أوساط الشركاء الآخرين والتفهم الكامل والالتزام بين الجميع.
- تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق حتى يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق هذا النظام وتحديد الإجراءات التنظيمية والنوعية للعملية التعليمية، وذلك بإيجاد نشرة إرشادية وتعريفية تحتوي على رؤية ورسالة وأهداف القسم ومدى التزامه بها.
- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التعليمية بحيث يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات، واعتبارها بمثابة قاعدة أساسية في العمل تتوافق ومبادئ إدارة الجودة بوصفها النموذج والإطار المفاهيمي الذي يحكم عمل الجامعة ككل، ويعطي للنظام الجامعي المعنى والصيغة العامة له.
- التوافق بين الأهداف والمناهج بحيث يجب ألا تنفصل المناهج عن الأهداف المحددة ويجب تعزيزها من خلال ربطها بتوجهات وسياسات المؤسسات التعليمية.
- تحديد استراتيجيات التعلم المناسبة باعتماد خطط تعليمية توافق وتواكب التطورات التكنولوجية وتنمي الكفاءات الضرورية للعمل.
- تركز إدارة الجودة على متطلبات سوق العمل وذلك يجعل العملية التعليمية منفتحة على محيطها الاجتماعي والاقتصادي بحيث تعمل دائما على جعل المضامين والبرامج التعليمية تسير متطلبات سوق العمل وجعلها تسير التغيرات المتسارعة في سوق العمل.

- استمرارية التطوير والتحسين بحيث لا تتوقف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عند مخرجات العملية التعليمية والالتزام بالمفهوم الكمي للمنتج بل تواصل استمراريتهما في البحث عن أفضل الطرق والمناهج التي تضمن بها الاستمرار والمنافسة.<sup>8</sup>

#### 4.3 محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هناك عدة محاور لابد من توافرها في أي نموذج لإدارة الجودة، ومن هنا فلا بد من فهم محاور الجودة الشاملة وإدراكها قبل البدء بعملية التطبيق وهي كما يلي:

- 1- جودة الطالب: يعد الطالب أحد المحاور الأساسية في العملية التعليمية، لأن هذه المؤسسات أنشئت لخدمته ومن أجله ومؤشرات الجودة المرتبطة بهذا المحور متعددة منها انتقاء الطلبة بحيث يراعي في عملية الاختيار تأهيل الطالب صحيا وعمليا وثقافيا ونفسيا ليكون قادرا على الفهم والاستيعاب والتفاعل مع أعضاء الهيئة التدريسية وتقاس جودته من خلال قدرته على الخلق والإبداع والابتكار والتفوق وامتلاك العقل الناقد والمشاركة في النقاشات النقدية الذاتية وبناء شخصيته.
- 2- جودة أعضاء الهيئة التدريسية: فوجود الهيئة التدريسية من العوامل المهمة لجودة التعليم العالي، وهذا المحور مرتبط بحجم وكفاية الهيئة التدريسية من حيث حجمها والكفاءات المتوافرة فيها.
- 3- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس: تنبع من هذه المحاور جودة البرامج والخطط الدراسية وطرق التدريس وأصالتها من حيث المحتوى والطريقة والأسلوب ومدى شموليتها وعمقها ومرونتها واستيعابها للمتغيرات.
- 4- الإمكانيات المادية: تتعدد في الجامعة مبان، مكتبات، معامل، ورش حيث أن مرونة المبنى وقدرته على توفير المرونة المطلوبة بحيث يكون مناسباً للتفاعل بين جميع العناصر في العملية التعليمية وقادرا على استيعاب عدد الطلاب، ومدى الفائدة التي توفرها المكتبات من مراجع وكتب وغيرها والتجهيزات والمعامل والمختبرات.



5- جودة الإدارة العليا والتشريعات القانونية: فالإدارة الجامعية تشمل جميع المستويات بالإدارة العليا وهي تتعلق باتجاه وسياسة الجامعة ومدى التزام القيادة الجامعية بإدارة الجودة الشاملة وبهذا فإن نجاح الجودة يتوقف على مدى الالتزام ومبادرة الإدارة العليا ببرامج إدارة الجودة كما يجب أن تكون هناك جودة في التخطيط الاستراتيجي وفي العلاقات القائمة بين القيادة والعاملين وسبل الاتصال في اختيار العاملين وتأهيلهم ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى إيجاد ثقافة تؤمن بفلسفة إدارة الجودة.

6- جودة تقييم الأداء: إن لجميع المحاور السابقة أهمية كبيرة في إدارة الجودة الشاملة غير أنه يتطلب في إدارة التعليم الجامعي أن يتم رفع كفايته وتحسين أدائه باستمرار، وهذا يتطلب وجود معايير لتقييم كل العناصر بحيث تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها وهذا يوجب تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة وأن تعاد هيكله الوظائف والأنشطة وفق هذه المعايير ومستويات الأداء<sup>9</sup>.

### 5.3 أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

ان تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتطلب القيام بالمهام التالية:

أولاً: إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود ويتولى القيام بالأدوار التالية:

- يوجه ويقود كل النشاطات التي ستبدل التطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - يفعل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.
  - نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
  - إنشاء الأجهزة وفرق العمل اللازمة لتطوير الجودة.
  - تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والجهود تحسين الجودة.
  - إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.
- ويتضمن المجلس الأعلى لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات عدة مجالس وهي عبارة عن الفرق التالية:
- فرق تقييم الجودة الشاملة وإعداد المواصفات النمطية.

- فرق تطبيقات المواصفات.
- فرق تحسينات الجودة الشاملة.
- فرق مراجعة الجودة الشاملة.
- فرق تقييم اختبار المواصفات المعيارية الدولية.

وتتضمن رضا الطلاب والبيئة-الضمان-الأمان-الوقت-التكلفة-العائد-النتائج-الابتكارية.

ثانيا: وضع الاستراتيجيات ويمثل ذلك:

\*تحديد رسالة الجامعة: والتي تعبر عن الغرض ويستحسن أن تكون محددة بشكل واضح ليتم تعميمها وتداولها بسهولة ووضع الجامعة لرسالتها يعد اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح لهذه الجامعة.

\*تحديد رؤية الجامعة: توضح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل ووضع رؤية للجامعة يحقق العديد من المنافع منها:

- يحدد توجيه الجامعة.
- توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه.
- إعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة.
- يساعد على تحفيز المنسوبين الالتزام بالعمل على تطوير الجامعة ولتفعيل رسالة ورؤية الجامعة لا بد من يكون الهدف العام للجامعة هو الالتزام بالتميز في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري.

\*إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة:

الاعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعة سيتطلب إحداث تغييرات في القيم وقواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية لجميع المنسوبين للجامعة وانطلاقا من وضع قواعد لتحسين الأداء.

**\*تحديد الأهداف العامة والفرعية.**

حتى تترجم رؤية رسالة الجامعة إلى الخطوط تفصيلية توجيه جهود الجميع في الجامعة نحو تحديد الأهداف العامة والفرعية

**\*تطوير وتحسين العمليات:** لدفع كفاءة الأداء لابد من مراجعة جميع العمليات وتطويرها بحيث تعمل جميع العمليات بشكل تنافسي لزيادة الفعالية.

**\*إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة وتكوين فرق العمل:** يتم وضع نظام تفصيلي للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على كل النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة والتطوير المستمر وذلك من خلال تشكيل فرق عمل.

**\*تطوير الأفراد والمهام:** تطوير قدرات الأفراد للقيام بالمهام على أكمل وجه ويرتبط به مبدأ أساسي هو مبدأ التطوير الذاتي.<sup>10</sup>

**6.3 دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية العملية التعليمية في الجامعة:**

يمكن حصرها فيما يلي:

- التطوير المستمر لرسالة الجامعة وأهدافها من خلال إجراء التحسينات في العملية التعليمية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار وجعلها تتوافق ومتطلبات التنمية.
- توفر الاستثمار الأمثل لإمكانيات المالية والطاقات البشرية إذ أن موارد الجامعة إما تكون عاجزة عن تحقيق متطلبات تنفيذ برامجها أو أن هذه الأموال تهدر في مجالات لا تخص العملية التعليمية مضعفة مباشرة ولذا فان تطبيق معايير الجودة يحقق الأسلوب الأمثل لاستخدام الموارد المالية بصورة صحيحة.
- رفع كفايات العاملين في مجال التعليم العالي إذ أن معايير الجودة الشاملة تشترط على العاملين في أوساط المؤسسة مستويات عالية من الكفاءة المهنية سواء كانوا في مجال التدريس أو في المجال الإداري ولذا فان عمليات مثل التدريس المستمر و الاستخدام الأمثل للوسائل التقنية الحديثة وتوفير المهارات القيادية و القدرة على تحليل و إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل جميعها مواصفات تتطلبها الجودة

الشاملة في العاملين بمجال التعليم العالي و لاشك في أن توفر هذه المواصفات سينعكس على أداء و إنتاجية المنتوج التعليمي مما يساهم في تطويره و تقدمه.

- تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي إذن رسالة هذه المؤسسات لا تتوقف عند رسالتها الأكاديمية فقط بل تتجاوز ذلك إلى محيطها الأوسع وهو الدور المجتمعي والإنساني ولا شك أن جودة التعليم العالي ستؤثر بصفة مباشرة في المجتمع من خلال مخرجاتها من الطلبة ومن خلال أدوارهم الأخرى مثل البحث العلمي واقتراح حلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية.

- تساعد في انفتاح الجامعات على محيطها الاجتماعي والاقتصادي وتغير الرؤية التي لا يزال كثير من المؤسسات الأعمال والصناعة تنظر إلى الجامعات باعتبارها مؤسسات موجهة للإنتاج التعليمي فقط لذا فان تطبيق معايير الجودة سيجعل من الجامعات ممولا لهذه المؤسسات المجتمعية في تلبية حاجاتها من البحوث والدراسات والاستثمارات وكذلك دعم الكفاءات البشرية.

- تحقيق جودة المستفيدين من التعليم العالي أو ما يصطلح عليه بجودة المنتج وهو طالب وتنعيم وضعه والارتقاء به عن طريق تنمية مواهبه الفكرية وكفاءته بما يسمح له بالنظرة النقدية لخبرته ولنفسه فالتعليم الجيد توفر لطالب مهارات وإمكانيات لا تيسر له في الكثير مما يتلقاه في مختلف مراحل الحياة.

- تلعب إدارة الجودة دورا مهما في إيجاد أسواق للجامعات المنافسة فيها عن طريق تفعيل دور الموارد البشرية من أساتذة وإدارة لإيجاد العمل وبالتالي توفير مصادر جديدة لتمويل نشاطاتهم دون الاعتماد المصادر الحكومية فقط.<sup>11</sup>

#### 4-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع إن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها. وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع

ثقافة المؤسسة وأفرادها وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه ويمكن القول إن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- 1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظامًا للمكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- 2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معا وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوبًا فقط.
- 3- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة ولإنجاح هذا البرنامج لا بد من مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
- 4- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج وتعتقد أن ما يأتي وراء ذلك يحدث من جانبها فقط.<sup>12</sup>
- 5- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة ولملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، للحصول على فوائد سريعة، قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.
- 6- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام تسييرها وموظفيها، فعندما تقوم المؤسسة باستعمال الأساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ككل.
- 7- مقاومة التغيير سواء أكان من الإدارة أم من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرًا تامًا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.

8- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

#### - خاتمة:

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي أصبح من الضروري الاعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفق متطلبات وخصائص هذا الأسلوب انطلاقاً من الاعتماد على الأسس التي من خلالها يمكن تطويع مبادئ الجودة الشاملة بما يناسب واقع هذه المؤسسات والمتمثلة في الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية، وتحديد أهداف واضحة للجامعة وضمان مشاركة جميع العاملين في تحقيقها، وتصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية المناسبة في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل، والاستخدام الرشيد لتكنولوجيا المعلومات وتفعيلها في مختلف الأنشطة التعليمية، وافتتاح الجامعة على البيئة المحيطة، وتطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة بالإضافة إلى الاعتماد على التقويم العلي في جميع هذه العمليات من شأنها أن تساهم في تحسين مردود العملية التعليمية ورفع مستواها.

#### التوصيات:

- تطبيق إدارة الجودة بحاجة إلى دعم الدولة، وزيادة التمويل.
- تحديد الأولويات والسياسات التربوية بوضوح.
- الاهتمام بتحسين التدريب، والاهتمام بالمناخ التعليمي والإدارة التربوية الواعية مع التركيز على مخرجات التعليم.

#### قائمة المراجع:

- 1- البيلاوي حسن حسين، (2008)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2.
- 2- الصرايرة خالد أحمد والعساف ليلي، (2011) المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 1.

- 3- الترتوري محمد عوض وعرفات جويحان أغادير، (2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 4- سمايلي محمود، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، جامعة سطيف 2.
- 5- عبد الحي رمزي أحمد، (2008)، الإدارة التعليمية المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مكتبة زهراء الشرق، مصر، ط1.
- 6- عليمات صالح ناصر، (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقية ومقترحات التطوير، جامعة اليرموك-كلية التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي <http://www.undop.org/rbas>

#### الهوامش:

- <sup>1</sup> عليمات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقية ومقترحات التطوير، جامعة اليرموك-كلية التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص16.
- <sup>2</sup> البيلاوي حسن حسين، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص21.
- <sup>3</sup> عليمات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقية ومقترحات التطوير، جامعة اليرموك-كلية التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص17.
- <sup>4</sup> البيلاوي حسن حسين، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص22.
- <sup>5</sup> عبد الحي رمزي أحمد، الإدارة التعليمية المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مكتبة زهراء الشرق، مصر، ط1، 2008، ص197.

- <sup>6</sup> عليمات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، جامعة اليرموك-كلية التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص19.
- <sup>7</sup> الترتوري محمد عوض وعرفات جويحان أغادير، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 131.
- <sup>8</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي <http://www.undop.org/rbas>
- <sup>9</sup> الصرايرة خالد أحمد والعساف ليلى المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد1، 2011.
- <sup>10</sup> الترتوري محمد عوض وعرفات جويحان أغادير، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 126.
- <sup>11</sup> سمايلي محمود، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، جامعة سطيف 2، 2011.
- <sup>12</sup> عليمات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، جامعة اليرموك-كلية التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص66.