

ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني

"إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسات"

و المعنونة ب

"إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي"

من إعداد

الأستاذة دربال أمينة



## مقدمة:

- لم يعد قطاع الخدمات بعيدا عن الاهتمام بالجود, فلقد أشار إلي ( reichheld ) and sosser الجودة قادمة إلي الخدمة بنفس القوة والإبعاد التي أصبحت الجودة مطلوبة في القطاع الصناعي , وبعد أن أصبح ولاء الزبون هو نتاج الجودة الداخلية , لهذا فإن الجودة لم تعد ميزة تنافسية قوية في قلة من الشركات الصناعية , وإنما هي كذلك في كثير من الشركات الخدمية .

- وهذا ما أصبح ينطبق بشكل كبير علي الجامعات , وذلك لأننا نعتقد أن المنظمات التي لها لوائح وقواعد و ملاكات مؤهلة ونسق ثقافي متعارف عليه يكون من السهل الأخذ بمعايير الجودة وإدارة الجودة الشاملة , ولعل في تنامي عدد الجامعات والأعداد المتزايدة من الطلبة في البيئة التنافسية ما يجعل الإدارة الجامعية معنية بإدارة الجودة الشاملة و بجوائز الجودة والتميز فيها كوسيلة فعالة في اجتذاب الطلبة إليها , ولاشك في أن تنامي وعي الطلبة في البحث عن الجامعة الأفضل وضغط الشركات في ربط فرص العمل التي توفرها بجودة الخريجين من الجامعات القائمة علي الجودة , ما يجعل أهمية الجودة في الجامعات لا تقل عن أهميتها في جميع المنظمات الصناعية , أو الخدمية الأخرى

-و عليه فقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع وكانت قد وجهت العديد من الدول إلي نظمها التعليمية نقدا وعدم رضا لانخفاض مستوى الجودة فيها , كما ركزت علي دراسة الجوانب المرتبطة بجودة التعليم إثر اكتشافها انخفاض مستوى التعليم فيها , وتزايد من الاهتمام في وقتنا المعاصر بسبب الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي وما صاحبه من تغيرات اقتصادية وتوسع تعليمي , وضغوطا اجتماعية علي مؤسسات التعليم العالي وزيادة الدافعية للتعليم , حتى صار السعي وراء تحقيق الجودة مطلبا ضروريا يستلزم وضع مؤشرات ومعايير لها يمكن استخدامها في الحكم علي مستوى الجودة في هذا النمط من التعليم من اجل تحسينه وتطوير.

- بطبيعة الحال فإن جودة التعليم في معظم جامعاتنا الجزائرية لا تختلف عن مثيلاتها من الجامعات العربية , وحيث أن معظم مؤسساتنا التعليمية لم تصل بعد للمستوى المطلوب من الجودة التي يتمناها القائمون علي هذه المؤسسات وخاصة عندما يلاحظون إتباع سياسة التوسع في قبول الطلبة دون أن تتوافر الاستعدادات الكافية لذلك لا من ناحية المختبرات والمكتبات .....ولا من ناحية التمويل اللازم وكذلك عندما يجدون تحول التدريس في كثير من الكليات إلي ممارسات شكلية قليلة الجدوى , لا يقوم علي فعالية المتعلم ودوره كباحث ومتقصي للمعرفة .

## أهمية الدراسة:

- تحظى هذه الدراسة بأهمية تنبع من أهمية الموضوع الذي تتناوله, إذ أن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات حديثة التطبيق في حقل مؤسسات التعليم العالي العالمية , ولا تزال الكثير من إدارات الجامعات في الدول العربية غير مدركة إدراكا كافيا لأهمية تطبيق هذا المدخل , وما يحقق من نتائج وأثار إيجابية في مدخلات الجامعات عملياتها ومخرجاتها.

## أهداف الدراسة: هدف الدراسة إلي مايلي:

- تحديد الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بالعملية التعليمية وحاجيات الطلاب لدخول سوق العمل

بيان أهمية توظيف مضامين إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مستويات متميزة من المدخلات وللعمليات و.....الجامعية.

- تبيان أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في كسب مرونة أكثر في الاستجابة مع المتغيرات في متطلبات واحتياجات الزبون واحتياجات السوق  
مشكلة الدراسة: مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

- كيف يمكن كمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية مراعاة الأبعاد الأساسية للجودة وتحقيقها في خدماتها التعليمية؟

## دراسات سابقة:

**1-دراسة seymons and collett (1991):** أجريت هذه الدراسة علي 22 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بهدف الوصول إلي تقويم متكامل وواضح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات, وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

أ/- حوالي 50 % من مؤسسات التعليم العالي الحكومية تتبنى بصورة جزئية مدخل إدارة الجودة الشاملة .

ب/- إن مؤسسات التعليم العالي (الحكومية غير حكومية) تركز علي تطبيق مضامين مدخل إدارة الجودة الشاملة في وحدات محددة في المؤسسة التعليمية وأهمها مكاتب القبول والتسجيل ومكاتب شؤون الطلبة وبعض الوحدات الأكاديمية اي انه لا يوجد تطبيق متكامل لمدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات عينة الدراسة.

ج/- إن أغلب مؤسسات التعليم العالي تبنت خططا للتنفيذ تعتمد علي حجم هذه المؤسسات وثقافتها التنظيمية ومدى دعم القيادة والإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

د/- إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب دمج جهود تطوير وتحسين الجودة والتخطيط الإستراتيجي معمق مدخل نظمي متكامل.

**2-دراسة Entin (1994):** هذه الدراسة تناولت بالبحث والتحليل عشر مؤسسات للتعليم العالي, وهي كليات بدأت في اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة في عام 1992 وجرى متابعة هذه الكليات لمدة عشر سنوات (حتى عام 2002) وقد توصلت الدراسة إلي ما يلي:

أ/ هناك كليتان فقط من الكليات العشر استمرت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وفقا للخطوات الأولى التي وضعت في بداية العام 1992 .

ب/ واحدة فقط من هذه الكليات تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إطار منظمي متكامل وواسع وبمشاركة مجلس الأمناء والإدارة العليا وعميد وطاقم الكلية.....).

**3-دراسة Helert وزملائه (1995):** أجريت هذه الدراسة لتحديد اتجاهات أعضاء كليات الأعمال نحو إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة , ومدى تطبيقها في

الخطط الدراسية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 1000 أستاذ في الإدارة Management professors, وقد كانت النتائج كما يأتي:  
أ/- أشار 34% من أفراد عينة الدراسة إلي أن كلياتهم تستخدم مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ب/- أشار 29% من أفراد عينة الدراسة علي أن كلياتهم وضعت الخطط الخاصة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ج/- نسبة عالية من أفراد العينة أكدوا علي أهمية إدارة الجودة الشاملة وضرورة تضمينها ومراعاتها في وضع الخطط للدراسة.

د/- الحافز إلي تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس حافزا داخليا فقط بل هناك حافز خارجي أيضا مصدره الزبائن ومجتمعات للأعمال.

**4-دراسة Horine and Hailey (1995) :** أجريه هذه الدراسة علي 495 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة وقد استنتجت هذه الدراسة أن هذه الكليات والجامعات تواجه مجموعة من التحديات أهمها:

أ/- الثقافة التنظيمية: توصلت الدراسة إلي إن أي تغيير في الثقافة التنظيمية ليس أمرا سهلا ويحتاج إلي وقت (ست سنوات فأكثر ) لإنجاز عملية التغيير الثقافي نظرا للتقاليد الراسخة في الأذهان ونقص الثقة بين الثقافة والعامليين.

ب/- إلزام القيادة العليا للكلية الجامعة بمدخل إدارة الجودة الشاملة: إن نجاح في تنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إلزام القيادة العليا للكلية/الجامعة بخلق ثقافة جديدة توجه جميع العاملين [ أكاديميين, إداريين, طلبة,.....] للعمل والمشاركة الفاعلة في جهود تطوير وتحسين الجودة في كل المجالات والمستويات

ج/- وقت التنفيذ : ينبغي اختيار الوقت المناسب لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك بعد التمهيد لهذا المدخل بترسيخ المداخل التي تعد أساسا له (مثل مدخل ضمان جودة الخدمات للجامعة ) ومن جانب آخر ينبغي إعطاء هذا المدخل الوقت الكافي والمناسب لترسيخه إذ أن ترسيخ هذا المدخل بكفاءة وفاعلية عالية يحتاج الي سنوات.

و/- دعم الكلية/ للجامعات لمدخل إدارة الجودة الشاملة: إن النجاح في تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن ينجح دون دعم كامل من الجامعة, إذا أن العبء الأكبر من التطبيق يقع علي عاتق الجامعة.

هـ/التدريب : إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يحقق النجاح المتوقع دون إجراء عمليات تدريبية كافية ومستمرة لجميع الكوادر في الجامعة حول مضامين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

**5-دراسة Mosterson and Taylor (1997):** أجريت هذه الدراسة علي عين من الشركات الصناعية وعينة من الشركات الخدمية وكانت الدراسة تهدف إلي تحديد مستوي تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات وقد توصلت الدراسة إلي نتائج التالية:

أ/- 92% من الشركات الصناعية تزاوول بعض أشكال وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

ب-/69% من الشركات الخدمية أيضا تقوم بممارسات بعض إشكال وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

## 6-دراسة Chio an

**Behing d (1997):** تم إجراء هذه الدراسة علي عينة من الشركات التي قامت باختيار برامج إدارة الجودة الشاملة وتبين إن برنامجين من بين كل ثلاثة برامج كانت تخفق وعند البحث عن أسباب الإخفاق تبين أنها تعود بصورة أساسية إلي عدم التزام الإدارة العليا وتتمتع هذه الإدارة بتوجيهات وقائية وتكتيكية تدعم توجيهات التطوير الإستراتيجية .

**7-دراسة Soisson لتكييف الأبعاد السبعة 7S:** أجرى دراسة علي عينة من الجامعات و توصل إلي انه يمكن تخطيط وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية في الجامعة باستخدام نموذج الأبعاد السبعة 7S إن اعتماد هذا النموذج يمكن الجامعة من التركيز علي بلورة العناصر السبعة في إطار إستراتيجية تغيير تحقق إدارة الجودة الشاملة بنجاح والجدول الآتي يوضح هذا المنظور الشامل الذي قام صياغته (Soisson 2000) في ضوء نتائج الدراسة .

### -أولاً: مفهوم الجودة:

يرى (Dean and Evans 1994) إن الجودة هي تلبية توقعات الزبون أو تحقيق ما يفوق هذه التوقعات

- و جودة الخدمة هي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيد عن طريق إتباع وتلبية حاجياتهم ورغباتهم وتوقعاتهم (Loelock and Wirght 1999).

- وحسب تعريف الجمعية الأمريكية للجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج التي توضح وتعكس قدرة هذا المنتوج علي إشباع حاجات صريحة و أخري ضمنية .  
- وجود الخدمة كما يعرفها الباحث ( Stelling 1986 ) هي مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة والتي تكون قادرة علي تحقيق رضا الزبون و إشباع حاجاته ورغباته.

- وبذلك تعرف جودة الخدمة التعليمية للجامعة بأنها مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي ان تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة علي تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة و المهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة الجامعية وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر علي تحقيق أهدافه وأهداف المشغلين وأهداف المجتمع التنموية .

### ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم علي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

## بعض التعاريف في الجودة الشاملة:

1/ عرف معهد الجودة الفيدياريلى إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل<sup>3</sup> حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

2/ وعرفها نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر في تحقيق حاجات العميل".

3/ عرفها كروسبي (وهو أحد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة) "أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد علي منع وتجنب المشكلات من خلال العمل علي حفز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية".

4/ وعرفها بهارات واكلهو "إنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل ومن الأولى وفي كل وقت .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي يتطلب إحداث تغييرات تنظيمية مهمة في مجموعة من العناصر، وتعد العناصر السبعة لنموذج ماكينزي Mckinsey أهم هذه العناصر وهي: (الإستراتيجية strategy، الهيكل sturcture، التعلم systems، نمط الإدارة style، طاقم للعاملين staff، المهارات stills، القيم المشتركة shared values).

## ثالثاً: التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة:

يعود الفضل في استخدام إدارة الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي التربية إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال: أدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي و ايشيروايشي كاوا.

## 1- أدوارد ديمينج W. EDWARD DEMING

ويعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة . طرح أفكاره بعد الحرب العالمية الثانية في أمريكا ولم يؤخذ بها .

أستدعي إلي اليابان وألقى العديد من المحاضرات في منتصف الخمسينات ومما قاله للقيادة الصناعيين في اليابان "إذا اعتنقتم فلسفة إدارة الجودة فسوف تستولون على أسواق العالم خلال خمس سنوات".

وقد حظيت مبادئ ديمينج برعاية الاتحادات المهنية ودعم من الصناعي الياباني الشهير ايشيرو ايشي كاوا . وتبنتها الشركات الصناعية ولم تتعدى السبعينات إلا

<sup>3</sup> السيد خليل، وإبراهيم عباس الزهيري، 2001: الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات ، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، ص339

والبضاعة اليابانية قد غزت الأسواق الأمريكية وأثرت على الصناعة في أمريكا بشكل واضح وتتلخص المبادئ الـ 14 لديمنج كمايلي:

### نظرة سريعة إلى مبادئ ديمنج لإدارة الجودة الشاملة:

- 1- تحديد الهدف من تحسين الخدمة والإنتاج.
  - 2- تبني فلسفة جديدة.
  - 3- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية.
  - 4- التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط.
  - 5- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.
  - 6- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل .
  - 7- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة.
  - 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة عن ذلك دون تردد أو خوف.
  - 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوية بروح الفريق.
  - 10- تقليل الشعارات والمواعظ والنقد.
  - 11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق.
  - 12- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.
  - 13- تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد.
  - 14- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من اجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول).
- وأطلق ديمنج من خلال محاضراته مجموعة من الأساليب والتحليلات الإحصائية التي أطلق عليها **عجلة ديمنج**. ويتضح من خلال هذه العجلة لأن تطوير أي نشاط يتعلق بالعمليات الإنتاجية والخدمية يبدأ من مرحلة التخطيط ثم متابعة التنفيذ ثم اتخاذ القرار بشأن مستوى الأداء وسبل تحسينه ثم التخطيط (Plan-Do-Check-Act) وهكذا تستمر العجلة بالأداء وفقا لهذا المستوى من الإستراتيجية.

### 2- جوزيف جوران:

- لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

- (أ) تحديد من هم المستهلكين.
- (ب) تحديد احتياجاتهم.
- (ج) تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
- (د) تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
- (هـ) نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة.



أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن جوران يرى أن الرقابة على الجودة علمية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب.

فالرقابة على الجودة تتضمن:

(أ) تقييم الأداء الفعلي للعمل.

(ب) مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعية.

(ج) معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.

ويرى جوران أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي.

وإن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:

أ- المستهلك الخارجي External Customer ويمثل العميل الذي يشتري، السلع (الزبون) ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية.

ب- المستهلك الداخلي Internal Customer ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

### 3- فيليب كروسبي Philip Grosby:

- لقد جاء فيليب كروسبي بما يعرف بـ "لا وجود للمبيعات Zero Defect" بمعنى أن المعيبات تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية. ويرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا انعكاسات لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة.

- ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها:

أ- إن المستهلكين ذو وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات.

ب- إن تطوير الأدوات التي تساعد علي تطوير الجودة ستؤدي إلي زيادة حصة المنظمة من السوق.

ج- يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما بلانئها من تغيرات بيئية وظرفية.

- و تركز إدارة الجودة الشاملة علي مجموعة من المكونات، وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التنسيق والمتكامل بين هذه المكونات المختلفة. وأهم هذه المكونات ما يلي:

### 1- التركيز علي الزبون Customer Focus:

- من هو الزبون في التعليم الجامعي؟ إن قطاع التعليم له خصوصية، وهذه الخصوصية تنعكس في عدم وضوح من هو الزبون الذي يستهدف بالخدمات الجامعية، وتري الباحثة (Cruickshank, 2003:1662) أن هناك عدة وجهات نظر في هذا الموضوع هي:

-الزبون هو الطالب:

- وهذا ما ذهب إليه الكثير من الباحثين، أمثال (Durlabhji and

(Fusilir, 1999:9)، غير ان هناك انتقادات كثيرة لهذا التوجه في تعريف الزبون. ويرى (Bonser, 1992:509) أن الأساتذة الجامعيين يجدون صعوبة كبيرة مع الطالب كزبون، إذ أن الطالب ليس في وضع يؤهله لتحديد ما هي المهارات والمعرفة اللازمة لتعظيم أدائه عند مزاولة العمل بعد التخرج.

- الزبون هو المشغل Employer :

- وهذا الرأي ذهب إليه باحثون كثيرون أيضا، وهنا يجري التعامل مع الطالب علي انه المنتج Product، ولذلك يجري التركيز علي هذا المنتج (الطالب) وتمكينه بالمعرفة والمهارات اللازمة وتقديمه الي سوق العمل . و لذلك تجري دراسة حاجات وتوقعات هذا السوق (مجموعة من المشغلين) ليقدم إليهم الطلبة بالمواصفات المطلوبة التي تفي بحاجات السوق (Bailey and Bennett, 1996:81).

/الزبون يختلف باختلاف الخدمة الجامعية :

- فهناك ثلاث فئات من الزبائن هم زبائن الخدمات التعليمية وزبائن خدمات البحث العلمي وزبائن الخدمات الأخرى للجامعة ( Hebert , Dellana and Bass, 1995:26).

إن متطلبات النجاح لأية منظمة تفرض عليها أن تبني أعمالها وخططها ونظمها علي قاعدة تلبية حاجات ورغبات الزبون، والتعاطي مع الرضا هدف استراتيجي عام 2- وفي مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارة الجامعة علي حاجات ورغبات الطالب المشروعة التي تؤهل الطالب لتحقيق النجاح في أسواق العمل وخدمة المجتمع بكفاءة وفعالية. كما ينبغي التركيز علي احتياجات أسواق العمل واحتياجات المجتمع.

- ويؤكد (Lawrence and McCollough,2001:140) علي أن أي نظام لضمان جودة التعليم الجامعي ينبغي أن يركز علي ثلاث مجموعات أساسية من المستفيدين هي:

أ- الهيئة التدريسية في الجامعة.

ب- الطلبة.

ت- المنظمات التي تشغل الخريجين.

- وفقا لما يشير (Crumbly et al ,200:203) فإنه يجري تقويم أداء هيئة التدريسية في الجامعة من اجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم ، ويجري استخدام أساليب متعددة لتقويم هذا الأداء ،ومن هذه الأساليب أسلوب تقويم الطلبة للعلمية التعليمية (وهذا الأسلوب يتعرض باستمرار للانتقاد في المجتمعات الأكاديمية). ويؤكد أغلب الباحثين علي ضرورة اللجوء إلي أساليب متعددة ومناهج مختلفة في تقويم جودة أداء الأساتذة الجامعيين .

إن رضا الطلبة عن أداء الأستاذ الجامعي و عن الخدمات الجامعية الأخرى لا يعكس بالضرورة الأداء المتميز لهذا الأستاذ الجامعي، إذ أن آراء الطلبة تتعلق بجوانب محددة (بعضها ذات طابع شكلي)، و أحيانا تفتقر آراء الطلبة إلي الدقة والموضوعية. من جانب آخر، ينبغي لأي نظام لتقويم جودة الخدمات التعليمية أن لا يشترط رضا الطالب عن علامته النهائية في المساق لتقويم جودة أداء التعليم.

وتجدر الإشارة إلي أن الكثير من الباحثين المتخصصين لا يوافقون على فكرة التعامل مع الطالب كزبون As a Customer، ويؤكدون على أن الطالب لا يملك القدرة الكافية التي تؤهله لتقويم جودة التعليم الجامعي (Wallace,1999:49).

## 2-الثقافة التنظيمية (المنظمية) Organizational Culture:

- 1-ويؤكد(Gore ,1999:38)علي أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المنظمة ، ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع أهداف وتوجيهات إدارة الجودة الشاملة.
- 2-إن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية جامعة (منظمة) يتطلب ترسيخ ثقافة منظمة للجامعة تنسجم مع مضامين الجودة الشاملة
- 3-ويؤكد (Sarason , 1995:39) علي أنه يقع علي عاتق المشاركين في تخطيط وتنفيذ النظام التعليمي – كل حسب موقعه وطريقته – تحديد وحماية الاتجاهات Attitude والمعتقدات والنظريات التي تتعلق بالهدف العام للتعليم وطبيعة التعليم ودور الهيئة التدريسية وكيفية تعلم الطلبة وطبيعة التسهيلات والتجهيزات اللازمة وطبيعة التنظيم اللازم وغيرها.

### 3- تصميم العملية Process Design:

- 1- إن النظام التعليمي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ،ولا يمكن تعظيم المخرجات التعليمية (في صورة خريجين) من المدخلات الجامعية إلا عبر تصميم العملية التعليمية في ضوء مضامين إدارة الجودة الشاملة . ويجري تصميم العملية التعليمية بمشاركة إدارة الجامعة و الأكاديميين و المستفيدين . والعملية التعليمية هي مجموعة من الأنشطة والمهام المترابطة التي تعمل علي تحويل المدخلات الجامعية إلي مخرجات في صورة خريجين وبحث علمي وخدمات للمجتمع.
  - 2- وهناك مجالات محددة في العملية التعليمية يسمح للطالب بالمشاركة في تقييم مستوى جودتها ، غير أن هناك مجالات أخرى لا يجوز أن يسأل عنها الطالب بسبب خبرته المحدودة فيها، إذ لا يجوز أن يطلب من الطالب تقييم مدى جودة الخطة الدراسية للمساق، أو تقييم محتوى المساق الدراسي ، أو تقييم قدرة هذا المساق علي تحقيق الفهم والإدراك الفاعل لمسافات متقدمة أخرى، أو قدرة هذا المساق علي تحقيق المنافع المنشودة للطالب عند الخروج إلي سوق العمل ،فالطالب لا يزال علي مقاعد الدراسة و لا يزال محدود الخبرة .
  - 3- من جانب آخر، ينبغي أن تكون المؤسسة التعليمية (جامعة/كلية) قادرة علي تحديد ماذا ستعلم ولمن ستعلم وتحديد إستراتيجيتها الشاملة والمتكاملة لتحقيق جودة التعليم الجامعي في الأمد الطويل.
- وينبغي أن يساهم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق هذا التوجه طويل الأمد.إن احد المشكلات الأساسية المتعلقة بجودة التعليم الجامعي هو اعتماد مدرسي المساقات ذات المستوى الأقل علي مدرسي المساقات ذات المستوى المتقدم(الأعلى) في إغناء بعض المهارات والمحتويات ،و إفتراض مدرسي المساقات المتقدمة –من جانب آخر- بان هذه المهارات والمحتويات قد جرت تغطيتها في المساقات ذات المستوى الأقل . وهذا الأمر ينعكس سلبا علي جودة التعليم الجامعي ، ولذلك لا بد من تضمين هذا الأمر ضمن إستراتيجية الجامعة طويلة الأمد،والتركيز علي تحقيق ذلك ضمن المدى المتوسط والمدى القصير.
- إن تعهد الجامعة للطالب في رسالتها بضمان تقديم خدمات تعليمية متميزة يعني إلزام الدائرة /الكلية/ الجامعة تجاه الطالب بتزويده بالمعرفة والمهارات التي تجعله

قادرا علي تحقيق النجاح طويل الأجل في عمله ومساره الوظيفي ،وعدم تحقيق ذلك يعني أن المؤسسة التعليمية قد أخفقت في تحقيق رسالتها ،وهذا ينعكس سلبا علي صورتها الذهنية في الأسواق وفي المجتمع.

4- ويمكن القول أن التعهد طويل الأمد بتحقيق الرضا عن الخدمات التعليمية الجامعية يعني عدم اقتصار العلاقة بين الجامعة والطالب علي علاقة سنوات الأربعة (أو الخمسة أو أكثر)،بل تمتد هذه العلاقة لتصبح علاقة شراكة طويلة الأمد. وتسعى الجامعات - التي تمتلك رؤية ثاقبة ورسالة واضحة واستراتيجية تعليمية فاعلة- إلي تحقيق التنسيق بين الأستاذ الجامعي والطالب والمشغلين (المنظمات التي تشغل الخريجين) ،وتحاول الجامعات من خلال هذه التوجه أن تعزز دور الأستاذ الجامعي في منظومة التعليم الجامعي.

- إن نجاح أي تدريسي في تدريس أي مساق ذي متطلب سابق يعتمد جزئيا علي ثلاثة عوامل أساسية:

- أ- محتوى المتطلب السابق وقدرته علي توفير الجسر مع المساق الأعلى.
- ب- فاعلية الأستاذ الجامعي في تدريس المتطلب السابق.
- ج- مستوى نجاح الطالب في المتطلب السابق(بمستوى مقبول أو جيد أو جيد جدا أو امتياز).

إن بعض المؤسسات التعليمية (في دول الغرب) تمنح الطلبة كفالة(ضمانا ) بتحقيق رضاه عن جودة الخدمات التعليمية Teaching Performance Guarantee (لكنها مؤسسات نادرة)،وهذا الضمان يقدم في الأغلب لبعض المساقات (مساق أو مساقين أو أكثر)،وتكون هذه الكفالة(الضمان) موجهة للطالب ، وملخص هذه الكفالة :انه إذا لن يتحقق رضا الطالب عن المساق المكفول Guaranteed Course فإن بإمكان الطالب استرداد رسوم هذا المساق.

5- و يعتقد أن هذا النوع من الضمانات ينجح عندما لا يكون لدى الطلبة(أو لدى بعضهم) سلوكيات سلبية نحو إساءة استخدام الحقوق والسلطات.

- علي سبيل المثال استخدمت إحدى الجامعات هذا الأسلوب (أنظر الملحق) لكفالة مساقين دراسيين، وخلال المدة 1996-2001 سجل في المساقين حوالي 250طالب، ولم يطالب بقيمة الكفالة إلا طالب واحد فقط.تجدر الإشارة إلي أن الكفالة تشترط علي الطالب بذل الجهود وتنفيذ الواجبات المطلوبة أثناء دراسة المساق المكفول، وإلا يكون قد أخل بشروط التعاقد ولا يحق له المطالبة بقيمة الكفالة. أي أن الكفالة التي تمنح للطالب تشترط أن يكون الطالب زبونا جيدا Good Customer وهذا الشرط يوضح دور الطالب المتعلق بمساهمته في إنجاح العملية التعليمية.وبمعني آخر فإن منح هذه الكفالة ينطوي علي عنصرين أساسيين هما:الأستاذ الجامعي الجيد والطالب الجيد، وتبقي المهمة الكبرى في تفسير معاني ودلالات هذين العنصرين.

- وهناك الكثير من الباحثين الذين يعترضون علي منح الطالب كفالة الأداء التعليمي، وحنة هؤلاء أن الطالب هو المسؤول عن تحقيق التعلم بصورة أساسية ، غير أن من يدافع عن فكرة الكفالة يرى بأنها تحفز كلا الأستاذ الجامعي والطالب علي تحقيق أداء تعليمي بالجودة العالية من خلال التركيز علي فكرة الأستاذ الجامعي الجيد والطالب الجيد.إن المؤسسات التعليمية التي تعتمد أسلوب الكفالة في تقديم خدماتها

التعليمية تهدف من خلال ذلك أن تحقق أهدافا متعددة منها( Boulding and Kirmani,1993:114):

- أ-حث المحاضرين علي تحسين أدائهم التعليمي.
- ب- تحقيق شعور لدى الطلبة بان المحاضر سيبدل جهودا فاعلة لتحقيق الأداء المتميز، ويولي العملية التعليمية عناية كافية.
- ج- بناء التوقعات الايجابية حول التفاعل المشترك في المحاضرة،ويتمتع أسلوب منح الكفالة(الضمان) بأهمية خاصة في المساقات الاختيارية Elective Cousesكأسلوب منطقي لتبرير طرح أي مساق من هذه المساقات.
- والكفالة Guarantee طويلة الأجل لمساق ما تمنح من الدائرة الأكاديمية أو الكلية أو الجامعة. أن قيام دائرة أكاديمية أو كلية أو جامعة بمنح كفالة لمساق ما يضيفي عليها مزايا ومنافع متعددة، ويبرزها في صورة ايجابية.

**4-إلزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة Top Management Commitment :**  
إن نجاح المؤسسة التعليمية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد علي دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذا المدخل وهذه الفلسفة في كل عمليات وأنشطة ووحدات المؤسسة التعليمية .

- وهناك مجموعة من المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة لتكون قادرة على تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة مثل فهم حاجات الأفراد و رغباتهم و قدراتهم، و الاعتراف بإنجازاتهم و مكافأتهم و العدالة و تمكين العاملين و منحهم الاستقلالية و تحقيق الأمن الوظيفي وغيرها.

- ويشير (Bass et al,1996:241) إلي 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 الهيئة التدريسية في قاعات المحاضرات. إن موقف الأكاديميين هذا يعد عائقا أمام إدارات الجامعات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية، وهذا أيضا يفسر سر نجاح الكثير من الجامعات و كلياتها المختلفة بصورة تفوق بكثير نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية.

وتتضمن أدبيات إدارة الجودة الشاملة مجموعة من النماذج المقترحة التي تساعد الإدارة في البدء في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأغلب هذه النماذج تركز علي تحقيق التداونية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، وأهم هذه النماذج ما يأتي:

أ - نموذج الانطلاق من الأعلى(مدخل الشلال العزير) Cascade Approach to TQM:

- يتحقق هذا المدخل عندما تؤمن الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم تؤسس رؤية واضحة في ضوء هذه الفلسفة، وتضع خطة بارعة ورائدة لوضع مضامين هذه الفلسفة موضع التنفيذ.

ويرى (Bailey and Bennett,1996:78) أنه يتم تنفيذ هذا المدخل بالانطلاق من الإدارة العليا في وضع الخطط وتنفيذها مرورا بجميع الدوائر والأقسام والوحدات ، مع إجراء التعديلات والتغييرات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، بحيث تشمل الرؤية المستقبلية والمبادئ.....

وتوجه إلى هذا المدخل انتقادات أهمها انه يؤدي إلى تنميط السياسات والإجراءات في المؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى تقليل المرونة وإمكانية التكيف.

### ب- نموذج (مدخل) التغلغل و الإنتشار **Infection Approach**:

هذا المدخل يتيح لكل وحدة وكل دائرة وكل قسم في الكلية/الجامعة إمكانية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وفقا للثقافة الخاصة بتلك الوحدة أو الدائرة.

ويؤكد (Soisson,2000:40) علي أن هذا المدخل يعمل علي تقليل مقاومة المقترحات والإصلاحات التي تفرض من الإدارة العليا ،ويقلل أيضا مقاومة فمرة الحل/الطريق الصحيح الواحد **One- Right Way**.

غير أن هناك انتقادات كثيرة لهذا المدخل، إذ يسود الاعتقاد بأن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بنجاح لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت الإدارة العليا ملتزمة التزاما كاملا بهذا المدخل.

### ج-نموذج Shiba وزملائه:

قدم (Shiba,Graham,and Walden,1993) نموذجا متكاملًا في تخطيط وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا النموذج يدمج أفكار الرواد في مجال الجودة، وأفكار الرواد في مجال إدارة التغيير ( علي أساس أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية). ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل هي:

\***مرحلة التكيف والتوجيه Orientation Phase**: في هذه المرحلة يجري تحديد الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة، ويجري خلق وزرع الإحساس بالوضع الطارئ والأزمة، إعداد وتطوير الرؤية **Vision**، وتحديد فريق وفتح مكتب لإدارة الجودة الشاملة، وهذه المرحلة تتضمن خطوتين:

– الخطوة الأولى: تحديد الأهداف العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وهذه الأهداف العامة ينبغي أن تحدد في ثلاثة مستويات هي: أهداف طويلة الأمد، وأهداف متوسطة الأمد، وأهداف قصيرة الأمد.

– الخطوة الثانية: تحديد متطلبات التنظيم من أفراد (أفراد للإدارة العليا وللوحدات والدوائر التنظيمية المختلفة) بما يضمن التخطيط والتنفيذ والتحرك اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا يجري التركيز علي: الأفراد في المكتب العام لإدارة الجودة الشاملة، ولجان التوجيه والقيادة لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

\***مرحلة التمكين Empowerment Phase**: هذه المرحلة تتضمن ثلاث خطوات هي:

– الخطوة الأولى: وضع البرامج التدريبية التي تركز علي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقيادة هذه البرامج بصورة فاعلة.

– وضع البرامج الترويجية لإدارة الجودة الشاملة، واختيار المشروعات الريادية، ونشر وترويج القصص التي تتعلق بالنجاح العملي والوظيفي.

– مشاركة جميع أفراد المنظمة في النشر والترويج للنجاح الوظيفي والعملي الذي يتحقق في وحدات المنظمة المختلفة.

\***مرحلة حشد القوى لنصرة إدارة الجودة الشاملة Alignment Stage**: هذه المرحلة

تتضمن الخطوات الآتية:

– وضع حوافز وجوائز مناسبة تدعم سلوك أفراد المنظمة نحو تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تشخيص ومراقبة جهود التنفيذ بواسطة الإدارة العليا.

## 5- التحسين المستمر Continuous Improvement:

- إن هدف التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة علي هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات المستفيدين واحتياجات الأسواق والمجتمع.

وقد اقترح Philip مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر وهي (Goetsch,1997:26)

- التزام الإدارة العليا بالجودة التزاما 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 و تصحيح الخلل وتجنب ما قد يحدث.

- تأسيس برنامج جودة خال من العيوب.

- تدريب المشرفين للقيام بمسؤوليات برنامج الجودة.

- العمل باستمرار علي بيان أهمية التخلص من العيوب من البداية.

- تحديد أهداف التحسين المستمرة، وحفز الأفراد وفريق العمل للقيام بذلك.

- تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشكلات والعقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

- تشجيع وحفز العاملين علي المشاركة، ومنحهم الاحترام والتقدير الذي يليق بهم.

- تعريف مجالس الجودة بدورها المهم في تنمية الاتصالات المستمرة.

- العمل باستمرار علي نشر ثقافة الجودة وبأن تحسين عملية مستمرة.

وينبغي متابعة عمليات المنظمة بصورة مستمرة للتوصل غلي أساليب أفضل لتحسين وتطوير

الخدمات الجامعية.

وينبغي أن تعتمد المنظمة(الجامعة) مدخلا نظميا للتحسين المستمر، باعتماد الأساليب

العلمية،و علي أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة. و ينبغي مراعاة أن هناك ثلاثة أنماط

للتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي،وهي(Shiba et al,1993):

أ- الرقابة علي العمليات: هو أسلوب إحصائي تقليدي لمراقبة العمليات وما ينجم عنها من

مخرجات.

ب - التحسين المستجيب Reactive Improvement: ملخص هذا النمط ان التحسين يزاوول بعد

حصول المشكلة،فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة.

ج - التحسين الفاعل Proactive Improvement: هذا النمط يقوم علي بناء التوقعات ودراسة

وتحليل حاجات ورغبات الزبون، وإجراء عمليات التحسين في ضوء ذلك.

إن النمط الذي يمكن أن يحقق نجاح مؤسسات التعليم العالي هو النمط الأخير(نمط التحسين

الفاعل/شديد الفاعلية).

6- التركيز علي العاملين Focus on Employees(من خلال المشاركة والتدريب ومن خلال

علاقات العمل الجيدة التي تعتمد علي الثقة وفرق العمل):

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

#### 7- القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات:

ينبغي تدريب العاملين جيدا بخصوص ما ينبغي قياسه وكيف سيجري قياسه وكيف ستفسر البيانات، وهنا ينبغي التذكير بقاعدة أساسية في لدارة الجودة الشاملة وهي أنه لا يمكن تطوير إلا ما يجري قياسه. وهناك نظم كثيرة جرى تطويرها لقياس وتطوير جودة الخدمات التعليمية بصورة مستمرة معتمدة علي قاعدة تكنولوجية متطورة.

ويشير (Wels hand Dey,2002:18) إلي إحدى هذه النظم وهو نظام قياس الجودة للتعليم العالي Quality Measurement System for Higher QMS 2000، وهذا النظام جرى تطويره وتبنيه في جامعة Louisville، وبدأت الجامعة في تنفيذ هذا النظام في عام 1998، وهذا النظام هو نموذج لدعم التغيير التنظيمي Organizational Change من خلال مساعدة المؤسسات التعليمية علي رصد وكشف التحديات التي تقف في وجه تحقيق ضمان الجودة وتحسين الجودة. ويؤكد (Welsh and Dey,2002:19) علي أن هناك مستويين يجري فيهما قياس وضمان جودة الخدمات الجامعية وهما:

أ - مستوى الوحدات الأكاديمية Academic Units : في هذا المستوى يجري استطلاع راءى خمس مجموعات من المستفيدين حول جودة الخدمات الأكاديمية للكلية/الجامعة، وهذه المجموعات هي:

- الطلبة المستمرون في الدراسة Continuing Students.
- الطلبة في فصل التخرج Students at the Point Graduation.
- الخريجون الذين مضى علي تخرجهم سنة Alumni-One Year Out .
- الخريجون الذين مضى علي تخرجهم خمس سنوات Alumni- Five Years Out.
- المشغلون (أرباب العمل) الذين يشغلون خريجي الجامعة Employers of Program .
- Graduates .

ب - مستوى الخدمات الجامعية الداعمة University Support Services: يجري استطلاع الآراء حول الخدمات الإدارية والخدمات الجامعية الداعمة (المساندة)، وهذا الاستطلاع يشمل:

- مستخدمي مكتبة/ مكتبات الجامعة.
- مقدمي وكاتبي شروط الجوائز.
- مستخدمي تكنولوجيا المعلومات IT .
- الطلبة الجدد.
- أهالي الطلبة.
- الطلبة الوافدين من خارج الدولة.
- المانحين.
- رضا العاملين في الجامعة.



ويشير (Blackmur,2004:107-108)إلي أن هناك مشكلات كثيرة في قياس مستوى جودة الخدمات الجامعية،وأهم هذه المشكلات :

أ – لا يمكن قياس مستوى ضمان جودة الخدمات الجامعية لحقل محدد بدقة دون زيادة هذا الحقل أكثر من مرة ودون المعاشية الحقيقة مع الكادر التدريسي والإداري والطلبة.

ب – عدم إجابة المستجوبين عن الأسئلة القياسية بدقة وموضوعية، وهذا يعكس صورة غير الصورة الحقيقة لضمان الجودة.

ج – الخريجون في كثير من الحالات لا يجيبون بسلبية عندما توجه إليهم أسئلة تتعلق بمستوى ضمان الجودة في الجامعات/الكليات التي حصلوا منها علي درجاتهم العلمية،إذ أنهم يسيؤون – عندما يجيبون بسلبية – إلي أنفسهم،وإلي درجاتهم العلمية،وان هذا الأمر سينعكس عليهم سلبا في أسواق العمل ، ولذلك فإنه يزينون السلبيات ، ولا يقولون الحقيقة لجهة/جهات القياس والضمان ، من جانب آخر ، فإن الخريجين غالبا لا يفصحون عن مستوى جودة خدمات الجامعة/الكلية (المدرک لديهم) للطلبة الذين يبحثون عن جامعة وراغبين في اختيار الجامعة الأفضل،إذ أن الخريجين يعتقدون أنهم يسيؤون إلي أنفسهم إذا نصحوا هؤلاء الطلبة بعدم الالتحاق بجامعاتهم(التي تخرجوا فيها)،ويعتقدون أنهم سيخلقون لأنفسهم منافسين أقوىاء في سوق العمل إذا أرشدوا هؤلاء الطلبة إلي جامعات ذات مستوى جودة أعلي.

د – عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية حول مستوى ضمان الجودة وكلياتها المختلفة،ومن هنا فإن بعض الجهات الخارجية تعمل علي بنك معلومات تتوفر فيه البيانات والمعلومات الكاملة والكافية والمحدثة حول اختصاصات الجامعات وحول المستفيدين الحاليين وحول مستويات رضا الطلبة والخريجين والمشغلين عن المهارات والمعرفة المكتسبة من الجامعة.

هـ – الكثير من الجامعات تتمتع بسمعة حسنة فيما يتعلق بضمان جودة خدماتها التعليمية ، و توجيهاتها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن هذه السمعة الحسنة Good Reputation ليس بالضرورة أن تعكس الواقع،إذ أن كثيرا من المؤسسات التعليمية تكتسب عند تأسيسها سمعة حسنة،لكن مستوى جودتها بعد ذلك يترجع ،ومع ذلك ،ربما تظل السمعة الحسنة تلازمها ،وهذا الأمر قد يخدع بعض المحللين.

و – تدور اليوم منافسة شديدة بين الجامعات لاستقطاب الطلبة والاحتفاظ بهم، ولذلك أصبحت جامعات كثيرة تستخدم أساليب التسويق الحديثة في الترويج لخدماتها والإعلان عن تخصصاتها، وقد تلجأ بعض الجامعات إلي تقديم بيانات ومعلومات غير كافية وغير دقيقة وذات مصداقية متدنية،وهذا الأمر قد يخدع الطلبة الجدد والمجتمع وبعض المحللين لضمان الجودة.

– إن نجاح عمليات القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة يعتمد بصورة أساسية علي إجراء عمليات تقويم مناسبة للخدمات الجامعية في المدى المتوسط والمدى الطويل.

– إن وضع توقيات مناسبة لتقويم جودة الخدمات الجامعية هو عنصر حرج لنجاح عمليات التقويم.وتؤكد دراسات كثيرة علي أنه ينبغي دراسة وتحليل جودة الخدمات التعليمية في مديات زمنية مختلفة.

ويشير (Lawrence and McCollough,2001:141)إلي ثلاثة مديات زمنية هي:

أ – المدى القصير: يكون ذلك بعد إكمال دراسة المساق مباشرة(وخصوصا المساقات المتقدمة).

ب – المدى المتوسط: يكون ذلك خلال سنتين من إكمال المساق(المتقدم)أو من إكمال البرنامج الدراسي.

ج – المدى الطويل: يكون ذلك خلال المسار الوظيفي للخريج.

## 8 - ضمان الجودة Quality Assurance:

- إن ضمان جودة الخدمات الجامعية هو أحد القضايا التي تحظى باهتمام كبير عبر الزمن، ولكن تجدر الإشارة إلي أن وكالات الاعتماد والترخيص كانت هي الأكثر اهتماما بمسألة ضمان جودة الخدمات الجامعية، ومع تزايد إدراك أهمية هذه المسألة، أصبح هناك أكثر من جهة داخلية خارجية تهتم بمسألة ضمان الجودة.

- إن قضية ضمان جودة التعليم الجامعي تبقى ضمن أجندة السياسة العامة للمستقبل القريب والبعيد، وفي دول كثيرة يعقد قطاع الأعمال امتحانا للطلبة الخريجين قبل توظيفهم يجري التركيز فيه علي المهارات الأساسية الإجبارية التي ينبغي أن تتوفر في الخريج، وهذا الامتحان (الاختبار/التقويم) يعد حافزا قويا للجامعات لضمان جودة خدماتها.

إن قياس مستوى اهتمام الجامعة بضمان جودة خدمتها في حقل محدد يتطلب الحصول علي البيانات والمعلومات الكافية والكاملة والمتطابقة مع المطلوب إن الجامعات تمنح درجات علمية مختلفة في حقول علمية مختلفة، وقياس ضمان الجودة لا ينبغي أن يجري في المستوى العام فقط، بل الأمر يتطلب الدخول في تفاصيل كل حقل من الحقول التي تمنح درجة أو درجات علمية:

و ينبغي أن تجري عملية قياس مستوى اهتمام الجامعة بضمان الجودة علي مستويين:  
- مستوي داخلي: وهذا المستوى تمارسه وحدة الجودة (دائرة الجودة) في الجامعة بالتنسيق مع جميع المستويات والوحدات.

- مستوي خارجي: هذا المستوى تمارسه جهات الجامعة، مثل الوزارة ووكالة جودة

التعليم الجامعي وهيئات أخرى حكومية أو غير حكومية ذات اهتمامات مجتمعية.

ويؤكد (Wels hand Dey, 2002:17) علي أن هناك أربع قوى ديناميكية حرجة أدت إلي

تغييرات أساسية وإلي تزايد الاهتمام بمسألة ضمان جودة الخدمات الجامعية، وهذه القوى هي:

أ - إن وكالات اعتماد المؤسسات التعليمية ووكالات اعتماد البرامج التعليمية أجرت تعديلات

جوهرية علي أساليب أجرت تعديلات جوهرية علي أساليب إدراك وفهم وقياس وتقويم قدرات

المؤسسات التعليمية والبرامج التعليمية علي تزويد الطالب بالخبرات التعليمية الكافية. وقد

أصبحت هذه الوكالات تركز علي تحقيق ضمان جودة الخدمات الجامعية في النتائج التعليمية

للطالب Student Learning Outcomes و التي تتطلب أن تعمل مؤسسات التعليم العالي علي

تزويد الطالب بالمستوى التعليمي الذي يكفل مستوى أداء ينسجم ويحقق المعايير التي تضعها هذه

الوكالات.

ب - الكثير من هيئات التعليم العالي الحكومية (وهي هيئات حكومية مسؤولة عن رسم السياسة

العامة لمؤسسات التعليم العالي وتمويل هذه المؤسسات) قد تبنت نظاما جديدا يتضمن متطلبات

جديدة لتحقيق المساءلة وضمان جودة الخدمات الجامعية، وأغلب هذه المتطلبات تركز تخريج

طالب قادر علي الأداء المتميز، ومن هذه المتطلبات وفقا لما يشير (Lucas, 1996:38):

- تعلم الطلبة.

- إنتاجية الكلية.

- نظام الموارد بالكلية.

- نظام وخطة متكاملة للمساءلة.

- المسؤولية المشتركة.

- آراء الطلبة حول ما يحصلون عليه من خدمات تعليمية بالكلية.

ج - تغير الصورة التنافسية في حقل التعليم العالي: طرأت تغيرات في جوانب أساسية, إذ أن البعد المالي أصبح يلعب دورا مهما, فالكثير من مؤسسات التعليم العالي أصبحت تعتمد علي الرسوم والأقساط الجامعية للطلبة في تمويل عملياتها وضمان استمراريتها, ولذلك أصبحت هذه المؤسسات تركز علي توفير العناصر والجوانب الأساسية التي تضمن استقطاب الطلبة والاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم عن خدماتها(جوانب تسويقية), وقد عمدت المؤسسات التعليمية وفقا لما يرى(Freed and Klugman,1997:33) إلي تطوير نظم تحسين الجودة وإدارة خدمات الطلبة وعمليات التقويم والرقابة, ودعم المزايا الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية في التنافس علي استقطاب الطلبة إلي برامجها التعليمية.

د - كان للثورة المعلوماتية دور كبير في تزويد المؤسسات التعليمية بنظم المعلومات الإدارية التي دعمت قدراتها علي جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بضمان جودة خدماتها, وتحليل وإدارة هذه البيانات والمعلومات وتوزيعها بكفاءة وفعالية.

من جانب آخر, يؤكد(Tierney,1999:25) علي أن هناك مؤسسات تعليمية كثيرة لازالت غير مدركة لمزايا استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير خدماتها ورفع مستوى جودتها باعتماد النظم المعلوماتية المتقدمة. إن نظم المعلومات الإدارية تلعب دورا أساسيا في إعادة هيكلة عمليات تقديم الخدمات الجامعية, وتكشف عن فرص كثيرة في البيئة المحيطة, وتساعد المؤسسات التعليمية علي استغلالها بكفاءة وفعالية, وتساعد في تطوير نظم ونماذج جديدة لتطوير أداء هذه المؤسسات(كليات/جامعات). وقد أصبحت مؤسسات التعليم العالي في حاجة كبيرة لاعتماد نظم معلومات متطورة من أجل التحقق من رضا أصحاب المصالح(طلبة وخريجين ومشغلين و طواقم كليات....) عن فاعلية الخدمات الجامعية.

- ويؤكد(Blackmur,2004:106) علي ضرورة اعتماد طرف ثالث في تحقيق ضمان جودة الخدمات الجامعية في الأسواق, إذ أن هذا الطرف سيحقق مزايا ومنافع متعددة وكبيرة للمجتمع والجامعات تفوق كثيرا ما ينفق من أموال لضمان الجودة. ويقوم هذا الطرف بالتدخل لضمان جودة الخدمات الجامعية, ويعمل علي توفير البيانات والمعلومات اللازمة و الكافية (دون تحريف أو تشويه)لمراكز اتخاذ القرار, ويجري توفير هذه البيانات والمعلومات ذات المصدقية والموثوقية باعتماد وسائل وأساليب موثوقة في جمعها و فرزها وتحليلها وتوزيعها.

- ويشير(Blackmur,2004:105)إلي أن الحكومات في دول كثيرة(مثل استراليا وجنوب أفريقيا ونيوزيلاندا والمملكة المتحدة وماليزيا وناميبيا...) وضعت وأسست نظما لضمان جودة التعليم العالي, وكلفت طرفا ثالثا بالرقابة علي تنفيذ هذه النظم في مؤسسات التعليم العالي. ويكون الدعم المالي الحكومي في حالات كثيرة مقصورا علي المؤسسات التي تلتزم بمتطلبات ضمان جودة التعليم الجامعي في ضوء المعايير المقررة.

- أسلوب فاعل لضمان جودة الخدمات الجامعية(فريق نقاد الجودة):

يؤكد(McElwee and Scott,2000:148)علي أن جامعات كثيرة(ومنها الجامعات الاسبانية)أصبحت تستخدم أسلوبا جديدا وفاعلا لضمان جودة خدماتها باستخدام أسلوب نقد الأصدقاء(أو الأصدقاء الناقدين), وبموجب هذا الأسلوب يجري تكوين مجلس من المختصين في التعليم العالي في جميع الاختصاصات, وهذا المجلس يتكون من أعضاء من داخل الجامعة وأعضاء من خارجها, ويعملون علي قياس وتصحيح جودة الخدمات لكل الدوائر الأكاديمية والأقسام الإدارية.

ويرى (Andreu et al,2003:31) أن استخدام أسلوب نقد الأصدقاء أثبت نجاعة عالية، إذ أنه يساعد في تحفيز المحاضرين علي تحسين أدائهم، والحافز الأساسي لهم يكون حافزا أخلاقيا، وخصوصا عندما يشعرون بأن هناك فريقا من داخل ومن خارج الجامعة (فريق الأصدقاء) يبذل جهودا كبيرة لتحسين مستوى جودة خدمات الجامعة، وهذا يدفع إلي التعاون والتنسيق الايجابي مع الفريق.

ويجتمع فريق الأصدقاء الناقدين مرة أسبوعيا لمدة ساعة، ويقومون بعملية التقويم مرتين في كل فصل، المرة الأولى: بعد شهرين من بداية الفصل الدراسي، والمرة الثانية: في نهاية الفصل (بعد أربعة شهور من بداية الفصل الدراسي). وهناك مدخلان أساسيان لضمان جودة الخدمات الجامعية وهما:

#### أ- مدخل التنظيم والتقويم الداخلي:

يعد مدخل التنظيم والتقويم الذاتي Self-Regulation & Evaluation Approach

ويشير (Blackmur,2004:107) إلي أن هذا المدخل ينجح ويفضل في:

أولا: البيئات ذات الحرية الأكاديمية Academic Freedom والتي تعطي المؤسسات التعليمية استقلالية Autonomy للمؤسسات التعليمية.

ثانيا: في البيئات المحلية والدولية التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة بين الجامعات لاستقطاب الطلبة، إذ أن الجامعات في هذه الحالة ستسعى إلي تحقيق درجات من الجودة في خدماتها.

ب - مدخل التنظيم والتقويم الخارجي: إن نقطة الضعف الأساسية في النماذج التي تعتمد مدخل التنظيم والتقويم الداخلي لضمان جودة الخدمات الجامعية هي أن هذه النماذج تفقر إلي الضمان الخارجي External Assurance لجودة خدماتها، وهذا يؤدي إلي التشكيك في مصداقيتها. وتشير (Cruickshank,2003:1162) إلي أن جامعات كثيرة تلجأ إلي تعزيز هذا المدخل من خلال التعاون والتنسيق مع أطراف خارجية (وكالات ضمان الجودة مثلا) من أجل تدقيق بعض الأنشطة في الجامعة، إذ أن هذا يكسبها درجة أعلى من المصداقية والثقة في مستوى جودة خدماتها.

إن نجاح الجامعات في تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة يتطلب اعتماد المدخلين المذكورين في تحقيق ضمان الجودة، إذ أنهما مدخلان متكاملان، ولا يمكن تبني أحدهما دون الآخر.

#### 9- بناء شبكة مجتمعية (علاقات مجتمعية) Societal Networking:

إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بنجاح يتطلب تأسيس إتحاد للجودة الشاملة Consortium يطلق عليه مسمى مركز إدارة الجودة، وهذا الإتحاد (المركز) يهتم بتخطيط وإدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات الأعضاء في الإتحاد وليس في منظمة واحدة فقط، وهذا منظور جديد دعا إليه (Shiba et al,1993) وزملاؤه لاعتماده عنصرا جوهريا من عناصر إدارة الجودة الشاملة. وهذا الإتحاد يحقق المشاركة والتكامل والتنسيق بين المنظمات المختلفة في مجالات متعددة مثل التدريب اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضع الاستراتيجيات المنظمة التي تكفل تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

وتؤكد الدراسات والبحوث المنشورة في مجال إدارة الجودة الشاملة أن هناك اهتماما مزايدا بموضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، ويتزايد هذا الاهتمام مع تزايد إدراك أهمية هذا المدخل والدور المهم الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدمات متميزة عند تطبيقها بصورة فعالة.

إن تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية الجامعية لكثير من مؤسسات التعليم العالي كان حافزا لكثير من الجامعات للسعي الحثيث من أجل البحث عن الأدوات والوسائل التي تحقق جودة التعليم الجامعي.

وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف أساسية أهمها تحقيق مستوى أفضل من جودة الخدمات التعليمية، وتقليل تذبذب الجودة، وتحقيق استجابة أسرع في حاجات السوق والمجتمع، وتحقيق مرونة أكبر في الاستجابة والتكيف مع التغيرات في متطلبات واحتياجات المستفيدين، وتكاليف أقل من خلال تحسين الجودة وحذف الأعمال التي لا تضيف أي قيمة. وتؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت في الجامعات أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أهمها: المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها، وشعور 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، والثقافة الجامعية السائدة في جامعات كثيرة والتي ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجامعية والإنجازات التنظيمية. وترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات، وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التنسيق والتكامل بين هذه المكونات المختلفة وأهم هذه المكونات: التركيز على الزبون، والثقافة التنظيمية، وتصميم العملية، والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، والتحسين المستمر، والتركيز على العاملين، وبناء شبكة مجتمعية، والقياس الدقيق، وضمان الجودة، وغيرها. وهناك دراسات سابقة كثيرة تتعلق بالجودة في مؤسسات التعليم العالي منها دراسة Hebert ودراسة Entin (1994)، ودراسة Seymour and Collett (1991)، ودراسة Masterson & Taylor (1995)، ودراسة Horine and Hailey (1995)، ودراسة Soisson لتكثيف الأبعاد السبعة 7S (1997)، ودراسة Choi & Behling (1997)، ودراسة Soisson لتكثيف الأبعاد السبعة 7S (2000).

##### 5- التعليم العالي والجودة الشاملة:

— بالرغم من الجهود الحثيثة التي تبذل في مجال تطوير التعليم العالي في العالم والمجتمع العربي وفي الجزائر بالأخص، فما زال دون المستوى المطلوب، فما زالت الإصلاحات التعليمية تطبق دون وجود نظرة شاملة للتطوير، ويغلب الجانب النظري على المقررات والمناهج، إضافة إلى قصور النظام التعليمي عن الاهتمام بالطالب ومشاكل المجتمع المحلي، وقصور في إرشاد وتفعيل بعض مدخلات التعليم، وفي انخفاض مستوى مخرجاته، وهذا ما يقلل الاهتمام بالمهارات العليا وتعويد الطلبة على حل المشكلات ومواجهة المواقف المستجدة.

— ولهذا أبرز مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الواحد والعشرون على ما ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص، من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء خصوصا في ظل طغيان الكم بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي مع الحرص ضرورة السعي المستمر لتطوير مهارات أستاذ التعليم العالي من الناحيتين العلمية والمهنية هناك العديد من الجوانب الهامة التي يمكن أن تؤثر في جودة المدخلات والتي لا يمكن تقييمها بسهولة، من هنا يجب إلقاء الضوء على أهمية تطوير وتفعيل نماذج تحقيق الجودة في

التعليم العلي المنسجمة مع روح العصر ومتطلباته، والتي ينبغي أن تظهر في ..... علي المخرجات التعليمية وإرشاد العمليات التي تنقرر وفقها مستوى فاعلية جودة التعليم العالي<sup>4</sup>.

- يعد مفهوم فاعلية جودة التعليم والإدارة الشاملة للجودة من الركائز الأساسية التي يستند عليها التعليم الجامعي. وتحاول النماذج وباستمرار مواجهة جميع التحديات من أجل تحقيق استمرارية الجودة في التعليم العالي في ظل تعدد وتنوع المداخلات والمفاهيم الإدارية المتعلقة بالجودة، وتعدد وتنوع العمليات في مجال التعليم العالي. ومن خلال دراسات الباحث وإطلاعه علي ممارسات وتطبيقات المؤسسات التعليمية العالي لمفاهيم ونظريات واستخدام النماذج فقد لاحظ أن خناك اهتماما كبيرا بهذا الموضوع وخصوصا في دول العالم الغربي، أما في الدول العربية، فإن التأطير النظري لهذه المفاهيم والنظريات والمداخل لم يكتمل بعد، وهذا ينعكس علي واقع الممارسات والتطبيق، رغم أن هناك بعض مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تحاول باستمرار تطوير نظم نماذجها التعليمية باستخدام أساليب نقل التجارب والتكيف والمحاكاة والمقارنة المرجعية، والاهتمام بتحقيق منهج متكامل في جودة التعليم العالي .

- ويؤكد العديد من الباحثين في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ لا بد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة التي سيطبق في أي مؤسسة تعليمية، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي .

وقد تناولت الدراسات والبحوث مسألة الجودة من زوايا متعددة، وأشارت هذه الدراسات والبحوث إلي أن الجودة يجري تقويمها من منظور المستفيد/الطالب الجامعي ومن منظور المؤسسة التي تقدم الخدمة، ومن منظور القيمة التي تعكسها الخدمة. ولتبسيط وتسهيل مفهوم الجودة، فإن هناك أكثر من باحث ذهبوا إلي أن للجودة أبعادا، وهذه الأبعاد متنوعة، وكل مستفيد/طالب جامعي/سوق عمل يركز علي حزمة من الأبعاد عندما يعمل علي تقويم جودة الخدمة المستلمة (مثلا عندما يعمل الطالب الجامعي أو المؤسسة المشغلة علي تقويم جودة الخدمة التعليمية في جامعة ما). وتتباين آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة، غير أن المؤسسة التعليمية يمكنها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، وترى ما يناسب العملية التعليمية أكثر، وما يهتم ويركز عليه الطالب، وتأخذ به وتركز عليه، وهي بذلك تكون قد وضعت يدها علي بداية المسار.

- ويرى الباحث (Massy, 2003) بأن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي التفوق Excellence وتحقيق/أو تجاوز التوقع Exceeding Expectations والقيمة Value وملائمة المواصفات Conformance Specifications to .

- وهنا ينبغي طرح تساؤل علي درجة عالية من الأهمية، وهو: كيف تتمكن المؤسسة التعليمية (الجامعة مثلا) من مراعاة هذه الأبعاد وتحقيقها في خدماتها التعليمية؟

وللإجابة علي هذا التساؤل يعود الباحث ليذكر بأن الخطوة الأولى تكون بتحديد الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بالعملية التعليمية وبحاجات الطالب لدخول سوق العمل. وباقتراض أن الأبعاد التي يقترحها الباحث Lovelock تمثل أساسا واقعا لأبعاد جودة التعليم فإنه ينبغي علي إدارة المؤسسة التعليمية صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتكريس وتحقيق كل بعد من هذه الأبعاد بدرجة عالية من الفاعلية Effectiveness. مكونات الجودة الكلية: لقد تحدث الكثيرون عن مكونات TQ

<sup>4</sup> عبد الله الدايم، 2000: الأفاق المستقبلية للتربية في البلاد العربية، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان: ص121

وكيفية تنظيمها وأياً كان الاختلاف بين هؤلاء، إلا أنهم دائماً ما يتفقوا علي المبادئ الأساسية اللازمة لتحقيق الجودة. وفيما يأتي سأستعرض باختصار شديد أفكار بعض والأوزان النسبية لها مما يسهل عمل الفريق.

- ويتوقف نجاح تفعيل إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي علي مدى توفر هيكل تنظيمي جديد قادر علي استيعاب مفاهيم الجودة واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التحسين والتطوير من أجل تحسين نوعية المنتج وهو الطالب، لذلك من أجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة قادرة علي مواجهة التحديات، وهذه الوحدة تحتوي علي عناصر أساسية تشكل قاعدة وهرم للتطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي:
- 1- الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم.
- 2- التركيز علي المنتج وهو الطالب والمعرفة.
- 3- التركيز علي الحقائق.

4 - الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر<sup>5</sup>

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في أمريكا وأوروبا ساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي، ولبت رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلي تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلاءم عمليات التعلم الذاتي، وهذا يتطلب توفير الجهد والصبر علي تحقيق النتائج بدون استعجال من قبل كافة المستويات الإدارية علي اعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدي الحياة، ويتطلب أنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بالمشاركة والتعاون بين جميع المشاركين ويسود بينهم التقدير والاحترام ويتمتعوا بروح معنوية عالية ودافعية نحو التغيير للأفضل.

- وفيما يلي سنقوم باستعراض نموذج: Cornesky (1990) حيث قام Cornesky بإعادة تصميم النقاط الأربع عشر التي وضعها Deming كي يتم استخدامها لتحسين الجودة في قطاع التعليم العالي وهي:
- 1- ثبات (استقرار) الهدف نحو تحسين المنتج أو الخدمة، و امتلاك رؤية أساسية لرسالة المؤسسة، وتبني خطة طويلة الأجل من خلال البحث والابتكار.
- 2- تبني الفلسفة الجديدة، التي تقوم علي أن خريج أحد الفروع التخصصية يجب أن يمتلك إضافة للقدرات التعليمية الفكرية، المهارات الضرورية لأداء العمل.
- 3- وقف الاعتماد علي التفتيش لتحقيق الجودة - التخلي عن أساليب التقويم التقليدية، وزيادة الاعتماد علي المراجع، والمقالات، والمقابلات الشخصية، وتحسين أساليب اختيار وإرشاد ومراقبة وتقويم الطلبة.
- 4- علاقات طويلة الأمد أساسها الثقة و الولاء- التحرك تجاه التعامل مع موردين محدودين (مورد المؤسسة الدائمين فقط)، وبالتالي فهم سيزودونها بالمدخلات المطلوبة (الطلاب) وبأفضل المواصفات مما يساعدها في الحصول علي المنتج المطلوب (الخريج)
- 5- تحسين مستمر لا ينتهي للنظام الإنتاجي والخدمي والذي يؤدي لتخفيض مستمر في التكاليف.

<sup>5</sup> السيد خليل، وإبراهيم عباس الزهيري، 2001: الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، ص 339

- 6- تصميم البرامج اللازمة لتدريب العاملين علي أداء العمل, مما يساعد علي تفهم كل طرف داخل المؤسسة لدور الطرف الآخر, وكذلك معرفة الواجبات والمسؤوليات الخاصة به.
  - 7- توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الأساسي علي مساعدة العاملين علي أداء أعمالهم بأفضل ما يمكن, إضافة للعمل علي حل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.
  - 8- طرد الخوف - من خلال تأسيس نظام للاتصالات المفتوحة التي تقوم بتوفير جميع المعلومات المتاحة لجميع العاملين في المؤسسة.
  - 9- تحطيم العوائق بين الأقسام, تدفق المعلومات لتشمل كل فرد, والعمل كفريق عمل واحد.
  - 10- إلغاء الشعارات (نظرا لتأثيرها المباشر وقصير الأجل), والتركيز علي مفهوم العيوب الصفرية, وتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية.
  - 11- إزالة الحصص, والإدارة بالأهداف - إن كلفة الساعة لكل طالب ربما تكون مهمة في عملية التخصيص الأولي للموارد, إلا أن جودة الخريج تعتبر أكثر أهمية في صيانة البرنامج والمحافظة عليه.
  - 12- إلغاء التقويمات السنوية للأداء.
  - 13- التعليم والتطوير الذاتي - إذ يجب تشكيل لجان مهنية للتطوير تكون مهمتها المتابعة المستمرة للاحتياجات التعليمية للزبائن.
  - 14- مشاركة كل فرد داخل المؤسسة التعليمية في عملية التحول
- يمكن تصور النموذج التالي لتطبيق فلسفة تفعيل إدارة الجودة الشاملة في برامج مؤسسات التعليم العالي, حيث ينطوي هذا النموذج علي المراحل الثلاثة التالية:
- المرحلة الأولى (اتخاذ القرار):** وتتطلب هذه المرحلة فهما تاما من قبل الإدارة العليا لفلسفة العملية علي مستوى الجامعة ككل أم علي مستوى بعض الوحدات الإدارية داخل الجامعة.
- المرحلة الثانية (التحضير):** وتتطلب مايلي:
- بناء الفريق القائد.
  - تحديد نقاط الضعف و القوة.
  - تعريف المساهمين في المؤسسة التعليمية وتحديد مهمتهم النسبية.
  - صياغة الرسالة والرؤيا المستقبلية.
  - تصميم النظام الجديد الذي يخدم رسالة المنظمة بعد تجريبه والاستعانة بالنماذج المقلدة وإيضاح الرؤى المستقبلية.
- المرحلة الثالثة (البدء):** وتتطوي علي القيام بما يلي:
- وضع الأهداف.
  - تحديد العمليات.
  - تدريب الأفراد علي جميع المستويات.
  - تقويم العملية الحالية وعمل التطبيق وتنظيمها.
  - إجراء دراسة تحليلية للمقارنة<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> الموسوي, نعمان, 2003: تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي, المجلة التربوية, العدد (67), ص: 89-118