

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: تجارب بعض الدول

من إعداد :

- شليل عبد الطيف

- عياد سيدي محمد

مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية ، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم جراء استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والتجارية ، وترجع فلسفة الجودة إلي العالم الأمريكي ديمينج Edward Deeming والذي يسمي بأبي الجودة ، والذي اعتمد توزيعاً لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية، ونظراً للنجاح الكبير الذي حققه هذا النهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في المؤسسات التربوية بدرجة متزايدة ، ففي الولايات المتحدة تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة من (78) مؤسسة عام 1980م إلي (2196) مؤسسة عام 1991م ثم تضاعف العدد عدة مرات في نهاية العام 2000م ، وزاد التنافس بين معظم المؤسسات في تطبيق هذا الأسلوب الإداري في كافة الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي بدأت تستخدم هذا الأسلوب في مؤسساتها المختلفة بما فيها التربوية ، وتحاول بعض الدول العربية استخدام هذا الأسلوب في مدارسها ، وأصبحت برامجها التربوية تخضع لمعايير الجودة الشاملة ، وأصبح من أهم المعايير علي نجاح المؤسسات التربوية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من هذه المؤسسات التربوية وقدرته علي خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة .

ومن خلال ما سبق سوف نحاول الاجابة على الاشكالية التالية

كيف يمكن احتضان ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية وماهي المتطلبات الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟

وينبثق من السؤال الرئيس السابق ، الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما المفاهيم التي تضمنها إدارة الجودة الشاملة ؟
- 2- ما مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟
- 3- ما إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم ؟

1 - تطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول الصناعية :

السنة	الأفكار
1911	(Taylor) تايلور: أول من أوجد دراسة الوقت والحركة، وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية، حيث كان هاجسه الأساسي إيجاد العمل وبالتالي الإنتاج.
1931	(Shewart) شيوارت : قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائياً في كتابه الشهير " السيطرة على النوعية".
1941	(Deming) ديمينغ: ساهم من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة على الجودة.
1950	(Deming) ديمينغ : لاقت أفكاره رواجاً في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة.
1951	(Juran) جوران: نشر كتاباً عن الرقابة على الجودة
1961	قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري.
1970	(Crosby) كروسبي: قدم مفهوم التلف الصفري
1979	(Crosby) كروسبي: نشر كتاباً عن حرية الجودة Quality is Free.
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفاز الأمريكي، وطرح سؤا لا مفاده إذا كانت اليابان متمكنة، فلماذا نحن لا؟ وهذا اعتراف بنجاح أفكار ديمينغ في الإدارة اليابانية.
1981	أخذت شركة فورد بعقد ندوات، ودعت ديمينغ للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة، وتوطيد هذه العلاقة.
1982	قام ديمينغ (Deming) بنشر كتاب بعنوان (الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي)
1987	أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة مالكوم بالدرج (Malcom Baldrige) لإدارة الجودة الشاملة.
1988	أصدر وزير الدفاع الأمريكي إرشادات وتوجيهات إلى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة.
1989	أول شركة أمريكية، وهي شركة فلوريدا للطاقة، تربح جائزة ديمينغ في اليابان.
1993	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.
2003	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشاراً واسعاً في الدول المتقدمة صناعياً، وأيضاً في بعض الدول النامية، لما لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين والمتخصصين في هذا المجال.

المصدر : الفضل، مؤيد والطائي، يوسف". (2004). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك. "منهج كمي"، عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

2- تعريف نظام الجودة الشاملة:

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء علي التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري ، وبالتالي تتركز الجودة علي التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال ، وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها " مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد " ¹ ، وبالتالي يقوم المستفيد بتحديد ماهية الجودة المطلوبة والتي تلبى رغباته وتحقق رضاه ، وهنا يكمن التحدي والصعوبة في إرضاء جميع المستفيدين والذين تختلف أهواءهم ورغباتهم ولهم شخصيات مختلفة وينتمون لطبقات اجتماعية مختلفة .

أما مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدي التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها ، " وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلي خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم " ² ، وبالتالي تسعى الجودة الشاملة إلي إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين علي معاشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل ، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب " إنسانا ذو مواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفعالية " ³ ، وهذا يتطلب تحول كبير في دور المعلم والمشرف الأكاديمي بأي مؤسسة تعليمية ، فهو مدرب وموجه وعليه توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب علي التعلم الذاتي والتعاوني .

ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلي إحداث الجودة بمساعدة ديمينج (Deeming) الأمريكي الذي يسمي بأبي الجودة ، والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين علي كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلي سلع ذات جودة عالية ، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية علي المنتجات الأمريكية ، وعندما سأل ديمينج عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال : الفرق هو بعملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها .

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تحتاج إلي توفير قياديين مؤهلين قادرين علي فهم معاني الجودة الشاملة وتطبيقاتها ودورها في تحسين المنتج والمخرجات التعليمية بعيدا عن الخوف والتردد لدي هذه القيادات ، وهذا يتطلب تشجيع هذه القيادات علي إبداء آرائهم بحرية نحو التغيير

¹ Hixon,J.and K.lovelace (1992) .” Total Quality Management Challenge to Urban School ” . Education Leadership,50(3) P.6-24 .

² الرشيد محمد ، (1995)،الجودة الشاملة في التعليم ، المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية ، جامعة الملك سعود ، 4-6 .

³ أبو ملوح محمد (2000)، الجودة الشاملة في التعلم الصفي ، مركز القطان للبحث والتطوير ، غزة ، ص 4 .

والتحسين والابتكار، ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لارضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم ، أو "هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة " ⁴، بينما يري (Joblanski Joseph) ، أن إدارة الجودة الشاملة هي " فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يدير بشكل أفضل وهي تصنيف لأدوات القياس الإحصائية المتقدمة التي يستخدمها عدد قليل من الأفراد وتتطلب العملية التكامل بين الشكلين" ، بينما يري آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي "مدخل استراتيجي لانتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار المنتج ⁵، وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها " تأدية العمل الصحيح علي نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد علي تقويم المستفيد في معرفة مدي تحسن الأداء " أما في القطاع التربوي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها " عملية استراتيجية إدارية تركز علي مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة " ⁶ ، ويركز هذا التعريف علي مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية ، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلي كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية الإعداد لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية الأمر الذي سينعكس علي المجتمع بمؤسساته المختلفة ، وكذلك المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلي تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقا لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره مثل جوران (juran) ، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توفر متطلبات الحياة العصرية .

3- مكونات نظام الجودة الشاملة:

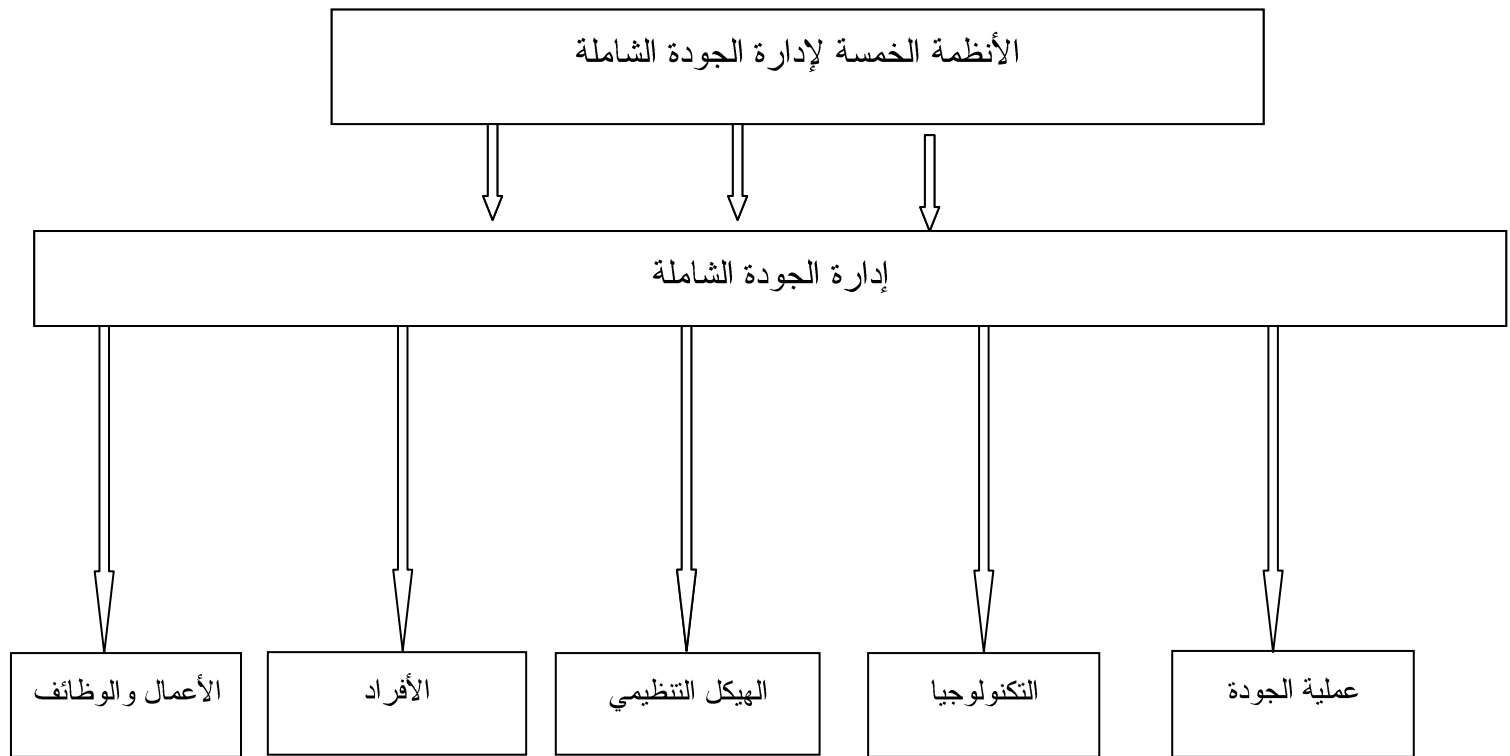
يتكون نظام الجودة الشاملة من خمسة عناصر وهذه الأنظمة تتمثل في :
الجودة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الأفراد، الوظائف، وأي خلل في تحقيق الموازنة الفعالة لهذه الأنظمة يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة ومتانة نظام إدارة الجودة الشاملة . ويشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية، في حين أن التكنولوجيا تشمل العديد من المفردات والمكونات على مسؤوليات الأفراد الضرورية لأداء الوظائف، كما ويشمل الهيكل التنظيمي وظروف عملهم بالإضافة إلى قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية . أما نظام الأفراد أو القوى البشرية

⁴ النجار فريد راغب (1999) ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، أميرال للنشر والوزيع ، القاهرة .

⁵ فيليب انكستون (1995) ، التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان ، الدارالبنائية المصرية ، 38-54

⁶ . 6-24 P.50(3) Education Leadership . " Total Quality Management Challenge to Urban School " . Hixon,J.and K.lovelace (1992) .

فيشمل على التعليم والتدريب والتطوير وتغيير الثقافات وغيرها من العناصر، أما الوظائف فتشمل على موضوعات الجودة ووظائف الأعمال وغيرها.



الشكل : الأنظمة الخمسة لإدارة الجودة الشاملة

المصدر : جمال طاهر أبو الفتوح، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة 2000

4 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

في الحقيقة أن المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة يعبر عن السلع والخدمات بنفس الدرجة. أما بالنسبة لمجال إدارة التعليم الجامعي، فقد بدأ الحديث عن مؤشرات الجودة في الجامعات والكليات في فترة الثمانينيات، وظهر العديد من هذه الجهود المتنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واستراليا، وقد تم تطوير مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تم تناولها من المنظورين الصناعي والتجاري، ليتناسبا والمجال التربوي على النحو التالي: فقد عرفت رابطة إداري المدارس في ولاية تكساس لإدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات، لإحراز قناعة العميل من خلال إشراك كافة إداري المؤسسة، والهيئة التدريسية، والموظفين الآخرين، وتطبيق النهج الكمي والكيفي لبلوغ التحسين المتواصل لخدمات المؤسسة التعليمية ومنتجاتها⁷ .

وتعرف إدارة الجودة الشاملة كذلك من المنظور التربوي على أنها: "مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين⁸ في حين عرفها عشيبية (2000) بأنها: "مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة، والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتحسينها في جميع مجالات العملية التعليمية في الجامعة⁹."

و عرفها روودز (Rhodes) بأنها: "عملية إدارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة¹⁰" و عرفها محمود ومصطفى بأنها: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل مجالات العمل التعليمي كافة. فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف المؤسسة التعليمية ونشاطاتها. ليس في إنتاج الخدمة فحسب، ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية، محلياً وعالمياً، وزيادة نصيبها في سوق العمل¹¹ "

⁷ "Readings in total quality management", 7 Copyright, by Har Court Brace & Company, Sandigo, New York. Costin, H.,I., (1994).

⁸ عابدين، محمود عباس. (1992). الجودة واقتصادياتها في التربية: دراسة نقدية، دراسات تربوية، القاهرة، رابطة التربية الحديثة، مج7، ج. 44 ص. 145

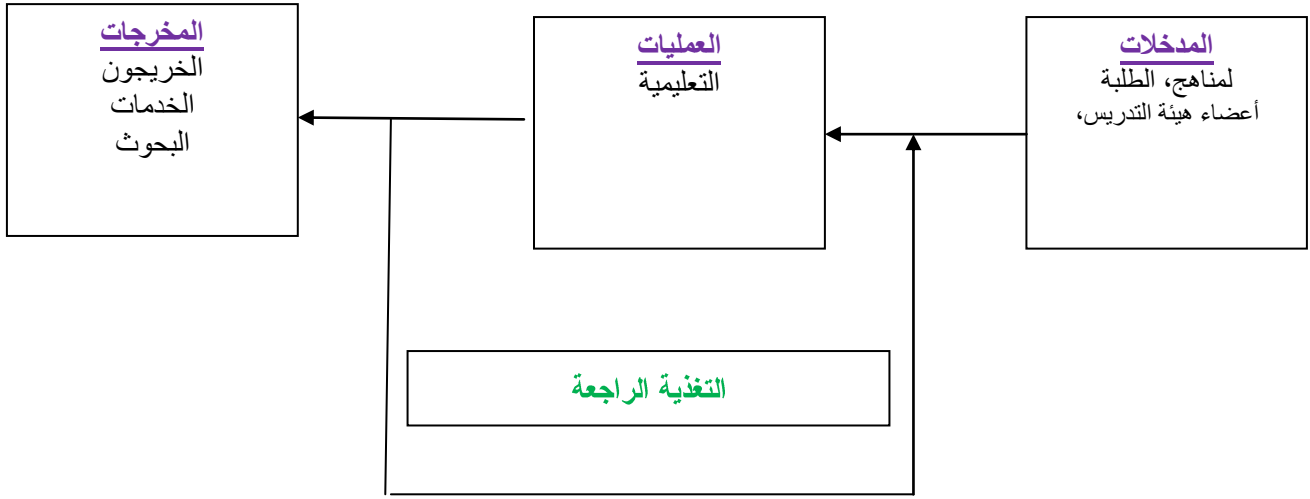
⁹ عشيبية، فتحى. (2000). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص رقم3، ص ص 567-520

¹⁰ درباس، أحمد. (1994). إدارة الجودة الشاملة مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، مج 14، ع 50، ص

15ص

¹¹ بدح، أحمد. (2003). إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية). رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها "نظام يتم من خلالها تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. وحسب هذا التعريف تتكون مدخلات النظام التعليمي الجامعي من المناهج التدريسية، والمستلزمات المادية، والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والموظفين والإدارة الجامعية) والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر من الخريجين، وأما المستفيدون من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين كما يوضح الشكل 1



الشكل 1 مكونات نظام التعليم الجامعي

ويجب على الجامعات أن تعمل على التحقق من أن حاجات المستفيدين قد تم تلبيةها أو تجاوزها من خلال كل من عمليات التقييم للنظام التعليمي، وعملية التعليم ذاتها، ولتحقيق هذا الهدف يجب على الجامعات التركيز على الأمور التالية:

- 1- الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على الأمدين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية المرجعية وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها.
- 2- ربط كل من حاجات المستفيدين مع عمليات تقييم العملية التعليمية في الجامعة.
- 3- ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال ما بين الجامعة، والمستفيدين يمكن من خلاله تبادل الخبرات، والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدين.
- 4- ضرورة قيام الجامعة بقياس رضا المستفيدين عن أداء خريجها وإمكانية مقارنة هذه النتائج

مع نتائج خريجي جامعات أخرى وطنية، أو من خارج البلد، واستخدام هذه النتائج والمعلومات في تقييم وتحسين العملية التعليمية داخل الجامعة، وبالإمكان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية، حيث يتم مقارنة أداء الجامعة بأداء غيرها من الجامعات المتفوقة والتميزة، وذلك حتى تتمكن من قياس أداء العملية التعليمية لديها واستخدام هذا الأسلوب كأداة للتحسين والتطوير المستمرين في الجامعة.

5- محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:

يمثل فهم وإدراك محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها، ومن أهم تلك المحاور كما ذكرها (مصطفى، 1997 ما يلي:

1-جودة عضو هيئة التدريس:

ليس هناك خلاف حول الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها .ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس :تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي، وخبراته العلمية التي تتكامل بدورها مع تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

2-جودة الطالب:

هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التي أنشئت من أجله، ويقصد بها مدى تأهله في مراحل ما قبل الجامعة :علميًا وصحياً وثقافياً ونفسياً، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق، وتفهم وسائل العلم وأدواته.

3-جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:

ويقصد بجودة البرامج والخطط التعليمية، شمولها وعمقها، ومرورتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب، الأمر الذي من شأنه جعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين، ومثيرة لأفكار الطلاب وعقولهم، من خلال الممارسات التطبيقية العملية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

4-جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:

المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وتشكل جودة المباني وتجهيزاتها، إحدى علاماتها البارزة .ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية، بمحتوياتها المادية والمعنوية، مثل :القاعات، والتهوية، والإضاءة، والمقاعد والصوت وغيرها .تؤثر في جودة التعليم ومخرجاته، وكلما حسنت قاعات التعليم واكتملت، أثر ذلك بدوره في قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

5- جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح:

ليس هناك خلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعد أمرًا حتميًا، وجودة الإدارة الجامعية تتوقف إلى حد كبير على القائد؛ فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح. ويدخل في إطار جودة الإدارة الجامعية، جودة التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة. أما جودة التشريعات واللوائح الجامعية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة، كما يجب عليها أن تواكب كافة المتغيرات، والتحويلات من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار، لأن الجامعة توجد في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

6- جودة الخطط الدراسية:

ويقصد بها جودة محتوياتها وتحديثها المستمر، بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته، واتجاهاته في جميع أنواع التعليم التي تتطلبها الجامعة منه . كما يجب أن تحقق الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم بالبحث والاطلاع، مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

7- جودة الإنفاق الجامعي:

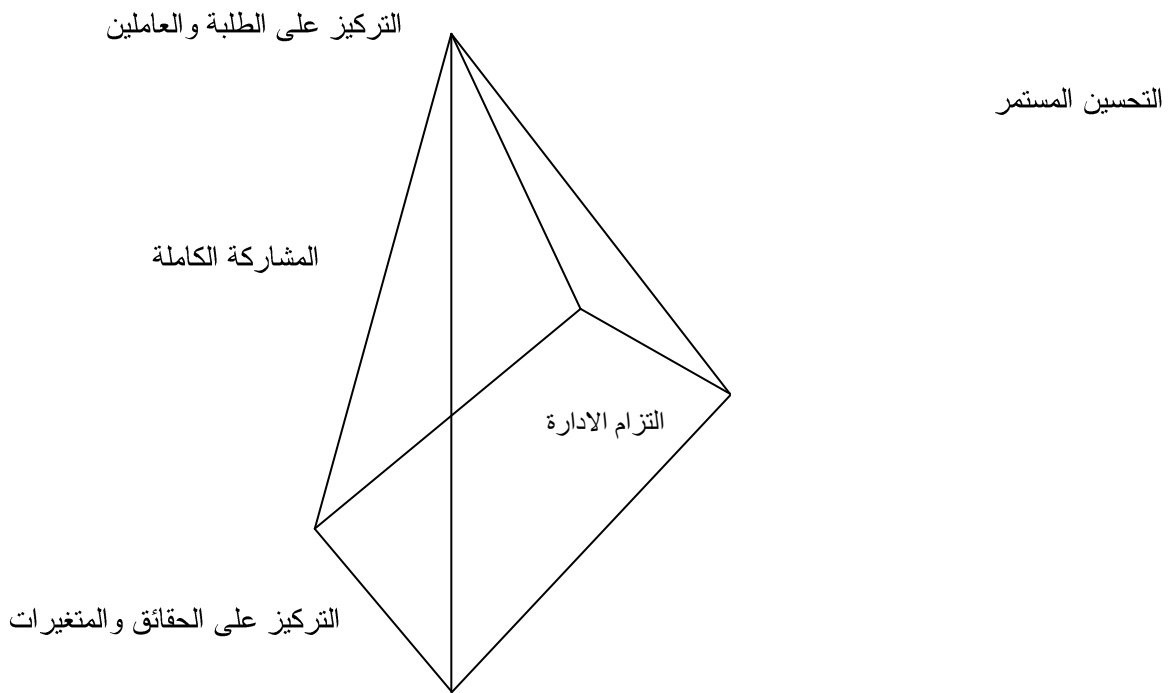
يمثل تمويل التعليم مدخ لا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي . وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزًا عن أداء مهامه الأساسية . أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، فإن مشكلاته سوف تقل، وصار من السهل حلها . ولا شك أن جودة التعليم الجامعي على وجه العموم يمثل متغيرًا تابعًا لقدر التمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط . ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم الجامعي أمرًا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج الجامعية المخطط لها، كذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي - حتمًا - إلى تغيير في خطط التعليم وبرامجه الأمر الذي يؤثر - حتمًا - في جودة التعليم الجامعي، والتي تحتاج - غالبًا - إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات، ومراكز البحوث والتدريب.

8- جودة تقييم الأداء الجامعي:

يتطلب رفع كفاءة التعليم الجامعي وجودته تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية، والمشملة بصفة أساسية على الطالب، وأعضاء هيئة التدريس والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها، وتمويل إدارة الجامعة . وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر، بشرط أن تكون واضحة ومحددة، ويسهل استخدامها والقياس عليها . وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء .

6- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي:

يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقاتها، وأنه يمكن تمثيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على شكل هرمي قاعدته التزام الإدارة، وعند كل نقطة يمثل إحدى المبادئ، وهي التركيز على الطلبة والعاملين، والتركيز على التحسين المستمر، والتركيز على المشاركة الكاملة، والتركيز على الحقائق. والشكل 2 يوضح ذلك.



المصدر: طرابلسية، شيراز. (2003). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة تشرين، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة تشرين، سوريا).

إن كل وجه من أوجه الهرم - حسب ما أوردها طرابلسية، 2003 فيعني ما يلي:

1-التزام الإدارة: أي التزامها بالتحسين المستمر عن طريق اتباعها ما يسمى بدورة ديمينغ

"PDCA". دورة (Deming Cycle)

هناك سبع نقاط رئيسية أوردها ديمينغ من أجل المؤسسات التعليمية.

-اتفاق على الأهداف.

-التخلص من المداخل التقليدية.

-تحديد المسؤولية الإدارية والتي تبدأ من أعلى مستوى.

-تحديد المستفيد وتعريفه.

-بناء المنظمة يركز على التحسين المستمر.

-شرح التغيير وأسبابه لكل العاملين.

-إشراك كل العاملين في فرق عمل وحلقات الجودة

2-التركيز على المستفيد: على اعتبار أن للجامعة أكثر من رسالة أو مهمة رئيسية تتمثل في التعليم-البحث -والخدمات الاستشارية وخدمة المجتمع المحيط بها، فإن مستفيديها سيتغير وفقاً لطبيعة الخدمة المقدمة له، إلا أنه يمكن تقسيم مستفيدي الجامعة إلى ثلاثة أنواع:

•مستفيد أساسي: الطلاب الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي.

•مستفيد داخلي: الموظف الذي يعتمد على عمل الموظفين الآخرين لكي يقوم بتأدية وظيفته.

•مستفيد خارجي: منظمات الأعمال المختلفة (سوق العمل)

3-التركيز على الحقائق: الجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضا المستفيد على المنتج النهائي الخريج ولكن أيضاً الرضا أثناء العملية التعليمية، لذا فالاهتمام يكون بالجودة الشاملة لمختلف مراحل العملية التعليمية، وهذا بدوره يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لتقييم برامج جودة التعليم، ولا بد من وجود أدوات خاصة لجمع بيانات فعلية لعمليات القياس والتقييم.

4-التحسين باستمرار: التحسين المستمر الداخلي للجودة يفرض أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تتخفف التكلفة، أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة) طرق وأساليب تعليم جديدة، ومحاور جديدة، وموضوعات ومناهج حديثة، ونظم اتصال جديدة .(ولهذا فإن قياس هذه الكفاءة يتطلب مراجعة سنوية على أن تكون هذه المراجعة جزءاً من ثقافة المنظمة التعليمية، وهذا بدوره يستلزم أن يكون التعليم والتدريب في الجودة الشاملة جزءاً من العملية التعليمية بأكملها، وكذلك لا بد من التعامل مع العملية التعليمية على أنها مستمرة.

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إعداد الطلاب بمؤهلات ومهارات مناسبة تجعلهم قادرين علي معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في تلقي للمعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم ، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب " إنسانا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية"¹²، وهذا يتطلب تحول كبير في دور المؤسسة التعليمية وعضو هيئة التدريس والمشرف الأكاديمي، بحيث يعمل الجميع علي توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب علي التعلم الذاتي والتعاوني، وهذا التوجه يتناسب مع أسلوب وفلسفة التعلم

¹² أبو ملوح ، محمد(2000) : الجودة الشاملة في التعلم الصفي ، مركز القطان للبحث والتطوير ، غزة.

عن بعد التي تنتهجها الجامعات المفتوحة والتي تعتمد علي الطالب في عملية التعلم مع توفير كل الإمكانيات اللازمة لحدوث التعلم بمساعدة المشرف الأكاديمي.

ويمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي فيما يلي:

ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.

2- الارتقاء بمستوي الطلاب الأكاديمي والاجتماعي والنفسي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.

3- تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوي الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.

4- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.

5- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

7- العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تهتم إدارة الجودة الشاملة بفلسفة تعتمد علي استراتيجية طويلة المدى في تحقيق أهدافها، ولا تقاس نتائجها من خلال فترة قصيرة، وتعتبر هذه الحقيقة من أهم عيوب تطبيق الجودة الشاملة، حيث لا يتوقف تقويم النتائج علي فترة قصيرة، والتقويم لا يقتصر علي رؤية المؤسسة لنفسها أو من وجهة نظرها ولكن توجد قوى وعوامل أخرى تحدد نوعية المخرجات التعليمية علي اعتبار أن المخرجات التعليمية تعتبر سلعة تنافسية خاضعة للتقويم بشكل مستمر، وللحصول علي سلعة ذات مواصفات جيدة ومقبولة (طلاب)؛ لا بد من الاستمرارية في العمل بنفس الروح والدافعية خلال مدة تطبيق المنهج، ونحن حين نتحدث عن منتج تعليمي مناسب وهو الطالب فكأننا نتحدث عن تنمية المجتمع، لأن ذلك بطبيعة الحال سينعكس علي المجتمع كله أجمع، فالعلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة ترابضية متبادلة يؤثر كل منهما في الآخر.

ويخضع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المجالات بما فيها المجال التعليم الجامعي لمجموعة من القوى الثقافية المؤثرة في مرحلة التطبيق، بالإضافة إلي عوامل مستقبلية لا بد من توقعها، ومن هذه العوامل:

1- العامل الاقتصادي: حيث يرتبط النمو والتطوير التربوي بالحالة الاقتصادية السائدة بأي بلد، حيث

" تؤثر العوامل الاقتصادية علي التعليم من ناحيتين هما: البناء الاقتصادي للمجتمع والنظرية الاقتصادية التي تتبناها أيضا الدولة " (عبود: 1990 :160) ويرتبط التعليم والاقتصاد بعلاقة تبادلية يؤثر كل منهما بالآخر ، و النظرية الاقتصادية إما أن تشكل قيوداً وإما فرض قيود من حيث مقدار التدخل في المجال التعليمي ، حيث يختلف التأثير باختلاف النظام المتبع ، فالنظام الرأسمالي تتطلق منه المعاملات الاقتصادية دون تدخل مباشر من الحكومة في الداخل والخارج

للدولة ، بينما تشارك الدول الاشتراكية في تمويل التعليم ولها المزيد من التأثير في عملية التعلم ، بينما النظام الإسلامي إذا استخدم بصورة سليمة وصحيحة فهو يؤمن بقيمة الفرد وقدرته علي التفكير والإبداع ، وبالتالي فإن النظرية الاقتصادية تنعكس علي الإدارة التعليمية المدرسية والتعليم الجامعي بصورة إيجابية أو سلبية حسب النظام الإداري المستخدم وحجم التمويل المقدم لعملية التعليم .

ويعاني الوضع الاقتصادي الفلسطيني من انتكاسات كبيرة وسوء في كافة الميادين الاقتصادية والتي تنعكس علي مستوي الحياة نتيجة قلة الدخل وازدياد البطالة بسبب الممارسات الإسرائيلية القاسية والتي عملت علي تخريب الاقتصاد الفلسطيني بصورة مباشرة من خلال الدمار الذي أحدثته وتحديثه في البنية الاقتصادية الفلسطينية يوميا، وجعل هذا الاقتصاد يرتبط مباشرة بالسياسة والاقتصاد الإسرائيلي.

2- العامل السياسي: وهو يتعلق بنظام الحكم المتبع في الدولة والظروف السائدة المرتبطة بهذا النظام السياسي وما يتبعها من استقرار سياسي، حيث تظهر فلسفة الحكم في ظل النظم الديمقراطية التي تقوم علي ثقة و احترام الفرد، وأن السياسة هي نتاج لقرار الفرد عند التعبير عن رأيه، وتنعكس هذه الفلسفة السياسية علي النظم التعليمية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لكافة الأفراد مع وجود نوع محدد من الإشراف علي التعليم لتحقيق الوحدة والاحتفاظ بالدولة كشريك مباشر في عملية التعليم. ويعاني المجتمع الفلسطيني من عدم وجود استقرار سياسي واضح نتيجة للأحداث التي تمر بالوضع الفلسطيني، وعدم قدرة السلطة الوطنية السيطرة بصورة كاملة علي عمليات التعليم والتعلم نظراً لوجود الاحتلال الذي مزق أواصر الترابط بين أجزاء الشعب الفلسطيني، وبالتالي يتأثر الوضع التعليمي بصورة مباشرة بالوضع السياسي الصعب الذي يعيشه الشعب الفلسطيني، وذلك لعدم الاستقرار التعليمي في المدارس والجامعات بسبب تأثير وممارسات الاحتلال الإسرائيلي والتي ينتج عنها عدم استقرار أمني للشعب الفلسطيني.

3-العامل الحضاري: "إن التقدم الحضاري في أي مجتمع يقوم علي ثلاث ركائز أساسية هي: القوي البشرية ، المنظمات والمؤسسات التي تستوعب القوي البشرية ، والنظام التعليمي وسياسته وفلسفته" (عبود : 1990 : 169) ، ويمر العالم حالياً بمتغيرات عديدة تنعكس علي حياة المجتمع ونموه وهي ثورة المعلومات واتساع وانتشار التكنولوجيا المادية والإدارية علي المجتمع ، الأمر الذي ساهم في التقارب بين الدول لسهولة الاتصال والتواصل التكنولوجي ، وأصبح التقدم والتطور في العالم يرتبط بمدى استخدام الدول لوسائل التكنولوجيا المعاصرة ووسائل الاتصال الحديثة ، وقدرة الدول أيضا علي التأقلم والتصدي لنظام العولمة والحفاظ علي كيانها وقدرتها علي حماية نفسها وأنظمتها المختلفة بما فيها التعليمية من التبعية للدول المتقدمة.

4 - العامل الاجتماعي: يشكل النظام الاجتماعي في أي دولة عاملاً مهماً لمدي التماسك الاجتماعي في الدولة، فيتميز كل نظام بمميزات اجتماعية تميزه عن غيره، ويرتبط الوضع الاجتماعي بالوضع السياسي السائد، حيث يتميز النظام الرأسمالي والاشتراكي الغربي رغم قوته السياسية بالتفكك وضعف الترابط الأسري، حيث تكثر الذاتية والمصلحة الشخصية وضعف الانتماء للدولة، والاهتمام بالمصلحة الشخصية، لكن قوة الوضع الاقتصادي والعسكري أخفت هذه المظاهر لتلك المجتمعات، بينما الوضع الاجتماعي في ظل النظام الإسلامي المطبق بصورة سليمة يخفي العديد من المظاهر السلبية، ويظهر التعاون والتماسك الأسري والاجتماعي والأخوة والعدل والمساواة واحترام قيمة الفرد وكيانه، وغياب المصلحة الشخصية، وزيادة الانتماء وغيرها من المميزات التي تنعكس علي المجال التعليمي والتي ساهمت بصورة مباشرة في الحفاظ علي كرامة الفرد وعدم تأثره بالعوامل الخارجية السلبية، الأمر الذي يساهم في زيادة تماسكه وحبه للتطوير والتغيير دون تبعية لأي نظام جديد.

بالرغم من هذه القوى المؤثرة في التعليم إلا أنه توجد اتجاهات لقوي مؤثرة مستقبلياً ومحتملة بسبب التغيرات المتسارعة حديثاً في العالم والتي ستعكس علي التعليم، وبالتالي يجب علي النظام التعليمي في أي مؤسسة أن يكون قادراً علي معرفة التوقعات المستقبلية الناتجة عن الانفجار المعرفي والتكنولوجي وللتغيرات والقوي الثقافية التابعة لهذه المتغيرات مع القدرة علي استيعابها في النظام التعليمي والتأقلم معها؛ كيلا تحدث فجوة أو تناقض في العمل، ومن هذه القوي المحتملة (الباز: 1996: 115-122) :

- 1 - الانتقال من المجتمع الصناعي إلي مجتمع المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة.
 - 2 - الانتقال من الاقتصاد القومي إلي الاقتصاد العالمي، ويكشف عن ذلك دورة الجات في أورجواي والتي ترتب عنها توقيع معاهدة إنشاء منظمة التجارة العالمية والتي انضمت لها (114) دولة.
 - 3 - الانتقال من التخطيط علي المدى القصير إلي التخطيط علي المدى الطويل (الاستراتيجي).
 - 4 - الانتقال من المركزية إلي اللامركزية، ومن الديمقراطية التمثيلية إلي الديمقراطية التشاركية.
 - 5 - الانتقال من المساعدة المؤسسية للحكومة والقطاع العام إلي المساعدة الذاتية.
- هذه الاتجاهات المستقبلية وغيرها كالعولمة ستلقي عبئاً إضافياً علي إدارة المؤسسات التعليمية المدرسية والجامعية، الأمر الذي يتطلب إعداد أجيال قادرة علي استيعاب هذه المفاهيم من سن مبكرة للسيطرة عليها في مراحل مبكرة وكيلا تكون عائقاً للنمو والتطور التعليمي في المستقبل، علي اعتبار أن أي تقدم صناعي واقتصادي وغيره لابد أن يسبقه تطور تربوي في المؤسسات التربوية المدرسية والجامعية.

8- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة (كأمريكا واليابان) والعديد من الدول الأوروبية وبعض الدول النامية وما تلي هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات التي تبنت ذلك الأسلوب علي مستوي تحسين المنتج وزيادة الطلب علي تلك المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي؛ أوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيق هذا الأسلوب بالنظام والمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وذلك للتفوق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في تلك المؤسسات، حيث تزايد عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام الجودة الشاملة، فقد تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تبنت إدارة الجودة الشاملة من (78) ثمان وسبعين مؤسسة عام 1980 إلي (2196) مؤسسة عام 1991م بالإضافة إلي الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي ظهرت تزايد عددها ازديادا مطردا، ونظراً للنجاحات الهائلة التي حققتها المدارس الثانوية والإعدادية في العديد من الولايات والمناطق بأمريكا بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من مدينة (نيوتاون) بولاية (كاناتيك) الأمريكية (Newton School in Connecticut) عام 1990م بناء علي مفاهيم الجودة الشاملة (لديمنج)، وكذلك تجربة مدينة ديترويت (Detroit) التعليمية عام 1993م بعد تدريب الكوادر الإدارية المناسبة في مدارسها ، ومدارس (مت جيكومب) الثانوية في مدينة (ستيكا) بولاية آسكا (MT. Edgecumbe High School in Stica) عام 1998م ، والتي أصبح نظام الجودة الشاملة نظاما ومنهج حياة لكل من الطلاب والمعلمين والعاملين ، وقد أوجد النجاح الكبير للمدارس الأمريكية والأوروبية في تطبيقه مبررا لتطبيق هذا النهج الجديد في مجال التعليم ، ومن المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي (الرشيد: 1995: 15-17):

- 1- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
 - 2- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
 - 3- عالمية نظام الجودة باعتباره سمة من سمات العصر الحديث.
 - 4- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء أكان في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص في معظم دول العالم.
 - 5- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.
 - 6- توصيات المؤتمرات العربية ووزراء التربية والتعليم العرب بتطبيق هذا الأسلوب مع إنشاء وحدة تأكيد الجودة في التعليم في تلك الدول وخاصة دول الخليج العربي.
- بالإضافة إلي ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالنمو والتطوير المؤسساتي والمجتمعي.
- هذه المبررات وغيرها أكدت على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهودا لا تتوقف لتحسين الأداء، كما تهدف إلي تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية ألا

وهم الطلاب باعتبارهم محور العملية التعليمية في أي نظام تربوي، ويرى الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية:-

- 1- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
 - 2- الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
 - 3 - زيادة كفايات الإداريين و المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.
 - 4 - زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع،
 - 5 - توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كلن حجمها ونوعها.
 - 6 - زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
 - 7 - الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
 - 8 - تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
 - 9 - تحديد مجالات التنمية المجتمعية بشكل عملي تطبيقي بعيدا عن الكلام النظري.
- هذه المهام والمميزات والمبررات لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلي إحداث متطلبات أساسية لدي المؤسسات التربوية؛ كي تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية و للوصول إلي رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية؛ لابد من توفر العديد من المتطلبات ومنها:
- 1 - دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
 - 2 - ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلي ثقافة تنظيمية جديدة، تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدي المؤسسات التربوية (مصطفى: 2002: 50-57).
 - 3 - تنمية الموارد البشرية لدى المعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة مع تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
 - 4 - مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
 - 5 - التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
 - 6 - التعرف علي احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملون والخارجون الذين هم عناصر المجتمع المحلي، مع إخضاع تلك الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.

- 7 - تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- 8 - تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق؛ لأجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
- 9 - تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- 10 - المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة (عقيلي:58:2001).
- 11 - استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية بعيدا عن الذاتية. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر مهارات أساسية في مدير الجودة الشاملة والعاملين معه (شميدث وفانجا: 1998) وهي:
 - وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
 - تدعيم العمل الجماعي باعتباره الأساس داخل التنظيمات.
 - الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند إنجاز العمال بفعالية.
 - وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة مع الاعتماد علي دورة (ديمنج) لتحسين الأداء.
 - حث الأفراد العاملين علي التعلم من الخطاء.
 - القدرة علي توفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسلطة.
- 1 - رسم سياسة الجودة الشاملة في الجامعة من حيث:
 - تحديد المسئول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها ،تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة ، تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة ، تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات ، تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات.
- 2 - الإجراءات: وتشمل المهمات التالية:
 - التسجيل ، تقديم المشورة ، تخطيط المنهج ، عمليات التقويم ، مواد التعليم ، اختيار وتعيين العاملين ، تطوير العاملين.
- 3 - تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة و مفهومة وقابلة للتطبيق.
- 4 - المراجعة: وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.
- 5 - الإجراءات التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.
- 6 - الخطوات الإجرائية: وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الايزو SO9002 في الميدان التربوي، والذي يعني: مدي التطابق للمواصفات القياسية، وهي إحدى المؤسسات العالمية

التي تهدف إلي وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل علي تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ولقد تم تطوير نظام (الأيزو9000) ؛ ليتوافق مع الميدان التربوي، فظهر ما يسمى (أيزو 9002)، وقد تضمن (19) تسعة عشر بندا تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية للوصول إلي خدمة تعليمية عالية وهي: مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة ، مراجعة العقود ، ضبط الوثائق والبيانات ، الشراء، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو ولي أمره ، تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب ، ضبط ومراقبة العملية التعليمية ، التفتيش والاختيار ، ضبط وتقويم الطلاب ، حالة التفتيش والاختبار ، حالات عدم المطابقة ، الإجراءات التصحيحية والوقاية ، التداول والتخزين والحفظ والنقل ، ضبط السجلات ، المراجعة الداخلية للجودة ، التدريب ، الخدمة ، الأساليب الإحصائية.

ومن منظور الإدارة فإن جودة التعليم من ناحية إدارية تتطلب عدة أمور تتمثل في:

(جوهر:2001: 427-430):

- 1- التركيز علي تحسين الأداء التعليمي والأداء الإداري.
- 2- العمل الحثيث علي التقليل من تكلفة التعليم، مع زيادة عوائده المتوقعة.
- 3- تحقيق مبدأ المساواة بين المدرسة والمجتمع.
- 4- الانفتاح علي المجتمع، مع تحقيق أقصى مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوب فيه.
- 5- القضاء علي كل احتمالات عدم رضا المجتمع عن برامج المدرسة وأنشطتها التربوية.
- 6- السعي الحثيث نحو الإقلال من الرقابة علي الإدارة المدرسية، مع تنمية روح الرقابة الذاتية في نفوس العاملين بها.
- 7- تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلي ثقافة تؤمن بالجودة والتميز.
- 8- شيوع حالة من الرضا في نفوس الطلاب تجاه المدرسة أو الجامعة.
- 9- شيوع اتجاهات طيبة نحو المدرسة والجامعة من جانب المعلمين والمشرفين الأكاديميين والمجتمع.
- 10 - انتشار ثقافة الجودة الشاملة بين كافة العناصر المجتمعية باستخدام وسائل الإعلام لتهيئة أفراد المجتمع لنفهم أهمية تطبيق الجودة الشاملة لمصلحة المجتمع.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا وغيرها والتي يتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها تحتم علي إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحوّل نحو إدارة الجودة الشاملة، مما يتطلب الجراءة من قبل القيادة العليا في تلك المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، مما يستلزم تطبيق المداخل السبعة الأساسية The seven approach، وهي عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة، وتتكون من (فيليب انكستون: مرجع سابق):

1-الإستراتيجية: Strategy

وهو أن يكون لدى القيادة العليا فكرة عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.

2- الهياكل Structure:

وتعني إعادة هيكلية المنظمة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار مع تعيين طاقم العمل لذلك.

3- النظام System

ويعني: إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.

4- العاملين Staff

وتعني: معاملة الأفراد بشكل لائق مع إشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

1 المهارات Skills

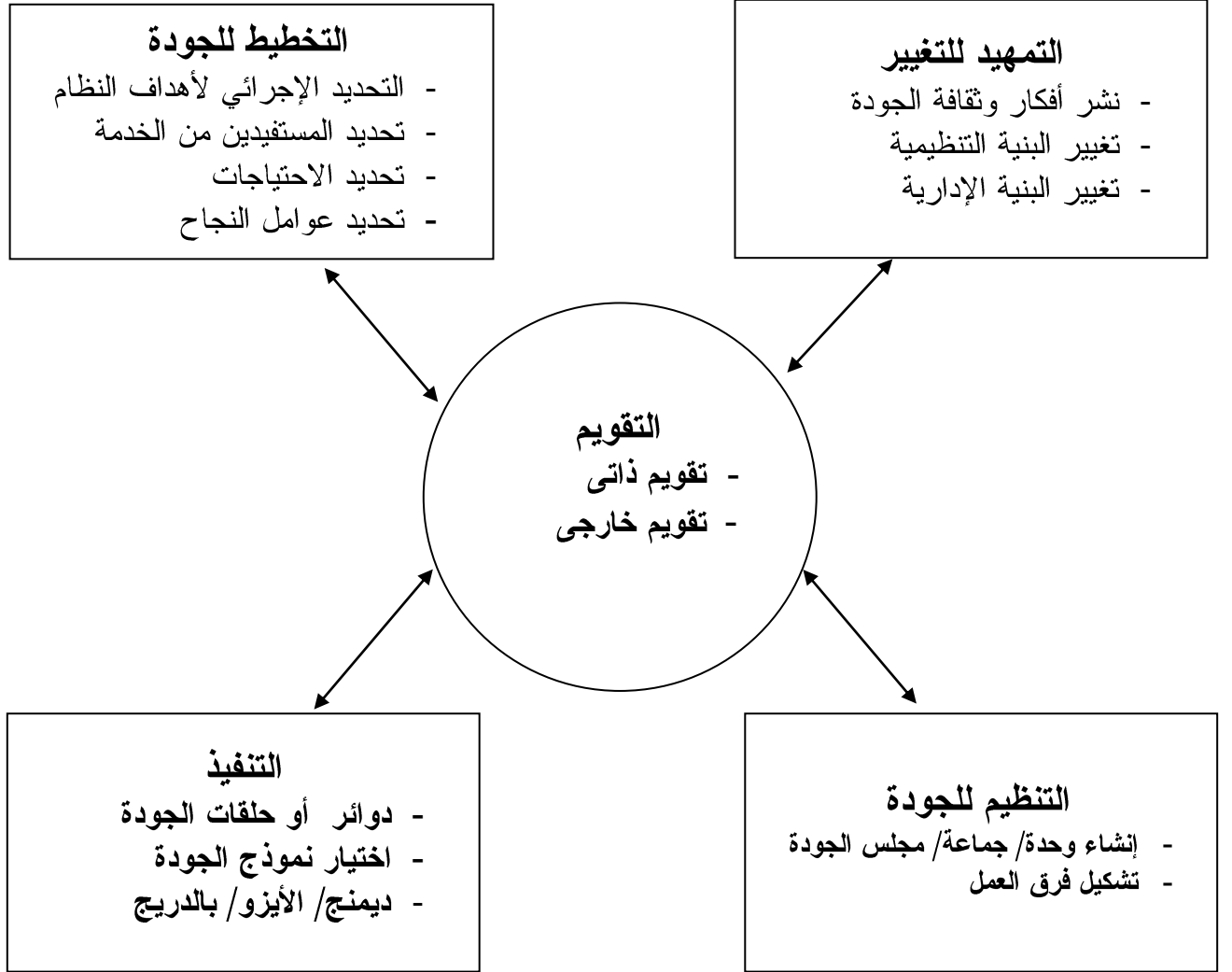
وتعني: تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر؛ لأجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة علي المنافسة.

2- القيم المشتركة : وتعني؛ إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة مع تحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

ولو تمعنا في هذه المداخل السبعة لإدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها تعبر عن مدخلات أساسية في أي نظام بما فيها النظام التعليمي، حيث يعتمد مفهوم النظم علي الاستخدام الأمثل للمدخلات الموجودة مع استخدام عمليات ملائمة؛ لأجل الوصول إلي مخرجات مناسبة، وبالتالي فإن النظام التعليمي يحتاج إلي إحداث تغييرات وعمليات تطوير وتحسين مستمر لتلك المدخلات، وهو بحاجة إلي استراتيجية محددة وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة ويسهم في إشباع حاجات العاملين لأجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطاتهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي متفتح وديمقراطي قادر علي استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي الجامعي وإيجاد ثقافة جديدة تحث علي التعلم المستمر والمتواصل ويناسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة ورفض الثقافة القديمة غير الملائمة للعصر الحديث.

9- الخطوات الإجرائية لتطبيق معايير إدارة الجودة في المجال التعليم:

لتطبيق إدارة الجودة ومعاييرها، هناك نموذج يتكون من خمس خطوات إجرائية يمكن الالتزام بها- في ضوء ظروف كل مؤسسة تعليمية- يوضحها الشكل التالي:



5 المصدر: عقيلي عمر وصفي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل،

عمان .

معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية في الجامعات:

العنصر	نواحي الجودة
المنهج العلمي	<ul style="list-style-type: none"> - درجة تغطية المواضيع الأساسية. -التناسب مع قدرة استيعاب الطالب في هذه المرحلة. -الارتباط بالواقع العملي. -الإلمام بالمعارف الأساسية. -إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية.
المرجع العلمي	<ul style="list-style-type: none"> - درجة المستوى العلمي و الموثوقية. -شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي. -وقت توافر المرجع العلمي. -سعر المرجع العلمي. -امتداد الاستفادة من المرجع العلمي. -أصالة المادة العلمية. -نوع الاتجاهات التي ينميها المرجع العلمي.
أعضاء هيئة التدريس	<ul style="list-style-type: none"> -المستوى العلمي والخلفية المعرفية. -إدراك احتياجات الطلاب. -الانتظام في العملية التعليمية. -الالتزام بالمنهج العلمي. -تقبل التغذية الراجعة. -العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية. -تنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي. -الهدف من أسلوب التدريس المستخدم. -تنمية الاتجاه التحليلي. -تنمية النظرة المتعمقة. -درجة التفاعل الشخصي. -الوعي بدور القدرة العلمية والخلقية.
أسلوب التقييم	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الموضوعية والاتساق. -درجة الموثوقية والشمول. -عدم التركيز على التلقين. -التركيز على القدرة التحليلية. -التركيز على التفكير الإبتقادي.
النظام الإداري	<ul style="list-style-type: none"> -توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام. -التوجه نحو سوق العمل. -المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية. -كفاءة وفعالية النظام الإداري. -تلقي الشكاوى والتعامل معها.
التسهيلات المادية	<ul style="list-style-type: none"> -تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية. -تنمية وإشباع الناحية الجمالية.

المصدر:

Calpin-Davies ,P, & Donnelly ,A, 2006 , Quality assurance of NHS funded healthcare education. *Nurs Manag* (Harrow).

10- مقارنة ادارة الجودة الشاملة بين المفاهيم الصناعية و المفاهيم المتعلقة بالخدمة

التعليمية:

يقدم هذا الجدول مقارنة بين بعض المفاهيم الصناعية و المفاهيم المتعلقة بالخدمة التعليمية اعتمادا على دراسة سابقة قاما بها (Shutler and Crawford 1998) حيث تم تحديد المفاهيم التالية:

قطاع الصناعة	قطاع التعليم	المنتج
سلع / خدمات	زيادة المعرفة والكفاءة اكتساب المهارات / تطوير الشخصية	المنتج
المشتري/ المستخدم النهائي للسلعة او الخدمة	الطالب / ذوو الطالب / سوق العمل المؤسسات العامة والخاصة /المجتمع	الزبون
مواد أولية / قطع الغيار معدات / آلات	الطالب الجديد / الكتب/ وسائل الإيضاح معدات / فصول / معامل	المواد الخام
المنتجين / الفنيين / المهندسين	المدرسين / الموظفين	العاملون
مدير المصنع / مدير المؤسسة / رئيس مجلس الإدارة	عميد الكلية / مدير المعهد / رئيس الجامعة	المدير
الكشف / القياسات / الاختبارات / التحاليل	الامتحانات / ورقات البحوث / عمليات التقييم الفصلي / التقارير والفروض المنزلية	فحص الجودة
التجميع / التركيب / التصنيع / اللحام /القطع/ التحويل / المعالجة	التدريس / التدريب / التلقين/ التوجيه	العمليات الإنتاجية
تصميم السلعة / الخدمة	تصميم المناهج / تصميم الكتب والمراجع / تصميم الامتحانات	التصميم

المصدر Shutler, P, Crawford, L., " The Challenge of ISO 9000 Certification in High Edition", Quality Assurance in Education, 1998

المقارنة بين الجامعات التقليدية و الجامعات التي تدار على أسس الجودة:

الجامعات الجودة الشاملة	الجامعات التقليدية
1- الهيكل التنظيمي مسطح ومرن وأقل تعقيداً.	1- الهيكل التنظيمي هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية.
2- التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات عملاً بمبدأ تجنب حصول الخطأ.	2- التركيز على إبقاء الوضع الكائن وعدم إصلاح ما لم يحصل خطأ أو مشاكل.
3- ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرهم إلى المدرب أو الميسر للأمور، و إلى المدير على أنه قائد.	3- ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرهم إلى الحاكم أو الشرطي الرقيب.
4- تتحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوس إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين.	4- تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوس بصفات التواكل والحقوق والسيطرة.
5- التركيز على الجهد الجماعي حيث تسود روح الفريق.	5- التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد.
6- تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول وإلى التدريب على أنه استثمار مفيد.	6- تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة.
7- تطلب المنشأة من عملائها(الطلاب و ذويهم في المدارس) توصيف الجودة وتطور مقاييس لتحديد ما إذا كان تم التوصل إلى متطلبات وتوقعات العملاء مع السعي الدائم لتحسين الأداء.	7- تحدد ماهية الجودة وما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة.
8- تبني القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة.	8- تبني القرارات على المشاعر والأحاسيس التلقائية.

11- تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية المدرسية والتعليم العالي، وسنقتصر (في هذه الدراسة) علي تجارب دولتين من الدول المتقدمة اللتين تعتبران من أكثر الدول نمواً وتطوراً في كافة المجالات ثم دولة من الدول النامية في مجال التعليم العالي حاولت اللحاق بالركب والتطوير:

1 - إدارة الجودة الشاملة في أمريكا¹³

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام 1999 وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي حيث ظهرت بعض المشاكل بالموازنة بولاية (كاليفورنيا)، وحيث إن التقييم ونظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال التركيز على الجامعات وتعليم الطالب الجامعي لمقابلة متطلبات العمل دائمة التغير وكذلك تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، " كما أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الأخير، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لابد من التدخل الملح في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخرجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (سكوتسون ماديسون)، وجامعة (شمال داكوتا)، وكلية مجتمع (ديلاوير) وجامعة ولاية (أوريغون)، كما أخبر بوخالتر عام 1996 أن هناك (160) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، وحوالي (50%) منها قد أسس تركيباً تنظيمياً للجودة " (خليل والزهيري: 2001: 302) .

وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم نموذج هندسة الجودة الشاملة (Total Quality Engineering) في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، وتقدم جائزة مالكوم (Malcolm

¹³ البيلاوي ، حسن حسين ، وآخرون . الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات، دار المسير 2006م .

(Baldrige) أنموذجا ومعيارا لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وتركز إدارة الجودة الشاملة لإنجاز النتائج علي: (الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين).

2 - إدارة الجودة الشاملة في اليابان¹⁴:

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلي أن زاد التأكيد علي الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية جوران (Juran)، أو الفكر لكارو يوشيكواوا (Kaoru Ishikawa) علي وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم (خليل والزهيرى: 2001: 320_330) وهي:

تركيز المنظمة وبشكل رئيس علي عملاتها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطلاب زبون للمعلم، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمدرسة هما الموردان للتعليم الفعال في بيئة الطالب، والمدرسة هي المسؤولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطلاب، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون.

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

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

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

3 - إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا¹⁵:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنتظر إلي التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (9%)، حيث كان عدد الطلاب عام 1996م هو (17569) طالباً، ثم زاد عام 1997م إلي (28344) طالباً بعد الانفتاح علي التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة

¹⁴ نفس المرجع السابق

¹⁵ مصطفى ، أحمد سيد ومحمد مصيلحي الأنصاري . برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي . المركز العربي للتدريب التربوي بدول الخليج ، الدوحة ، قطر ، 2002م .

الجودة الشاملة (11) إحدى عشرة جامعة عامة و (6) وست جامعات خاصة، وزاد تخصيص (30%) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997م، كما تنفق الحكومة علي (50) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من (100) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي. وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلي وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في:

القيادة (Leadership)، التحسين المستمر (Continuous Improvement)، الوقاية (Prevention)، مقاييس الموارد (Measurement of Resources)، رضا الزبون الداخلي والخارج (Internal and External Customer Satisfaction)، إدارة الناس (People Management)، العمل في فريق (Teamwork) .

4- إدارة الجودة الشاملة في إنجلترا¹⁶:

اهتمت إنجلترا بتطبيقات الجودة الشاملة في التعليم ، وحدث تطور في هذا المجال خاصة في التعليم منذ عام 1993م حيث ركزت على ثلاثة نظم للجودة في بريطانيا هي :

- _ تأمين نظام الجودة الداخلية .
- _ الإطلاع على نظام الجودة الخارجية .
- _ التحكم في نظم الجودة من خلال مؤسسات التمويل ، ومؤسسات التقويم التي وضعت نظام جديد لتقويم جودة التعليم .
- _ وتهدف بريطانيا من خلال هذا التطوير زيادة الثقة في التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي وهذا التطوير بالتركيز على احتياجات الطلاب وتوفيرها ، وإدخال وتحسين إدارة الجودة الشاملة .

5- إدارة الجودة الشاملة في الهند¹⁷ :

اتجهت الهند إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بهدف تحقيق المنافسة العالمية في مجال الإنتاج والارتقاء بجودته عالمياً ووجهت الهند اهتمامها للتركيز على مبادئ أساسية من أجل التطبيق الشامل للجودة تتمثل في :

1 مقارنة التكلفة بالجودة وارتباطها بأنماط الجودة مثل :

- _ الأداء الفقير مع الجودة .
- _ الأداء الجيد والإتقان .
- _ العائد الأفضل مع الأداء المتطور .

¹⁶ المتبولي ، صلاح الدين . التربية ومشكلات المجتمع . الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2003م

¹⁷ خليل ، أحمد سويبراهيم عباس الزهيري . إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، خبراتكم في الإدارة منها في مصر المؤتمر السنوي الثامن 29-37 يناير 2001 ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات ، دار الفكر 2000م، القاهرة

- 1- الارتقاء بالعائد مع الأداء البارز .
- 2 إدخال نظام العمل بإدارة الجودة الشاملة (TQM) .
- 3 توجيه الطلاب وفق احتياجات السوق .
- 4 ارتباط جودة الإنتاج بجودة التعليم .
- 5 تهيئة المناخ للإبداع واستثماره داخل المدرسة وخارجها .
- 6 ارتباط التعليم بسوق العمل المحلي والعالمي .
- 6- إدارة الجودة الشاملة في تركيا¹⁸ :

قطعت تركيا خطوات إيجابية في مجال تطبيق الجودة الشاملة والارتقاء بمفهوم الجودة إلى الجودة الشاملة من خلال :

- 1 إعداد القيادة ، حيث إن لها تأثير فعال على تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة وتطويرها والتعرف على اتجاهات الجودة .
- 2 التدريب المستمر بمستوياته المختلفة من خلال إدارات قادرة على التنفيذ الجيد لبرامج التدريب.
- 3 تخصيص ميزانيه لتمويل تطبيقات الجودة الشاملة في مجال التعليم .

7- إدارة الجودة في الجزائر:

أما علي المستوي الجزائر فعقدت العديد من المؤتمرات التي هدفت إلي كيفية تنمية الجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومميزاتها ودورها في تحسين التعليم بشكل نظري بناء علي النجاح في العديد من الدول الحديثة وبعض الدول النامية، فوضعت المؤتمرات العديد من التوصيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم المدرسي والجامعي، لكن بدأت بعض المحاولات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات، وذلك باعداد برامج تتطابق مع المعايير الدولية لضبط الجودة و تطوير التعليمي وبالتالي تطور المجتمع فيهما، الا ان لازلة هناك مجموع من الصعوبات التي تواجه سياسة تطبيق ادارة الجودة الشاملة

صعوبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي بالجزائر:

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الجزائرية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الجزائرية.
- تزايد البطالة بين الخريجين في الجامعات الجزائرية.
- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين على الطلب عليهم.
- تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الفكك عنها.
- تغلب النظام على أعمال الفكر أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات.

¹⁸ المتبولي ، صلاح الدين . التربية ومشكلات المجتمع . الإسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، 2003م .

- ترسيخ الاعتماد على المركزية أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور المجموعات والمجالس.
- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلا من التحليل والاستنتاج والابتكار.
- إجراء البحث العلمي لأغراض الترقية والكسب المادي.

• وهناك إشكاليات وتحديات تعوق الارتقاء بمستوى كفاءة التعليم العالي بالجزائر وفعاليتها، لعل من أهمها ما يلي:

- جمود استراتيجيات التعليم العالي بالجزائر.
- ضعف الصلة بين البحث العلمي والممارسات التطبيقية في المجتمع.
- نقص التفاعل بين مؤسسات التعليم العالي وقطاعات الإنتاج.
- البون الشاسع بين إنتاج المعرفة واستخدامها في التطوير والإصلاح.
- ضعف العلاقة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.
- زيادة الكم بين عدد الطلاب مقابل الكيف لمستوى التأهيل.
- ضعف الإنفاق على البحث العلمي.

الترتيب الجامعة في الجزائر في افريقيا في العالم:

الترتيب في العالم	الترتيب في إفريقيا	الترتيب في الجزائر	اسم الجامعة
4.132	23	1	ابوبكر بلقايد - تلمسان -
5.559	45	2	جامعة باتنة
6.306	56	3	جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
6.842	62	4	جامعة الجزائر
6.932	63	5	جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين
7.398	71	6	جامعة منتوري قسنطينة
7.636	79	7	جامعة جيلالي اليابس
7.936	85	8	جامعة بومرداس
8.034	87	9	جامعة البليدة
8.416	89	10	المدرسة الوطنية للأشغال العمومية
8.410	99	11	المعهد الوطني للإعلام الآلي

الخاتمة

ورغم الجهود لإيجابية التي تبذلها الوزارة و التي نراها فإن التعليم العالي في الجزائر يعاني من العديد من التحديات التي لا تحلها الأنظمة والتعليمات والإشراف الوزاري والمتابعة، فإن ندرة وشح التمويل والموارد المالية يشكل العقبة الأكبر أمام الإدارات الجامعية، ثم إن الدور الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية ضعيف وأقل بكثير مما يفترض أن تقوم به، وتشكل معضلة بطالة خريجي مؤسسات التعليم العالي حالة لا نجد لها حلاً جذرياً على المدى المنظور. ولهذا يجب البحث أكثر في سبيل تحقيق الجودة ورفع من مستوى الجامعات الجزائرية من كل الجوانب .

المراجع باللغة العربية :

- الفضل، مؤيد والطائي، يوسف" . (2004) . إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ."
- منهج كمي" ، عمان :الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الرشيد محمد ، (1995)، الجودة الشاملة في التعليم ، المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية ، جامعة الملك سعود.
- أبو ملوح محمد (2000)، الجودة الشاملة في التعلم الصفي ، مركز القطان للبحث والتطوير ، غزة.
- النجار فريد راغب (1999) ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، أميرال للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- فيليب انكستون (1995)، التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان ،الدار اللبنانية المصرية.
- جمال طاهر أبو الفتوح، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة 2000
- عابدين، محمود عباس" . (1992) . الجودة واقتصادياتها في التربية : "دراسة نقدية، دراسات تربوية، القاهرة، رابطة التربية الحديثة،
- عشبية، فتحي" . (2000) . الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري : " دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص رقم 3
- درباس، أحمد" . (1994) . إدارة الجودة الشاملة مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي" ، رسالة الخليج العربي، مج 14 .
- بدح، أحمد . (2003) . إدارة الجودة الشاملة :نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية) .رسالة دكتوراة غير منشورة(، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان : الأردن.
- طرابلسية، شيراز . (2003) . إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة تشرين،) رسالة ماجستير غير منشورة(، جامعة تشرين، سوريا.
- عقيلي عمر وصفي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل، عمان .
- مصطفى ، أحمد سيد ومحمد مصيلحي الأنصاري . برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي . المركز العربي للتدريب التربوي بدول الخليج ، الدوحة ، قطر ، 2002م .

- المتبولي ، صلاح الدين . التربية ومشكلات المجتمع . الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2003م.
 - خليل ، أحمد سيد وإبراهيم عباس الزهيري . إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، خبرات أجنبية وإمكان الاستفادة منها في مصر . المؤتمر السنوي الثامن من 27-29 يناير 2001 ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001م .
- المراجع باللغة الاجنبية

- Hixon,J.and K.lovelace (1992) .” Total Quality Management Challenge to Urban School ” . Education Leadership,50(3) P.6-24
-
- Costin, H.,I., (1994). "Readings in total quailty management", Copyright, by Har Court Brace & Company, Sandigo, New York.
-
- Calpin-Davies ,P, & Donnelly ,A, 2006 , Quality assurance of NHS funded healthcare education. Nurs Manag (Harrow).
-
- Shutler, P, Crawford, L., " The Challenge of ISO 9000 Certification in High Edition", Quality Assurance in Education, 1998
- <http://www.ouarsenis.com/vb/showthread.php?t=11615>