إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: مقاربة مفاهيمية.

أ. عبد العالي هبال

أستاذ بقسم العلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر.

ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من الناحية النظرية. ولتحقيق الهدف تم الاعتماد على جمع وتفسير المعلومات ذات الصلة للاستفادة منها في موضوع الدراسة، حيث ناقش البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في التعليم الجامعي، كما تطرق إلى مبادئ ومحاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. وفي الأخير، خلص البحث بتقديم بعض التوصيات التي توضح لمؤسسات التعليم العالي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

Abstract:

This study aimed at investigating total quality management (TQM) in higher education institutions. Analytic-descriptive approach in data collection and interpretation has been opted for. The study focused on the concept of total quality management and the benefits of its adaptation in higher education institutions.

The study concludes with a number of recommendations highlighting the significance of the employment of total quality management in higher education institutions.

مقدمة

تحتل الجامعة مكانةً كبيرةً وأهميةً بالغةً في حياة الشعوب والأمم؛ فهي قمة الهرم المعرفي والعمود الفقري للتقدم الاجتماعي والاقتصادي والطريق الموصل إلى مجتمع المعرفة، من خلال ربط التعليم الجامعي بمتطلبات التنمية وتطلعات المجتمع وحاجاته، وذلك بتبني الجامعات ومراكز البحث ومخابره مشكلات المجتمع ووقوفها على عوائق التنمية فيه ثم تقديم الحلول المناسبة لها.

إن التعليم العالي هومفتاح المرور لعصر المعرفة والسبيل لتطوير المجتمعات وبناء الاقتصاديات القوية التي تقاس، في وقتنا الحالي، بقوة الجامعات والبحث العلمي التي تعتبر مركز اكتشاف القدرات البشرية الخارقة التي تتمكن من الرقي بالأمم من خلال الاكتشافات العلمية في مجالات الإعلام الآلي، الكيمياء، التكنولوجيا، السلاح وغيرها من المجالات، بالإضافة إلى إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية، وكذلك إعداد القيادات الفكرية في مجالات التعليم المختلفة التربوية والعلمية والمهنية.

ولما كانت الجامعة حاملةً لمشعل العلم والثقافة، وذات دور ريادي في الدولة والمجتمع، ولما كانت محل تكوين إطارات البلاد، وقادة الغد؛ فإنه لزاماً عليها الاهتمام بالقضايا التي تشغل المجتمع وتتفتح تفحاً واسعاً على التغيرات الكبرى التي يشهدها العالم، كما يجب على الجامعة أن تزود المسؤولين في مختلف المستويات وفي شتى المجالات بالأفكار والتحليلات والدراسات التي تساعدهم على إتخاذ القرارات الرشيدة.

إن الجامعة وباعتبارها مؤسسة ريادية في صناعة العقول وقيادات المجتمع وإنتاج النخب مطالبة بالاندماج كليةً في المجتمع من خلال تحقيق متطلباته الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، وهذا ما يتطلب إصلاحات ضرورية على هيكلة وبنيته من خلال التحسين المستمر للمناهج، والمقاييس الدراسية، يساعد على تحقيق ضمان جودة التكوين الذي يتوافق واحتياجات سوق العمل في التخصصات الملائمة.

ولا يتأتى ذلك إلا بضمان الجودة في التعليم العالي من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي لضمان جودة التكوين وتميز البحث العلمي مما يرفع الكفاءة النوعية لخريجي الجامعات؛ أي تخرج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل لخدمة المجتمع، وتحسين المردود العام للمنظومة الجامعية؛ أي الحصول على نوعية أفضل من التعلم بشكل يلبي احتياجات الاقتصاد ومتطلبات المجتمع.

مشكلة البحث:

يعد قطاع التعليم الجامعي من أهم القطاعات التي تؤثر في البيئة الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الإقليمي والعالمي كما أنه منوط إليه القيام بالدور الرئيس في استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الطموحات المستهدفة، ويتطلب ذلك أن يسعى قطاع التعليم الجامعي إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء والجودة الشاملة لكل ما يقدمه من خدمات تعليمية.

لقد تبين أن التعليم الجامعي بمؤسساته المختلفة يعاني من أزمة الوضع الراهن التي تجعله غير قادر على مواجهة تحدياته الحالية والمستقبلية، ويتبين أن رفع مستوى الأداء الجامعي والاستمرار في ذلك أمران أساسيان للجامعات الآن ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تحقيق الجودة والتحسين المستمر في الأداءات المختلفة لمؤسسات التعليم الجامعي.

إن تجويد وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي يتطلب أسلوبا إداريا ذا طبيعة خاصة يتمثل في إدارة الجودة الشاملة التي تعد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ هدفها تحقيق أفضل أداء ممكن؛ من خلال أداء العمل الصحيح بأسلوب نموذجي من أول مرة تجنبا لضياع الموارد أوتبديدها أوسوء استغلالها؛ فتبني الجامعة لإدارة الجودة الشاملة هوضرورة إستراتيجية لرفع كفاءة هذا المرفق الحيوي، وكسب رهان التميز والتألق سواء على مستوى التعليم والبحث أوعلى مستوى الإدارة والتسيير.

ومن هنا، فإن مشكلة الدراسة تتلخص ببحث موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي من الناحية النظرية.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من الناحية النظرية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. إلقاء الضوء على فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
2. إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؛
3. التعرف إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؛
4. تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؛
5. التعرف إلى محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة عن كونها محاولة بحثية تركز على دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الذي يعد من الموضوعات الحديثة نسبيا على المستوى العالمي بشكل عام والعربي بشكل خاص، مما يساعد على تقديم قاعدة بيانات للمسؤولين على إدارة قطاع التعليم العالي؛ من أجل تصويب أوضاع الجامعة فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة من قبل مصالحها، وبالتالي مساعدتها على معالجة نقاط الضعف وجوانب القصور في الخدمة المقدمة.

وكذلك تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. إدارة الجودة الشاملة هي إحدى استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، وهذا ما يفرض الاهتمام بهذا الموضوع دراسةً وتحليلاً.

2. مسؤولية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في التنمية عظيمة ودوره محوري وحساس في تبني مشكلات المجتمع والوقوف على عوائق التنمية فيه ثم تقديم الحلول المناسبة لها، غير أن هذا الدور لن يكون ايجابياً إلا إذا كان الأداء على قدر كبير من الجودة والتميز، والتفاعل الإيجابي مع احتياجات المجتمع واستهداف المصلحة العليا للبلاد.

3. يحظى موضوع الجودة حاليا باهتمام من قبل جميع المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم المتقدم والنامي على السواء بعد أن انتبهت تلك المؤسسات إلى أهمية تطوير وتحسين الأداء كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية خاصة بعد التطورات التكنولوجية والاتجاه نحوالعولمة.

4. يشهد التعليم الجامعي محلياً وإقليمياً ودولياً محاولات جادة لتطويره وتحسينه؛ حيث أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها الحكومات والمؤسسات التعليمية اهتماماً بالغاً؛ بل أصبحت ضرورة ملحة ودليلاً على بقائها واستمرارها في هذا العصر **(عصر الجودة)**.

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تحليل الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري في مجال إدارة الجودة الشاملة وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها للاستفادة منها في موضوع الدراسة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تتفق المجاميع اللغوية على أن الجودة ضد الرداءة، وهي مرادفة لمعاني الإتقان والإحسان، والإتيان بالجيد من القول أوالعمل، ويرجع الأصل اللغوي لكلمة الجودة إلى الفعل الثلاثي الماضي المجرد (جاد) بمعنى أحسن، وجاد بالشيء أي أتقنه وأحسنه، وجاد جودة؛ أي صار جيداً، وجاد جودة بمعنى واحد.[1]

الجودة لها معانٍ كثيرة؛ إذ تشير إلى الدقة والامتياز، أومطابقة متطلبات العميل وتُعد الجودة مجموعة من الصفات لكيان، سواء أكان هذا الكيان منتوجاً أم خدمةً، التي تعطيه القدرة على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية، وتشير الجودة أيضا إلى درجة مطابقة الخدمة أوالمنتوج لمواصفاته، أي أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات.

إن الاهتمام بالجودة، لم بكن وليد الستينات أوالثمانينات (كما يُعتقد)، بل كان الاهتمام بها منذ بداية تاريخ البشرية. ففي 2150 قبل الميلاد كان الاهتمام بجودة البناء، حيث جاء في قانون حمورابي – الذي يعتبر من أقدم القوانين 1728 . 1686 ق.م – أن إتقان العمل واجب قانوني، فالبنَّاء مسؤول عن سلامة البناء الذي يبنيه، وأصدر، آنذاك، حمورابي قانوناً نصت إحدى مواده على إعدام من يقوم ببناء منزل لا يتوفر على مواصفات البناء المحددة[2].

أما أقدم الوثائق المتعلقة بالجودة فيرجع تاريخها إلى 145 قبل الميلاد؛ لقد أُكتشفت في مصر القديمة، واعتبرت كدليل للجودة؛ حيث توضح هذه الوثائق كيفية مراقبة حجر ضخم عن طريق القياس بالحبل أن جذور الجودة تمتد في الحضارة الفرعونية القديمة ممثلة في الأهرامات والمعابد وفي الحضارة الصينية في سور الصين العظيم"[3].

كما حثَّ الإسلامُ منذ ظهوره على بناء مجتمع متماسك من خلال الإخلاص في العمل وإتقانه من خلال تنمية الرقابة الذاتية، تحقيقاً للجودة في أداء الأعمال ويؤكد ذلك من خلال الآيات القرآنية التي تُحفِّز العاملين على الالتزام بالجودة وإحسان العمل وإتقانه بدافع إيماني لأن الله رقيبٌ على أعمالهم مصداقا لقوله عز وجل: (**إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا**) [4] ، وقال رسول الله (ص):{ إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه }[5].

فالجودة في الإسلام تتضمن معنى التمام والإكمال وفعل الشيء الجيد والقيام به على أكمل وجه وإخلاصه لله عز ووجل، يحرص أن يكون عمله صالحا وخالصا لوجه الله سبحانه وتعالى لعلمه أنه يراقبه وهذا بدوره يؤدي إلى إتقان العمل وتجويده.

كما جاءت الجودة في الإسلام بعدة صيغ مختلفة منها: الإحسان، الإتقان، الإخلاص، السداد، العمل الصالح، التعاون، إتمام العمل وإكماله على أحسن وجه، الأمانة في العمل،...الخ

وفي العصر الحديث نشأت إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية. وبرز العديد من العلماء والمفكرين الذين طوروا هذا المفهوم الذي يرتكز على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

فظهرت اجتهادات كثيرة لوضع تعريف شامل ولكن جاءت هذه التعاريف لتعبر عن أراء كاتبيها ومؤلفيها وتخصصاتهم ، ومن هذه التعاريف: تُعرَّف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لتحسين الأداء"[6]، ويعرفها **ادوارد ديمنغ** (Edward Deming)* بأنها: "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا"[8].

عرَّف **معهد الجودة الفدرالي الأمريكي** إدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة"[9]، في حين ويرى **جوزيف جابلونسكي** (J.Jablonski) أن: "إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"[10].

ومما سبق يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة هي:" تلك الإرادة المدروسة والجهود المبذولة من طرف المنظمة لتلبية رغبات وتطلعات المستفيد الداخلي والخارجي بما يضمن التميز والتألق لها".

ولقد تطور مفهوم الجودة الشاملة من خلال العديد من العلماء ونظرياتهم الجديدة التي تعمل مع حل المشكلات التنظيمية؛ حيث تدين هذه الثورة الإدارية إلى مجموعة من العلماء الذين يجسدون فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أشهرهم:

1. فلسفة إدوارد ديمنغ (Edward Deming).

وحسب قناعة ديمنغ (Deming) فإن إدارة الجودة تقوم على المبادئ التالية: وضع هدف يتمثل في تحسين الخدمات، انتهاج فلسفة جديدة للتطوير المستمر، التخلص من

الفحص والتفتيش الكامل والتمسك بالجودة، الاهتمام برضا العميل المرتقب في المقام الأول، وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات، إنشاء مراكز التدريب الفعال، وجود قيادة فعالة، إزالة الخوف عن العمال، إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة، منع الشعارات والتركيز على الانجازات والحقائق، إزاحة العوائق التي تعترض الفخر والاعتزاز بالعمل، استبعاد الأهداف الرقمية، إعداد برنامج قوي للتعليم تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.

2. نموذج جوران. (Joseph Juran)

يُعتَبَرُ جوزيف جوران* من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد "ديمنغ"، وقد ساهمت أبحاثه في تطوير إدارة الجودة الشاملة منذ الحرب العالمية الثانية.

وقد لخَّص **عمار بوحوش** فلسفة جوران عن الجودة في عشر نقاط هي: تجنب الشعارات البراقة، وضع أهداف واضحة للتحسين، وضع إجراءات انسياب العمل والتنظيم للوصول إلى الأهداف المنشودة، توفير التدريب المناسب، العمل معا لحل النتائج. التبليغ عن التقدم في الأداء، ترسيخ ثقافة الإقرار والاعتراف، تعزيز نتائج التغذية المسترجعة، حفظ السجلات، تسجيل التحسن السنوي[11].

لقد ركَّز جوران على العيوب والأخطاء أثناء العمليات، وكذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة، كما ركز على الرقابة في العمل وتحقيق الجودة، كما وقد اشتهر جوران (Juran) بتركيزه على ثلاثة وظائف إدارية لإدارة الجودة الشاملة؛ **تخطيط الجودة، مراقبة الجودة وتحسين الجودة.**

3. نموذج كروسبي. (Philip Crosby)

يُعتَبَرُ فيليب كروسبي* (Philip Crosby) من أهم رواد الجودة، حيث قام بتأسيس كلية للجودة، كما اشتهر بكتابه (Quality is free) سنة 1979، وقد ركَّز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها[12].

وتستند الأفكار الأساسية لنموذج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على أربعة أسس رئيسة هي:

1. إن مفهوم الجودة هي المطابقة مع المتطلبات الأساسية.
2. إن معيار الجودة هولا عيوب مطلقاً " الأخطاء الصفرية Zero Defect".
3. إن الجودة تتحقق بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

4. إن الجودة تقاس بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أوالمعايير وليس بمؤشرات أخرى.

لقد ركَّز **كروسبي** في برنامجه في مجال إدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، ولهذا نجد أنه أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية[13].

رابعا : نموذج إيشيكاوا. (Kaorow Ichikawa)

يُعَدُّ كاوروإيشيكاوا (Kaorow Ichikawa) من رواد الجودة اليابانيين، ويعود إليه الفضل في تطبيق حلقات الجودة ونشر مفهوم الجودة بين العاملين. وقد وضع **إيشيكاوا*** تعريفا موسعا لمفهوم الجودة حيث تقاس الجودة بجودة العمل، جودة المعلومات، جودة الخدمات، جودة نظام العمل وإجراءاته، وجودة الأفراد من العمال والمهندسين والمديرين والمسؤولين التنفيذيين، إضافة إلى جودة المنظمة ذاتها وجودة أهداف تلك المنظمة.

ينظر ايشيكاوا إلى الاستثمار في التدريب أثناء الخدمة على أنه أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، فالجودة الشاملة تبدأ بالتدريب وتنتهي بالتدريب[14]. تكشف نماذج إدارة الجودة الشاملة التي تم عرضها عن وجود اختلافات بينها، ومع ذلك تتقارب الأفكار التي تطرحها هذه النماذج إلى حد يمكن معه التوصل إلى بعض المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي رصدٌ لأهم مبادئ الجودة الشاملة.

- **دعم الإدارة العليا واقتناعها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** إن اقتناع الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومشاركتها ذهنيا وعاطفيا في تطبيق تلك الفلسفة سوف يخلق مناخا تنظيميا ايجابيا يجعل الأفراد يؤدون أعمالهم وفقا للمعايير التي يضعها قادتهم متأثرين بحماس هؤلاء القادة
- **التركيز على المستفيد:** وتَعتَبِر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرار، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت،والتكلفة[15].
- **التحسين المستمر:** ويعتبر التحسين المستمر من المطالب الأساسية لتحقيق لجودة، حيث يجب الحرص على تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة بهدف إرضاء العملاء فضلا

عن تحسين إجراءات العمل ذاتها بما ينعكس بشكل ايجابي عن المنظمة ككل ويفي باحتياجات العملاء[16].

– **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها**: تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

– **مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل**: وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عال من جميع الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث تستجيب الإدارة العليا لاقتراحات العاملين الايجابية، وذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات، مما ينعكس ايجابيا على الإنتاجية[17].

– **تدريب العاملين**: ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطوير أساليب العمل وبتقدم العلم والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين وتطوير مهارات التركيز مع التحديث المستمر في عمليات الجودة التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية في التنظيم وضرورية، نابعة من تغيير العملية الإنتاجية أوتغيير إدارة الجودة الشاملة نفسها.

– **التغذية العكسية**: تتيح مبدأ التغذية العكسية أوالمرتدة Feed Back لجميع المبادئ السابقة أن تؤتي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في ظل نظام اتصال فعال[18]

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

انتقلت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الإنتاج والصناعة إلى التعليم كما أسلفنا سابقا، ودار حوار بين التربويين ورجال ألأعمال والمشرعين والمسئولين عن الإصلاحات التعليمية وكيفية تطبيق الجودة الشاملة في نظم التعليم باعتبارها الحل المأمول للمشكلات التعليمية، وفي هذا الإطار استخدم التربويون النموذج الصناعي لستيوارت باعتبار أن المؤسسة التعليمية تمثل المصنع، والطلاب يمثلون العمال، والمعلمين يمثلون الإداريين مجازا، كما اهتموا بأخلاقيات القيادة، والتعاون بين القيادة والسلطة ، وتغيير لغة الثقافة داخل المنظمة التعليمية لتحقيق الإصلاح التعليمي.

وتزايد الاهتمام في الدول الصناعية الكبرى والمتقدمة للأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في التعليم الجامعي ويعزى هذا إلى ما يشهده العالم من ثورة علمية وتكنولوجية وتعميق مكثف لها في جوانبها المتعددة وخاصة فيما يتصل بالمعلوماتية ودورها المتزايد في الحياة المختلفة، والتقنيات الحيوية وتخليق المواد أواستنباط مواد جديدة في مجال الغذاء والإدارة العلمية والاعتماد

على الإنسان وغيرها، بالإضافة إلى ارتباط الثورة العلمية والتكنولوجية بتقسيم جديد للعمل الدولي، غير من موازين القوة الاقتصادية، وطرحت معايير جديدة لهذه القوة"[19].

وهذا ما دفع هذه الدول إلى توجيه إمكانيات هائلة نحوالتعليم والبحث العلمي وإيجاد مؤسسات تعليمية تضم قادة وإداريين وخبراء وعلماء ومبدعين في شتى مجالات الحياة، كما أن الانفتاح الإعلامي الثقافي الحضاري العالمي وزيادة مجالات التعاون الدولي والنموالمتسارع وغيرها من التحولات والتحديات المتوقعة في السنوات القليلة القادمة، تتطلب إدارة قادرة على فهم واستيعاب آثار وانعكاسات هذه التحولات على التعليم الجامعي، وتكوين إطار فكري جديد للتعامل بكفاءة مع الواقع المتغير ويهيئ للتفاعل مع كل تطور مستقبلي إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات، قادرة على قيادة التحول وتحقيق الاستمرارية والمحافظة على معدلات عالمية عالية للنمو[20].

ومما سبق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي مطلب حضاري فرضته عدة متغيرات اقتصادية، اجتماعية، وثقافية، وتكنولوجية، وكذلك لا نغفل ما يمر به هذا العصر من انفجار معرفي، وما تلاه من ظاهرة العولمة التي أخذت تعصف بأنحاء بلاد العالم، مما استدعى إيجاد مؤسسات تربوية، علمية تجابه الغزوالثقافي لتتعايش مع مستجدات الحياة، وذلك عن طريق إيجاد قادة إداريين من ذوي الخبرة في كل مجالات الحياة.

وتعرف عايدة عباس إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي "بأن تكون الإدارة الجامعية مسؤولية عن الالتزام بطريقة عمل من اجل تطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جامعي بروح الفريق، ويتضمن ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة أوالكلية الوالقسم العلمي، وتوجه هذه الطريقة نحوالطالب للتحسين المستمر، ويعني ذلك التزام الإدارة الجامعية وهيئة التعليم بالجودة، واهتمام القيادة بها وتقديم البرامج التدريبية لرفع الكفاءة، واستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في التحليل، وطرق فعالة في التقويم[21].

ويرى عشيبة بأنها: " مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسئولون عن تسيير شؤون الجامعة فريق إدارة الجودة ومجالسها والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها، في جميع المجالات العملية التعليمية بالجامعة".[22].

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بأنها: "توجيه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج ؛ من أجل خلق ظروف مواتية للإبداع والابتكار؛ لضمان تلبية المتطلبات التي تهيئ للمخرج بلوغ المستوى المرجومن التميز وللمستفيد الانتفاع والرضا[23].

ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة "أنها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة ترتكز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقق نموالجامعة وتوصلها إلى أهداف وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي بما يؤدي إلى التفوق والتميز" [24].

ومما تقدم ذكره، يمكن إبراز خصائص إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فيما يلي:

1. إشراك جميع العاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية في عملية التحسين.
2. تحقيق متطلبات وتوقعات المستفيد.
3. التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج.
4. أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.
5. التزام القيادة العليا بعملية التحسين المستمر للمخرجات النهائية.
6. النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

ومما تقدم ذكره، يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عملية مخططة ومنظمة وقابلة للتنفيذ، محققة لرسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها المنشودة مكونة إطارا فكريا ومتطورا للتعامل بكفاءة مع المتغيرات المتلاحقة، صانعة لجيل قادر على الابتكار والتواصل والتحسين المستمر، وهذا ما يساعد على تحقيق تعليم متميز يدفع بالجامعة لتبوأ مكانة مرموقة في مجالات النموالمعرفي والتقدم التقني من جهة، وتلبية احتياجات الاقتصاد ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى.

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

إن كثيرا مما يهم إدارات المؤسسات اليوم هوالرقي بخدماتها إلى المستوى الذي يحقق أهداف هذه الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، حيث إن الإصلاح الإداري أصبح احد صفات التنظيمات الإدارية الحديثة والذي يهدف لمعالجة المشاكل التي تعترض الرقي بمستويات الأداء ، والحديث عن الإدارة التعليمية هو ما يهمنا في هذا المقام حيث أنها تشكل سمة بارزة من سمات عالم اليوم.

ومن هذا المنطلق فان إدارة الجودة الشاملة فرضت نفسها على معظم إدارات المؤسسات الفعالة في العالم ومن بينها مؤسسات التعليم الجامعي، حيث تعد هذه الإدارة من الاتجاهات الحديثة، والتي تدفع بالمجتمع إلى مواكبة الحاضر والمستقبل عبر تمثل جامعاتها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة فالجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي بكل فعالية ليحقق أهدافه ورسالته المنوطة به من قبل المجتمع"[25].

ولتفعيل دور الجامعة في قيادة التغيير ينبغي تطبيق نظام الجودة في التعليم الجامعي لضمان مخرجات مؤهلة لقيادة التنمية المجتمعية؛ "إذ أن إدارة الجودة الشاملة غدت تستخدم بفعالية في متابعة الأداء، وتخفيض الهدر في الوقت اللازم لانجاز الأعمال، واستخدام أساليب حديثة تنسجم مع التطور في الأهداف والأولويات والتقنيات المعاصرة، إضافة إلى التعليم والتدريب المستمر لرفع الكفايات المهنية وتجديدها وتجويدها"[26].

وتوضح **اليحيوي** أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة من خلال مايلي:

- تعمل على تحسين جودة الخدمات التعليمية من حيث طريقة العمل، وطريقة أداء المعلومات، والعاملين، وأهداف الكلية.
- القدرة على مواجهة التغييرات العالمية المتسارعة، لأنها تستطيع التعامل مع الظروف المتغيرة بصورة ايجابية لما تتميز به من مرونة.
- تعمل على إشباع احتياجات المستفيد من العملية التعليمية الحالية والمستقبلية، من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية، تتلاءم مع أي تغيير في الاحتياجات والرغبات مما يؤدي إلى تحقيق الرضا.
- تعمل على تحفيز العاملين، وإثارة دوافعهم نحوالعمل المبدع.
- تساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تعتمد بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات القائمة على الدراسة الشاملة.

- تعمل على أداء العمل في الكلية بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- تتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي وإيجاد الحلول له[27].

ويرى **عشيبة** أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة متطلبات المجتمع، واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات.
- أداء الأعمال بشكل صحيح في اقل وقت، واقل مهمة، واقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي، وعمل الفريق.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالجامعة.
- تحسين سمعة الجامعة في نظر العاملين والعملاء، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين الجامعات.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أوالأخلاقية.
- بناء الثقة بين العاملين في الجامعة، وتقوية انتمائهم لها.
- تحقيق الروابط الجيدة، والاتصال الفعال بين الأقسام، والوحدات المختلفة[28].

ويمكن القول أن وراء الاهتمام المتزايد بتبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عدد من المبررات نذكر منها:

- التعليم العالي بوصفه نتاج قوة إنسانية عالية الجودة وهي عملية تعمل على إشباع حاجات سوق العمل بقوى بشرية مؤهلة وذات قيمة نفعية في الاقتصاد والتنمية.
- التعليم العالي بوصفه تدريبا على البحث العلمي؛ فالتعليم العالي يعمل على إعداد الأفراد إعدادا عالياً ويكسبهم مهارات البحث العلمي ويتم قياس الجودة اعتمادا على جودة الإنتاج العلمي الذي يتم انجازه وعلى القدرة في الاكتشاف والتحليل للوقائع ومعالجة المشكلات وحلها.
- التعليم العالي بوصفه مسألة توسيع فرص الحياة؛ إذ يعد وسيلة للتطور الاجتماعي وعرض الفرص للجميع للمساهمة في بناء المؤسسات المختلفة.

ويرى **العلوي**: "أن الجامعة هي أهم المؤسسات التعليم العالي، وهي محور أهدافها، وبما أن الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع،فليس أفضل من أن تشكل هذه القوى على أساس النوعية والكيفية بدلا من التركيز على الكم، ومنهج الجودة الشاملة يعني بالمؤسسة أوالجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه على بعض، لا كأجزاء ومجموعات متناثرة متنافرة،

فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ والأسس لمثل هذا التكامل، يضاف إلى ما ذكر أن الجودة الشاملة تمهد الطريق أمام الكيان الجامعي لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين،والتي من أبرزها العالمية،والتكتلات الاقتصادية، والركود الاقتصادي،والمنافسة الشرسة، والقوة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات"[29].

إضافة لما سبق، يمكن القول أن العمل بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات يعمل على حل الكثير من المشكلات التي تواجه الجامعات من خلال تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي، ورفع مستوى أعضاء هيئات التدريس، وتنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تحسين مخرجات النظام التعليمي وتطوير أساليب القياس والتقويم وتحسين أساليب التقنيات التعليمي، وذلك عبر مجالس وخلايا الجودة في الجامعة التي تتولى دراسة هذه المشكلات وتحليلها ووضع التصورات المقترحة لحلولها.

رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لقد تباين تناول المهتمين بإدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها في شتى الميادين فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ بل أكثر من ذلك فقد تباين المهتمون في المسمى نفسه، فالبعض قال: مبادئ إدارة الجودة، وآخرون قالوا عناصر، وفريق ثالث مرتكزات، ومنهم من قصر المبادئ على أربعة، ومنهم على سبعة، ومنهم على ستة، ومنهم من أسهب في ذكر المبادئ؛ فأوصلها إلى اثني عشر مبدأ أويزيد.

وقد أورد **أبونبعة، ومسعد** سبعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، نذكر منها:

1. التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها.
2. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة.
3. تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، مع التأكيد على الانجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.
4. مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامجها.
5. بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين ، ودعم الجهود المميزة: الفردية والجماعية.

6. مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة ، عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحله.

7. تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أوالسلعة بتميز،ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى لتحديد احتياجات جمهورها المستهدف من السلع والخدمات([30]).

ويضيف **عشيبة** على هذه المبادئ الستة، مبادئ أخرى، هي:

- تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا؛ لأن حسن إعداد الطالب في مرحلة معينة يسهم في تأهيله للمرحلة الآتية.
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ممكنة لاعتبارات السرعة والدقة وسهولة الاسترجاع، وقد تتعلق هذه البيانات بسياسات وشروط القبول، أوتعكس احتياجات سوق العمل أوتتعلق بتقسيم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية.
- تتبنى فلسفة مع الخطأ وليس مجرد كشفه، والتركيز على تصحيح العمليات وليس على لوم الأشخاص وتوبيخهم.
- تطبيق مبادئ التعليم والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة ، وعلى كل جديد مع التأكيد على أن يكون التدريب مرتبطا مباشرة بتحسين الجودة، ومن أمثلة ذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على الحاسوب، وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية.
- إدراك أهمية الوقت، والعمل على استغلاله كمورد رئيسي للجودة.
- إعادة تنظيم بنية الجامعة وثقافتها، ضمن العمل على انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها
- الاتصالات الأفقية والراسية الفعالة لتسهيل نشر ثقافة ومفاهيم الجودة الشاملة في أرجاء الجامعة.
- وجود خطة تتضمن استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة ، في ضوء نظام متكامل يشمل كل عملية من العمليات التعليمية أوالإدارية([31]).

ويرى الموسوي: "أن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساسا في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسلوب احد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي، يعود بالنفع على الجامعات؛ إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفة جديدة لأهداف الجامعة، ومسائلها ويرفع معنويات العاملين فيها، ويمنحهم فرصة التعبير، ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحوالمهنة مما يضفي على البيئة التعليمية مناخا منتجا"[32].

خامساً: محاور إدارة الجودة في التعليم الجامعي.

تناول الباحثون مجموعة من المحاور التي تتضمن العديد من المجالات، أهمها:

1. جودة الإدارة الجامعية.

ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أوقائد في النظام الجامعي، وكلما زادت جودة العملية الإدارية تحسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية مثل المباني والمكتبات والمعامل والتجهيزات والمالية والمعلوماتية حتى وان تواضع قدرها؛ فالقيادة الجامعية ملزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال المبادرة بتطبيق برامج الجودة والتحسين المستمر، إلى جانب جودة التخطيط الاستراتيجي وفي العلاقات القائمة بين القيادة والعاملين وسبل الاتصال وفي اختيار العملين وتأهيلهم وتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى ثقافة تؤمن بفلسفة الجودة الشاملة.

2. جودة الطالب الجامعي.

ويقصد بذلك جودة التأهيل العقلي والتربوي والصحي للطالب ليصبح منسجما مع ما يتلقى من برامج مكملة لما تم تلقيه في المرحلة الثانوية، كما يعد المتعلم احد عناصر العملية التعليمية، وتعتمد مؤشرات الجودة المرتبطة في هذا المحور إلى ما يلي:

- **انتقاء الطلاب:** حيث يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، وكي يكون انتقاء الطلاب واختيارهم مؤشرا مهما للجودة، فانه يجب أن يتم عن طريق اختبارات معينة مصممة لهذا الغرض، لذا فالجامعة التي تنتقي طلابها انتقاء جيدا غالبا ما تكون الجودة فيها عالية.

- **نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء الهيئة التدريسية:** حيث تتوقف جودة التعليم العالي على قدرة هيئة التدريس على أداء مهامها على أعلى مستوى، وهذا الهدف يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتهم إلى مجموع عدد الطلاب.
- **متوسط تكلفة الطالب:** حيث تقاس الجودة بمعدل الإنفاق على كل طالب، ورغم أن متوسط تكلفة الطالب مؤشر مهم للجودة إلا انه ليس المؤشر الوحيد، لان نوعية الإدارة والتوجيه والحفز كل ذلك يدخل كعوامل مؤثرة في نوع الإنفاق.
- **الخدمات التي تقدم للطلاب:** من خدمات صحية وإرشادية ومساعدات مالية.
- **دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم:** حيث تتوقف جودة التعليم على مدى توافر الدافعية والاستعداد للتعلم وإقبال الطلبة بحماس نحوالتعليم؛ فالجودة ترتبط بوجود دوافع قوية لبدء التعلم واستمراره وحفزه وإتقانه.
- ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين حسب الكليات والاختصاصات باحتياجات المجتمع.
- **مستوى الخريج الجامعي:** حيث يعد الخريج النتاج النهائي لجميع أنشطة التعليم الجامعي؛ فبحسب هذا المستوى يمكن الحكم على جودة التعليم الجامعي ومؤسساته[33].

3. جودة التشريعات واللوائح الجامعية.

حيث إن التشريعات الجامعية لها أهمية بالغة في ضبط سير العملية التعليمية في المؤسسة الجامعية، حيث أن هذه التشريعات تعد إحدى مصادر انجاز إدارة الجودة الشاملة ، لذلك لا بد أن تواكب هذه التشريعات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية في البيئة المحيطة، ويتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة.

4. جودة عضوهيئة التدريس.

حيث إن عضوهيئة التدريس بالجامعة يتطلب خصوصيات يستمدها من قدراته البحثية ومهاراته التربوية، فهوالناشط الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ومن أهم الكفايات التي يجب أن تتوافر في هيئة التدريس في الجامعة لتحقيق الجودة والتميز:

- كفايات التدريس الجيد؛
- كفايات القيام بالبحث العلمي؛
- كفايات التوجيه العلمي للطالب؛
- كفايات استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم؛

- القدرة على التفاعل مع مؤسسات المجتمع؛
- القدرة على اتخاذ القرارات إدارياً ومالياً وتنظيمياً؛
- القدرة على تطوير المناهج الجامعية في مجالات التخصص لتواكب عصر الثورة العلمية التي نعيشها[34].

5. جودة البرامج التعليمية.

وذلك من حيث شمولها وعمقها واستقلالها وعدم اعتمادها على الحشوأوالتكرار،.كما يقصد بجودة هذا الهيكل مواكبته لتحديات الواقع والمتقبل في شتى المجالات القومية والاقتصادية والحضارية والعلمية[35].

6. جودة طرق التدريس

حيث تعد طرائق التدريس احد المكونات الأساسية إلى البرنامج التعليمي في الجامعة، حيث أنها تعمل على تنظيم الخبرات تعليميا، وتحدد نمط التفاعل بين الطالب والمعرفة وهي في المقام الأول تعد ترجمة للأهداف التربوية، لذلك فان جودة طرائق التدريس تشمل على عدة معايير أساسية، هي:

- استخدام استراتيجيات تدريسية فاعلة تتلاءم مع المستحدثات العلمية من ناحية وطبيعة المادة التعليمية من ناحية أخرى.
- أن تكون مستندة إلى نظريات سيكولوجيا أوتعليمية تراعي خصائص الطلبة، وظروف التعلم، وليس بطريقة عشوائية، تقوم على رغبات أعضاء هيئة التدريس، أواجتهاداتهم.
- أن تشجع الطلبة على التعلم الذاتي.
- أن تجذب الطلبة وتثير انتباههم.[36]

7. جودة القاعات التعليمية وتجهيزها.

تؤثر قاعات التعليم بما تشكله من مؤثرات مادية ومعنوية، تأثيرا بالغا على جودة العملية التعليمية وعلى مخرجاتها، وتتمثل جودة مكانة التعليم فيما يلي:

- مدى جودة الإضاءة.
- مدى كفاية تجهيز القاعة بوسائل الإيضاح والعرض والصوت.
- مدى كفاية وصلاحية المقاعد والمناضد والمساند.
- مدى تناسب اتساع القاعة مع كثافة الطلاب والطالبات.
- مدى جودة التهيئة بالقاعة[37].

8. جودة الكتاب الجامعي.

يكاد الطالب لا سيما في الكليات النظرية أن يعتمد على الكتاب الجامعي بدرجة كبيرة، لذلك كان لا بد من وجود عدة مقومات لجودة الكتاب الجامعي أهمها: تكامل عناصره، وتسلسل أفكاره منطقا، ووضوح العرض به وتوازن العرض، وجود بعض الصور والأشكال التوضيحية ما أمكن. حداثة المعلومات والمحتويات مع التحديث المستمر، جودة الطباعة والإخراج الفني[38].

9. التخطيط لجودة التدريب.

حيث تؤكد العديد من الدراسات اثر جودة برامج التدريب فيرفع الكفاءة التربوية والمهنية لطلبة الجامعات، وتحسين مستوى أدائهم في مؤسسات العمل المستقبلي، حيث يسهم التدريب المبني على الجودة في توفير فرص متنوعة لتجديد معلومات الطلبة وزيادة إنتاجهم وضمان حراك مهني لكل منهم.

ولضمان جودة برامج التدريب لا بد وان يتوافر فيها المعايير التالية:

- أن يراعي التكامل بين برامج الإعداد والتدريب أثناء الخدمة آخذا بمبدأ التربية المستمرة.
- أن تواكب البرامج التدريبية التغييرات الأكاديمية والمهنية والتكنولوجية السريعة.
- أن يراعى تنويع وتكامل أساليب التدريب.
- تعدد أنواع التدريب (تدريب قبل الخدمة – تدريب أثناء الخدمة).
- أن تراعي برامج التدريب احتياجات الطلبة وظروفهم.
- أن تكون مؤسسات العمل هي الأماكن الأساسية لتدريب الطلبة وتدعمها مؤسسات التدريب، كما يساعد التدريب الطلبة على تكوين اتجاه إيجابي نحوالمهنة.
- ينبغي تنفيذ برامج التدريب لا مركزيا مما يتفق مع الاتجاهات العالمية[39].

10. جودة المتابعة المستمرة للخريجين.

حيث يتم في ضوئها رصد ومتابعة الخرجين لتحديد مدى توافقهم مع متطلبات العمل في كافة مؤسسات العمل، ومن ثم إمكانية التعديل والتطوير السريع لبرنامج التعليم والتدريب التي تطرحها الجامعة، وذلك لتلاقي أوجه القصور في المستويات العلمية والعملية للخرجين[40].

11. جودة تقييم وتقويم الأداء الجامعي

لا غنى عن تقييم وتقويم الأداء الجامعي، مهما بلغت ذروة هذا الأداء من حسن التخطيط والتنظيم ،وحسن قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم وتخصصاتهم، حيث أن التقييم يضمن التطوير والجودة لمخرجات الأداء الجامعي ومدخلاته.

ويتطلب ذلك بالطبع معايير لتقييم وتقويم كل من العناصر الرئيسية التالية :الطالب، البرنامج التعليمي، طرق التعليم، الكتاب الجامعي، القاعات التعليمية، عضوهيئة التدريس، التمويل الجامعي، الإدارة الجامعية، متابعة المتخرجين وجودة التدريب(41).

ويبرز **البيلاوي** جودة التقويم الداخلي والخارجي للأداء الجامعي من خلال مايلي:

– جودة التقويم الداخلي.

حيث يتم إنشاء لجنة للتقويم الداخلي للجودة الشاملة، مكونة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كل كلية من كليات الجامعة، تكون مسئولة عن ضمان الجودة ومراقبتها داخل الكلية.

– جودة التقويم الخارجي.

حيث انه يلزم إنشاء نظام لضمان الجودة والاعتماد، يكون له استقلالية لا تتأثر بالسياسات الحكومية ولكنها تتأثر فقط بالمستوى العلمي المنافس عالميا ، وذلك من خلال تبني نظام الاعتماد المعمول بها في العالم والتي تخص باعتماد كافة عناصر إدارة الجودة الشاملة.

12. جودة التمويل الجامعي.

لا شك أن التعليم الجامعي مكلف حقيقة، ولا شك أن الأخذ بالجديد في تكنولوجيا التعليم والتوسعات المستمرة في المباني، والتجهيزات وصيانتها، وتمويل وتحديث المكتبات الجامعية يكلف الآن الكثير، ولا شك أن جودة التعليم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل الجامعي، ومدى توازن أبواب الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال من مجالات النشاط؛ أي ضرورة وضع جهود لترشيد الإنفاق المالي الجامعي(42).

خاتمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة Total quality management من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الجودة؛ حيث أثبتت جدواها وفعاليتها في عالم الصناعة والإنتاج، ثم تبنتها مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة؛ فهي أفضل طريقة لإدارة مؤسسات التعليم العالي وذلك بتحسين أدائها والرفع من مستوى

إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من الخرجين المؤهلين علمياً وعملياً وتقنياً لخدمة المجتمع، من خلال الإسهام في رفع كفاية أفراد المجتمع ودلك بربط الجامعات بمختلف قطاعات ومؤسسات المجتمع، بالإضافة على المشاركة الفعالة في إعداد خطط التنمية وتقويمها.

وعطفا على ما سبق، فإن تعزيز إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يساعد على تحقيق مايلي:

- معاونة مؤسسات التعليم العالي على تطوير أدائها وجودة كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.
- زيادة الثقة العامة في أداء مؤسسات التعليم الجامعي.
- تحقيق مبدأ الوضوح والصراحة والشفافية حول مستوى مؤسسات التعليم الجامعي.
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد في المؤسسات الجامعية.
- تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية طلبة أعضاء هيئة التدريس أولياء أمور أرباب عمل المؤسسات المجتمع ككل.
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار لأعضاء هيئات التدريس والإداريين والطلاب وغيرهم.
- إزالة الحواجز التي تسلب الطلاب وهيئات التدريس حقوقهم وتؤدي إلى فتور في أداء أعمالهم.
- توفير التدريب لكل فرد من هيئات التدريس والإداريين والطلاب ومساعدتهم على استخدام التقنيات وحثهم على الإبداع والابتكار والتجديد.
- توفير نظام فعال للحوافز من خلال آليات عدة أبرزها حشد خبرات القوى العاملة وإظهار التقدير والاحترام للعاملين وبناء العلاقات الإنسانية، وهذا ما يساعد على تحقيق ما يسمى بعشق وإدمان العمل.

أخيراً، إن تعاظم الأدوار التي تقوم بها الجامعات لإحداث عملية التنمية الشاملة اقتصادياً وسياسياً وإدارياً وثقافياً؛ يتطلب منها إعادة النظر في الأساليب القديمة المتبعة في الإدارة وتشغيل العملية التعليمية برمتها بتبني أساليب جديدة غير تقليدية كإدارة الجودة الشاملة التي ينبغي على جامعاتنا الأخذ بها وتطبيقها لمواجهة مختلف التحديات بهدف الوصول إلى مصاف التميز والتألق واللحاق بركب الأمم المتطورة.

(1)- جمال الدين ابن منظور، **لسان العرب**، ج 2، القاهرة، دار المعارف، 1984، ص 72.

(2)- إبراهيم محمد عبد الرازق، **منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة**، ط2، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2006 ، ص 89.

(3) مجيد شاكر والزيادات محمد عواد، **إدارة الجودة الشاملة** ،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص 13.

(4)- القرآن الكريم، **سورة الكهف**، ألآية 30.

(5)- رواه البيهقي.

(1)- محمد أحمد الطراونة،" الجودة الشاملة والقدرة التنافسية"، **مجلة دراسات**، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني 2002، ص36.

(2)- أمريكي متخصص في الإحصاء، مؤسس حركة الجودة، ولد عام 1900 وتوفي في ديسمبر 1993 ويعترف اليابانيون بإسهامات ديمنغ في تحقيق معجزة الجودة اليابانية ولذلك فقد تم تقليده عام 1960 بوسام الامبرطور الياباني هيروهيتو، وكاعتراف له بفضله قامت الاتحادية اليابانية للعلماء والمهندسين Juse بتأسيس جائزة سنة1962 عرفت بجائزة "ديمنغ للجودة" التي تعتبر مساوية لجائزة نوبل.

KENNEDY (Carol)، **toutes les théories du management**، éditeur Paris: maxima، 2003 p83.

(3)- عبد الله بن موسى الخلف ، " ثالوث التميز: تحسين الجودة ، تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، **الإدارة العامة**، (الرياض)، معهد الإدارة العامة، مجلد37، العدد1، 1997 ص 127.

(4)-حميد عبد النبي الطائي، **إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO** ، عمان: مؤسسة الوراق، 2003، ص 17.

(5)- جوزيف جابلونسكي، **إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة**، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميل، 1996، ص 26.

*- عالم أمريكي ولد في البلقان، وهوصاحب المقولة الشهيرة (الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يُخطط لها)، ويدير معهد جوران للجودة، أستاذ بجامعة نيويورك إلى جانب العمل في إدارة التفتيش التابعة لشركة هوثورن الكهربائية الغربية، قام بتأليف عدد كبير من الكتب والمقالات العلمية، ومن أشهرها كتابه عن مراقبة الجودة (Quality Control Hand Book). للمزيد أنظر:

- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي**، ط1، الرياض: ردمك للنشر 1997، ص 141.

([11]) بوحوش عمار، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد العشرين**، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 108 109.

*- هوعالم أمريكي ممارس أكثر منه أكاديمي، بدأ حياته العملية في مجال التصنيع عام 1952 بالعمل في شركة كروزلي بولاية إنديانا الأمريكية، ثم أصبح مديرا للجودة لمشروع صواريخ (بيرستيخ) في شركة مارتن

مارينا وهوأول من نادى بفكرة (**صناعة بلا عيوب**) التي حققت نجاحا كبيرا في تقليص عيوب التصنيع في الصواريخ الأمريكية.

(1)-خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص 150.

(2)-عمار بوحوش، **مرجع سبق ذكره**، ص 110.

*¯ من رواد الجودة اليابانيين حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليميا وعالميا، تخرج ايشيكاوا من جامعة طوكيوعام 1939 في تخصص الكيمياء التطبيقية وفي عام 1952 تحصل على جائزة ديمنغ للجودة تكريما له تكريما له لإسهامه العلمي والعملي في تطوير مفهوم الجودة، ويعتبره اليابانيون الأب الروحي لحلقات الجودة.

(3)-خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 169-171.

(1) -Marcel et Tayeb hafsi، **Le Management D'aujourd'hui.Une perspective nord américaine**، France: Economica، 2000، P 102

(2)- سعيد يس عامر، **إدارة الأفراد**، القاهرة: مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، 2000، ص 67.

(3)- إبراهيم بدر شهاب، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، **مجلة الإداري**، (عمان)، العدد 61، السنة 17، جوان 1995.

(4)- محمد فريد الصحن وإسماعيل محمد السيد، **التسويق**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 154.

(1)- سعاد بسيوني عبد النبي، **بحوث ودراسات في نظم التعلم**: القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، 2001، ص 134.

(2)- جميل هلال، "اغتراب جامعتنا عن البحث العلمي"، مجلة **السياسة الفلسطينية** العدد 26، السنة السابعة، 2000، ص 13

(1)- عايدة فؤاد عباس، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي باليمن"، **مجلة التربية**، العدد السادس السنة الخامسة، 2002، ص76.

(2)- فتحي درويش عشيبة، "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في العليم الجامعي المصري" **ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية**، بيروت، أفريل 2000، ص 543.

(3)- سهيلة محسن فاضل الفتلاوي، **الجودة في التعليم**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 29.

(4)- فريد النجار، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، ط1، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2002، ص72.

(1)- صبرينة بنت مسلم اليحيوي ، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لتطوير التعليم العام للبنات في السعودية"، **رسالة دكتوراه**، جامعة الملك عبد العزيز، قسم علم التربية، 2001، ص 31.

(2)-حسين محمد العلوي، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، جدة: مركز النشر العلمي، 1998، ص 54.

(1)- صبرينة بنت مسلم اليحيوي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 31.

(2)- فتحي درويش عشيبة، **مرجع سبق ذكره**، ص 538-539.

(1)-حسين محمد العلوي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 52-53.

(1)- عبد العزيز أبونبعة وفوزية مسعد، "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات"، **مجلة الإداري**، المجلد العشرون، العدد 74، 1998، ص ص 93-96.

(2)- فتحي درويش عشيبة، **مرجع سبق ذكره** ص 540.

(1)- نعمان الموسوي، "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، **المجلة التربوية**، جامعة الكويت، العدد 67، 2003 ، ص93.

(1) سهيل دياب، "مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني"، **مجلة الجودة في التعليم العالي**"، غزة، العدد 2، الجامعة الإسلامية، 2005، ص 31

(2)-عبد العزيز أبونبعة وفوزية مسعد، **مرجع سبق ذكره** ، ص 190.

(1)-.محمد صبري حافظ، يوسف عبد المعطي مصطفى، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية"، **مجلة العلوم التربوية** جامعة القاهرة، العدد الأول، مجلد الرابع ، افريل 2000، ص 19.

(2)- وضيئة أبوسعدة وأحلام عبد الغفار، "الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية"، **مجلة التربية**، العدد الثاني، السنة الأولى، 2000، ص 190

(3)- إبراهيم احمد احمد **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003، ص160

(1)-.محمد صبري حافظ، يوسف عبد المعطي مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.

(2)-. وضيئة أبوسعدة وأحلام عبد الغفار **مرجع سبق ذكره**، ص 192.

(3)- **المرجع نفسه**، ص 190.

(1)-. علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001، ص 117.

(2)-. حسن حسين البيلاوي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر، **مؤتمر التعليم العالي بمصر وتحديات القرن الواحد والعشرين**، جامعة المنوفية، 21/20 ماي 1996. ص ص 16-17.