السنة: الرابعة المجلد: 04 العدد: 02 ص ص: 31 - 46
EISSN 2676-1645 ISSN 2543-375X

إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: المزايا والمتطلبات

Total Quality Management in Universities: Advantages and Requirements

عبد العالي هبال[1] - جامعة باتنة 1، الجزائر
abdoupolitic@gmali.com

تاريخ الإرسال: 2019/05/11 تاريخ المراجعة: 2019/06/05 تاريخ القبول: 2019/06/09

ملخص:

يتناول هذا المقال مقاربة الجودة في التعليم العالي لتجاوز مختلف التحديات والرهانات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعة، بهدف الوفاء باحتياجات المستفيدين من طلبة وسوق العمل ضمانا للتميز والتألق والتفوق، وانسجاما مع هذا التوجه أرتأينا التطرق إلى مفهوم الجودة في التعليم العالي من خلال تقديم عدة تعريفات مع التطرق إلى المزايا والفوائد التي يتم جنيها من خلال تطبيق هذا المنهج الإداري وهذا لن يتأتى إلى بوضع المتطلبات والأسس اللازمة لإنجاح عملية التطبيق.

الكلمات المفتاحية:

الجودة – إدارة الجودة الشاملة –تطبيق إدارة الجودة الشاملة – الجامعات – المزايا والمتطلبات.

Abstract:

Abstract: The article discusses the approach of quality in highereducation to overcome the various challenges and stakesfaced by institutions of highereducation, including the university, in order to meet the needs of students and the labormarket to ensure excellence. In line withthisapproach, we have addressed the concept of quality in highereducation

[1]- المؤلف المراسل

through several definitions, and benefits which can be gained through the implementation of this administrative approach, and this can be achieved only by setting the necessary requirements and foundations for the success of the application process.
Keywords: The quality, The quality in higher education, Advantages,.Requirements.

مقدمة :

ازدادت أهمية الجامعة في العصر الراهن؛ لاسيما ونحن نلج قرن جديد يفرض علينا التفكير في التغيرات، والتحديات المتنوعة المتمثلة في التدفق المعرفي والتكنولوجي، التكتلات الاقتصادية والعولمة، وليس هناك أقدر من التعليم الجامعي على مواجهة هذه التحديات والتفاعل البناء معها باعتباره المحور الجوهري الذي تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها الشامل وبأبعادها الفكرية، العلمية والتكنولوجية.

فجودة التعليم وأساليبه المختلفة مطلب أساسي للمؤسسات التعليم العالي بشكل عام والمجتمع بشكل خاص، وأدى دخول جودة التعليم إلى الجامعات على أيدي الخبراء والمتخصصين والدارسين إلى رفع مستوى الأداء، وأصبحت جودة التعليم واقعا علميا يساهم في تحقيق الأهداف المعرفية في المجتمع.

إن الارتقاء بجودة التعليم الجامعي يقتضي البحث عن ثقافة إدارية جديدة بالإدارات التعليمية، ومن هذا المنطلق، فإن إدارة الجودة الشاملة فرضت نفسها على معظم إدارات المؤسسات الفعالة في العالم ومن بينها مؤسسات التعليم الجامعي؛ حيث يعد هذا المنهج الإداري الاتجاهات الحديثة التي تدفع بالمجتمع نحو مواكبة الحاضر والمستقبل عبر تمثل جامعاتها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ فالجودة هي القوة الدافعة التي المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي ليحقق أهدافه ورسالته المنوطة به من قبل المجتمع

ولتفعيل دور الجامعة في قيادة التغيير ينبغي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لضمان مخرجات مؤهلة لقيادة التنمية المجتمعية؛ إذ أن إدارة الجودة الشاملة غدت تستخدم بفعالية في متبعة 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.

إن الأخذ بإدارة الجودة الشاملة يشكل وسيلة متطورة لتحسين وتطوير أداء الجامعات من خلال تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة والتي تستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وأصحاب العمل والمجتمع وغيرهم. وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم متطلبات العصر والبيئة العلمية والتكنولوجية، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم.

وفي هذا الإطار، نتجه في هذا المقال إلى دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من خلال:

- تعريف إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

أولا: تعريف 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 الثمانينات، وظهرت العديد من هذه الجهود المتنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا واستراليا، وقد تم تطويع مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم تناولها من المنظورين الصناعي والتجاري؛ ليتناسبا والمجال التربوي.

فقد عرفت **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 أو الكلية أو القسم العلمي، وتوجه هذه الطريقة نحو الطالب 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. (فؤاد عباس، 2002، ص76).

ويرى **فتحي درويش 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". (عشيبة، أفريل 2000، ص 543).

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 المرجو من التميز وللمستفيد الانتفاع والرضا. (محسن، والفتلاوي، ص 29).

ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة "أنها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة ترتكز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقق نمو الجامعة وتوصلها إلى أهداف وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي بما يؤدي إلى التفوق والتميز". (النجار، 2002، ص72).

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

ومما سبق ذكره، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عملية مخططة ومنظمة وقابلة للتنفيذ، محققة لرسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها المنشودة، مكونة إطاراً فكرياً 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 النمو المعرفي والتقدم التقني من جهة، وتلبية احتياجات الاقتصاد ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى

ثانيا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

لتطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية مجموعة من المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع، والمؤسسة التعليمية وأعضاء هيئة التدريس بالنفع والفائدة.

أ. فوائد تطبيق الجودة التعليمية للمجتمع.

يمكن إبراز فوائد تطبيق الجودة التعليمية للمجتمع من خلال العناصر التالية:

- مراجعة المنتج التعليمي (الطالب) من حيث العوائد ذات التأثيرات الفردية والاجتماعية التي تعبر عن مجموعة التغيرات السلوكية والشخصية مثلك القيم، الانتماء والدافعية؛

- مراجعة المنتج التعليمي (التغيرات الثقافية، الاقتصادية، التقنية، والاجتماعية) التي يحدثها التعليم في المجتمع من خلال تنشئة أفراده والتي يهدف من خلالها إلى تقدمه؛

- اكتشاف حلقات الهدر المالي والبشري والزمني وتقديرمعدلاتها وتأثيرها في كفاءة التعليم؛

- تخريج كوادر مؤهلة لسوق العمل والإنتاج والتي ستسهم في عملية التنمية والتقدم؛

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجاته؛

- تحقيق الترابط والتواصل بين جميع شرائح المجتمع . (الخطيب، 1424، ص 76).

تعتبر مؤسسات التعليم العالي ذات مكانة هامة ولها دور أساسي في المجتمع؛ حيث أنها تتبنى مشكلاته وتعمل على حلها من خلال البحث العلمي وكذا ربط الاختصاصات المختلفة في مؤسسات التعليم الجامعي باحتياجات المجتمع، إلى جانب ضرورة التفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية. من خلال مراعاة كل جامعة

لاحتياجات المجتمع المحيط بها ومدى ملائمة الخريجين من الاختصاصات المختلفة لحاجة المجتمع، مما يساهم في تحقيق الرقي والتنمية الشاملة.

ب.فوائد تطبيق الجودة التعليمية للمؤسسة التعليمية

وتتمثل فوائد تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية في التالي:

- نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها بأقل تكلفة؛
- تحسين مخرجات المؤسسات التعليمية ومنها مستوى الطلاب الخريجين لكل مرحلة دراسية؛
- ترفع من معنويات العاملين في المؤسسة التعليمية وتحفزهم وتشجعهم على الاشتراك في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة بشكل فاعل؛
- تعالج الصعوبات التي تواجه المؤسسة التعليمية بشكل علمي. (الفتلاوي، 2008، ص26.
- تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية؛
- إشاعة نظام متكامل ومدروس للمؤسسة التعليمية؛
- التقليل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير؛
- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل: مهارة حل المشكلات، وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها؛
- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها؛
- توفير المعلومات ووضوحها لدي جميع العاملين؛
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية؛
- الترابط والتكامل بين جميع العاملين خلال العمل بروح الفريق. (شاكر، والزيات، 2009، ص49) .

ج. فوائد تطبيق الجودة التعليمية لهيئة التدريس.

انطلاقا من دراستنا للكثير من مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بجودة العنصر البشري، يمكن استنتاج بعض فوائد الجودة التعليمة المرتبطة بالمدرس في الجامعة، والمتمثلة في التالي:

- إيجاد بيئة حافزة وجذابة للمدرسين؛

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم توفر فرص التدريب المناسب لهم؛
- نشر روح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس؛
- تمكنهم من طرح أرائهم تجاه العملية التعليمية.
- تطلعهم على كل جديد في مجال طرق وأساليب التدريس
- تقدم لهم الجديد في مجال عملية تقويم وقياس قدرات الطلبة؛
- تشجيعه على البحث العلمي الجاد ومشاركته في خدمة المجتمع؛
- إلحاقه بدورات تدريبية في طرق التدريس للاستفادة منها؛
- حثه على مراعاة اللوائح والقوانين التي تخص العملية التعليمية.

د. فوائد تطبيق الجودة التعليمية للطالب.

تهتم الجودة التعليمية بالطالب وتركز عليه باعتباره محور العملية التعليمية، كونه المستفيد الأكبر في منظومتها والتي تسعى لتحقيق رضاه. ومن الفوائد المرتبطة بالطالب عند تطبيق الجودة التعليمية، نذكر:

- تمكن الطالب من اكتشاف المعرفة بنفسه؛ فاحتفاظ المعرفة – لمدى طويل - في ذهن الطالب من خلال تقديم مهارات البحث والقدرة على التحليل والتركيب والتقويم وأساليب التعلم المناسبة.

- تساهم في احتفاظ المعرفة – لمدى طويل في ذهن الطالب؛ إذ تشير البراهين العلمية إلى أن التعليم الذي يركز على الفهم يمكن الطالب من الاحتفاظ بأكبر قدر من المعلومات؛

- تنمي قدرة الطالب على رؤية العلاقات بين المعرفة القديمة والمعرفة الجديدة؛ لأن الجودة التعليمية لا تتجاهل الخبرات الماضية وتعتبرها أساسية للحصول على الخبرات الجديدة؛

- تساعد الطالب على تقديم ما لديه من معرفة وإيصال المعرفة للآخرين؛

- تحرك رغبة الطالب في معرفة المزيد وتهيئته للاستمرار في التعليم. (الخطيب، 2004، ص 15).

- تساعد في النمو السليم للطالب وجوانب التعليم المختلفة؛ معرفيا مهاريا ووجدانياً؛

- تساهم في التقليل من مظاهر الفاقد أو الهدر أو الرسوب والتسرب في المؤسسة التعليمية؛

- تحث على ترسيخ التعاون والعمل الجماعي والمشاركة؛ فالتلاميذ غالبا ما يتعلمون المهارت المطلوبة للعمل بتعاون وفاعلية في فرق وحلقات الجودة؛

- تسمح بقدر من الحرية للطلاب للتعبير عن أفكارهم وطرح بدائل متعددة والاختيار من بينها وبذلك يتحملون بأنفسهم مسؤولية تعليمهم؛

- تساعد في إيجاد بيئة مفتوحة تركز على التعلم، يكون فيها الطالب مقبولاً ومعترفا به كفرد له حاجاته الاجتماعية والعاطفية والعقلية (الفتلاوي، 2008، ص26.).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بشكل عام يعتبر محفزا كبير لمشاركة الطالب وتميزه في التعليم وتدفعه لتقديم المزيد من الإبداع والابتكار وتنمية المهارات والقدرات داخل المؤسسة التعليمية وخارجها؛ فالمؤسسة التعليمية مطالبة بأن تكون أكثر قرباً من الطالب من خلال تعليمه مختلف المهارات وإكسابه الاتجاهات الايجابية المختلفة وتكفل لهم التميز من خلال بيئة دراسية أمنة وقيادة فعالة، مع العناية بالخدمات الطلابية المختلفة وتقديم الأنشطة الثقافية والرياضية التي تنمي مهاراتهم وإبداعاتهم.

في نهاية هدا الجزء، يمكن القول أن للجودة فوائد كثيرة ومتعددة تظهر نتائجها من خلال عملية التطبيق التي تقوم بها الجامعات، أهمها:

- تحسين وتطوير التعليم الجامعي والعملية التربوية برمتها.

- التركيز على تطوير وتنمية معارف العاملين في المؤسسة التعليمية أكثر من تحديد المسؤولية رؤية ورسالة وأهداف عامة للجامعات واضحة ومحددة.

- هيكلة واضحة ومجددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للجامعات.

- معايير الجودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية...الخ

- دفع الأفراد داخل الجامعة إلى تحمل المسؤولية وزيادة الإخلاص في العمل.

- ترشيد الإنفاق واستثمار الموارد، ومنح مصداقية للشهادات الممنوحة.

ثالثا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

بما أن أسلوب الجودة الشاملة يهدف إلى التحسين والتطوير بصفة مستمرة، ويعمل على تحقيق أفضل النتائج المرضية من خلال الإنتاج المقدم وبواسطة الأداء الجيد وهو ما تفتقر إليه الكثير من الجامعات خاصة في الدول النامية؛ إذ أن النظام التعليمي يحتاج إلى مثل ذلك خاصة في زمن الثورة والانفجار المعرفي والتقني الذي يشهده عالم اليوم بهدف إعداد الأفراد وبناء الإنسان لكي يعيش بالشكل الصحيح في المجتمع العالمي بما يناسب ثقافته وبيئته، ويحقق طموحاتهم ورغباتهم. وهذا ما يؤكد ضرورة وجود التعاون بين مؤسسات الدولة والمجتمع؛ لتعمل سوياً على تحقيق عملية الإصلاح المنشود لصالح عملية التعليم والمجتمع.

ومن أهم متطلبات جودة التعليم في الجامعات، نّذكر:

1. التأكيد على دور الإدارة العليا في الدعم المعنوي والمادي لتوجهات الجودة في الجامعة.

تعد الإدارة العليا المحرك للجامعة؛ إذ هي التي تحدد مسارات الجامعة من خلال الرؤيا العامة التي تبنتها والقرارات المستقبلية التي اتخذتها وتقوم عليها، كما أنها تصمم الهيكل التنظيمي للجامعة من خلال تحديد المسؤوليات والعلاقات والسلطات ونمطها، وصياغة أساليب الاتصالات التنظيمية، ونوع القيادة المؤثرة في العاملين كافة، ووسائل التحفيز، وتحقيق الأهداف العامة للجامعة ويتمثل دور الإدارة العليا في أربعة أبعاد:

- توفر الرؤية لما يجب أن تكون عليه الجامعة مستقبلاً؛ رؤية تعكس فلسفة مفهوم ومبادئ الجودة من خلال محاولة تكوين صورة عن عالم المستقبل الذي يواجه المؤسسات التعليمية، والرؤية تتكون عندما يتفق الأفراد في مؤسسة ما على القيم والمعتقدات والأهداف التي يجب أن توجه سلوكيات العمل داخل المؤسسة. والرؤية منصة تعليمية تتضمن معتقدات المؤسسة عن القيم

والمناخ التعليمي المفضل، موجدة بذلك مجتمع العقل الذي يضع المعايير السلوكية. والرؤية إعلان ملهم عن حلم مفروض مصحوبا بسيناريو واضح لتحقيق هذا الحلم (البهواشي، 2002، ص ص 51 -52.)

- التزام الإدارة العليا لمدى طويل بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن تبدي قناعتها سلوكياً في هذا الجانب.

- ممارسة النمط القيادي المناسب ولإدارة التغيير في الجامعة ليتسنى للإدارات الوسطى والتنفيذية ممارسة ذلك النمط القيادي الذي تمارسه الإدارة العليا؛ لأنها القدوة، وأن ممارسة هذا النمط يتطلب تغييرات عديدة في جوانب مختلفة من العمل الإداري كما في عمليات التعيين أو النقل أو التدريب.

- متابعة التنفيذ ودعمه على مستوى الجامعة. (القيسي، 2011، ص ص94 -93.)

2. نشر ثقافة الجودة في الجامعة.

ينبغي الشروع ضمن خطة مدروسة لنشر ثقافة الجودة (النظرية والتطبيقية) داخل الجامعة (الأكاديميين، الإداريين، الطلبة) وخارجها في المجتمع المحلي، وثقافة الجودة هي تكوين مستوى عال من آليات تقييم الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي والتطبيق المستمر للنتائج، وبمعنى آخر ثقافة الجودة هي قدرة المؤسسة أو البرنامج على تطوير ضمان الجودة عبر الأعمال اليومية للمؤسسة، وإجراء تقييم دوري من اجل ضمان الجودة بصفة مستمرة. وثقافة الجودة تشير إلى مجموعة من النماذج المعقولة والمتكاملة للجودة التي توجد في الثقافات التنظيمية ونظم إدارة المؤسسات والوعي والالتزام بضمان جودة التعليم العالي. وكذلك توافر ثقافة الأدلة والإدارة الفاعلة للجودة من خلال إجراءات ضمان الجودة. ولأن عناصر الجودة تتغير وتتطور مع الزمن كذلك فغن النظام المتكامل لاتجاهات وترتيبات الجودة يجب أن يتغير لتدعيم النماذج الجديدة في التعليم العالي

3. إنشاء مجلس الجودة.

بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، تقوم بإنشاء (مجلس الجودة) هذا المجلس يمثل المستوى الأعلى لاتخاذ القرارات

وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وينبثق من مجلس المؤسسة التعليمية ويرأسه رئيس المؤسسة" (عليمات، 2004، ص 101).

يتكون مجلس الجودة من 12 -13 عضوا من مختلف مستويات المؤسسات التعليمية ومختلف الإدارات والأقسام والمناطق التعليمية؛ بهدف تبادل الخبرات والقدرات على أن يكون هدفه الأول؛ تحديد أي عوائق محتملة يمكن أن تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشامل، ثم اقتراح إزالتها. (الخطيب، والخطيب، ص119.)

ومن مسؤوليات هذا المجلس، نذكر:

- وضع سياسة الجودة وأهدافها؛
- إنشاء فرق الجودة توفير الموارد البشرية والمادية؛
- قيادة عملية التخطيط الشاملة؛
- متابعة أعمال دوائر الجودة. (عليمات ص101.)

4. تشكيل وحدة أو خلية لضمان الجودة في كل جامعة أو مؤسسة تعليم عالي.

ينبغي الشروع في إنشاء وحدة أو دائرة لضمان الجودة في كل جامعة أو مؤسسة تعليم عالي أو دعم ما هو قائم وفي هذا الإجراء يمكن اقتراح ما يلي:

- تتبع هذه أو الدائرة مباشرة لرئاسة الجامعة وتمنح الصلاحيات كعمادة مستقلة.
- تتشكل من مجموعة من الأكاديميين والإداريين بالجامعة من ذوي الخبرة يمثلون دوائر الجامعة المختلفة (الأكاديمية/الإدارية).
- تتشكل لجان جودة فرعية في كل كلية وقسم في الجامعة.
- ويمكن تحديد بعض مهام خلية الجودة على مستوى الجامعة على النحو التالي: (رسم السياسة العامة للجودة في الجامعة والإشراف على تنفيذها، اعتماد خطط ومتطلبات تطبيق الجودة بالجامعة، إقرار السياسات العامة لنشر ثقافة الجودة ونقل التجارب الرائدة المحلية والدولية، إعداد تقارير نتائج التطبيق بشكل دوري وعرضها على إدارة الجامعة. (الحولي، 2012، ص

.(210

5. إقامة قاعدة معلوماتية.

تلعب عملية الاتصال دورا هاما في توضيح ثقافة إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ حيث يعمل مجلس الجودة على ضمان فاعلية الاتصالات ووصول المعلومات إلى كل المستويات في المؤسسة مع الحرص على تقديم المعلومات والتقارير حول فاعلية عملية الاتصال والتأكد من وصول الأفكار الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكل فرد يعمل في المؤسسة التعليمية. ويجب أن تتنوع عملية الاتصالات في طرق الأداء من وقت إلى آخر لنضمن أن أكبر عدد ممكن من الموظفين قد فهموا إدارة الجودة الشاملة. (الخطيب، والخطيب. ص101)

6. الدراسة الوافية للمحيط الخارجي للمؤسسة.

ومن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام بدراسة للمحيط الخارجي للمؤسسة التعليمية ومعرفة مدى الإمكانيات والموارد التي تحتاجها المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك من خلال:

- تقييم الوضع القائم للمؤسسة التعليمية لدعم الايجابيات تفادي السلبيات.
- تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية.
- تحديد المواد والموارد المطلوبة.
- تحديد علاقة المؤسسة التعليمية الجهات الخارجية الأخرى.
- وضع جدول زمني بالأهداف والأعمال والمهام المطلوب تحقيقها. (عبد الرزاق إبراهيم، 2007، 161.)

7. إقامة ورش عمل لزيادة الوعي بإدارة الجودة الشاملة.

وحتى تتحقق المعرفة بمدى وصول أفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين بالمؤسسة بما فيهم الطلاب؛ كان لابد من بدء الاتصال بالمسئولين وأعضاء هيئة والطلاب وغيرهم وعمل سلسلة من ورش عمل لهم،

بشكل غير رسمي معتمدة على المناقشة وذلك للإجابة عن كل الأسئلة بإدارة الجودة الشاملة والتعريف بأفكارها وفوائدها وخطوات تطبيقها.

8. فريق تصميم الجودة وتنميتها.

من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التعاون بين أفراد المؤسسة، ولتحقيق هذا المبدأ كان تشكيل فريق العمل أحد خطوات تطبيق الجودة؛ حيث أن " كافة جهود إدارة الجودة الشاملة والوصول إلي تقديم خدمة تتصف بالإبداع والتميز؛ لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعي وتكوين فريق العمل في التنظيم"

وأهم مسؤوليات هذا الفريق، نذكر:

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها؛
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل؛
- تحديد متطلبات المستفيدين داخل المؤسسة التعليمية وخارجها؛
- اقتراح خطة للعمل بالمؤسسة التعليمية وتحديد خطواتها الأساسية وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل؛
- تحسين الجودة داخل المؤسسة التعليمية. (عليمات، 2004، 102).

9. التقويم لكل خطوة من خطوات التطبيق.

وتصاحب عملية التقويم كل مراحل التطبيق؛ وذلك للاستفادة في ترشيد عمليات إدارة الجودة الشاملة في المرات القادمة، ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها هذه العملية، نذكر:

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ؛
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد؛
- تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم؛
- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للمستفيد.وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع.
- وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر. (عليمات، 2004، 103.).

خاتمة

التعليم هو القلب النابض في جسم التنمية بل في جسم أي أمة؛ فهو الذي يجدد الدم في عروق الأمة وشرايينها، وأي اضطراب في هذا القلب هو اضطراب وضعف لجسم التنمية ومن ثم لجسم الأمة وعقلها وروحها، وما الأمة إلا شخصية متعلمة مثقفة منتجة، ومن ثم فالاستثمار في مجال التعليم هو أكثر الاستثمارات عائدا؛ حيث تبوأت صناعة البشر قمة الهرم بصفتها أهم الصناعات في عصر المعلومات، بل تظل أهم الصناعات في كل العصور سابقة ولاحقة.

ومن هنا؛ فالحديث عن جودة التعليم أنما هو حديث عن جودة التنمية وصناعة المستقبل فصانع التنمية في النهاية وصانع المستقبل إنما هو الإنسان مدار العملية التعليمة وهو القائم على عملياتها ثم أنه مخرجها في ذات الوقت.

إن الحديث عن جودة التعليم إنما هو حديث عن الكيفية التي نواجه بها مختلف التحديات الداخلية والخارجية من أجل بلوغ المؤسسة التعليمية مصاف التميز والريادة، وهذا ما يستلزم انتهاج أحدث المناهج الإدارية من أجل ضمان الارتقاء بجودة الأداء الجامعي من خلال عملية التحسين المستمر على كل مكونات الجامعة البشرية والمادية والمالية من اجل ضمان مخرجات متفوقة ومتألقة تضمن اعتراف وتقدير واحترام المستفيدين من خدماتها.

وانسجاماً مع حيوية الموضوع، تطرقنا إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من خلال المفهوم والتطبيق؛ ففي المحور الأول من هذا الفصل إلى مفهوم الجودة التعليمية من خلال عرض مجموعة من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وقد اتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عملية مخططة ومنظمة وقابلة للتنفيذ، محققة لرسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها المنشودة مكونة إطاراً فكرياً 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 النمو المعرفي والتقدم التقني من جهة، وتلبية احتياجات الاقتصاد ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى.

إن ضمان التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يقتضي توفر عدة متطلبات منها؛ التأكيد على دور الإدارة العليا في الدعم المعنوي والمادي لتوجهات الجودة في الجامعة مع نشر ثقافتها لكل المنتسبين لهذه المؤسسة التعليمية، إضافة إلى إنشاء مجلس للجودة، والذي يفرض وجود خلايا لضمان جودة التعليم العالي على مستوى الجامعات أو مختلف المؤسسات التعليمية، دون نسيان ضرورة توفر قاعدة معلوماتية إلى جانب الدراسة الوافية للمحيط الخارجي للمؤسسة.

قائمة المراجع العلمية

أولا: الكتب.

1. بهواشي السيد عبد العزيز(2002)، معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة، القاهرة، مركز معلومات الشرق الأوسط،

2. فتلاوي سهيلة محسن فاضل(2008)، الجودة في التعليم، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، .

3. قيسي هناء محمود، (2011) فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي، الأساليب والممارسات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع،

4. خطيب احمد، الخطيب رداح، (2009).ادارة الجودة الشاملة (تطبيق(ات تربوية) اربد: عالم الكتاب الحديث،

5. خطيب، محمد بن الشحات(2004)، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع

6. عليمات صالح ناصر(2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطويرعمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع،

7. شاكر مجيد سوسن، والزيادات محمد عواد (2009)، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر،

ثانيا: المقالات العلمية

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

ثالثا: الأوراق العلمية

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

2. عليان عبد الله الحولي، (2012،) ضمان الجودة في الجامعات العربية، ورقة مقدمة المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة، العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة في التعليم القاهرة مصر 3/2 سبتمبر