أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي

الأستاذ: أولاد حيمودة عبد اللطيف

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

ملخص الدراسة:

يمثل التعليم العالي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة والعلم ونشرها، وإن اعتماد نظم الجودة في التعليم الجامعي ما هو إلا استجابة لمتطلبات المجتمع وتحفيز الإبداع وإجراء البحوث العلمية لتحقيق التنمية الشاملة خدمة للمجتمع البشري. يأتي هذا المقال في مجال البحث حول تحسين جودة الخدمة التعليمية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ، حيث يعد هذا المفهوم 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 إلى العالم الأمريكي ديمنج (Edward Deeming) والذي يسمي بأبي الجودة، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا النهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في المؤسسات التعليمية بدرجة متزايدة. لقد أكدت العديد من الدراسات العالمية التي تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أهمية ذلك النهج ونجاحه للحصول على منتج صناعي قادر على المنافسة في الأسواق العالمية، وكذلك الحصول على منتج تعليمي مناسب في

المؤسسات التعليمية ألا وهو نوعية الطالب الخريج من تلك المؤسسات القادر على الإسهام بتنمية المجتمع بكافة المجالات بصورة فعالة.

Abstract

Higher education is the most important foundations for the development of human societies and their advancement to the position of prestige in the creation and preparation of technical and scientific frameworks for economic and social development. In addition to its role in knowledge, science and industry, and the adoption of quality systems in higher education is a response to the demands of society and to stimulate innovation and scientific research for the comprehensive development of human society.The intervention research on improving the quality of educational service in the light of the concept of TQM (Total Quality Management), which is the concept of modern management concepts, which have emerged as a result of strong global competition between production enterprises: Japanese, American, European, Japan, thanks to the quality of its products from sweep world markets and win the consent of consumers around the world, the use of total quality management in enterprises: Economic, industrial, technological, commercial, and returns us to the world quality philosophy Deming (Edward Deeming) called babe, and due to the great success achieved by this administrative policy began to be used in educational institutions increasingly.Many studies have confirmed that embraced the concept of total quality management on the importance of that approach and success for industrial product competitive in world markets, as well as getting a proper education in educational institutions is the quality

of the student graduate from these institutions can contribute to community development in all fields.

مقدمة:

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يُستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية و الجهود الابتكارية من جهة، و بين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الأداء ، و التحسين و التطوير المستمرين من جهة أخرى.

-كأي موجة إدارية تظهر و تطبق و تخضع للاهتمام و الانتشار ، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين ، و قد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها ، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية و انخفاض التكاليف و تحسين الأداء الحالي و تحسين علاقات الموظفين، و ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، و بوجود مؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها ، و ازدادت سرعة انتشارها.

-إن من المفترض أن تقوم إدارة الجودة الشاملة برفع كفاءة و فعالية أداء الأعمال في أي منظمة إدارية سواء كانت جامعية او إدارة حكومة او شركة خاصة ، على أن يعملوا معا على رفع جودة جميع الأعمال التي تقوم بها المنظمة .

- يُعد التعليم العالي من أهم ميادين الحياة التي تستأثر النوعية فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة، بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي و النمو المجتمعي عامة و النمو الاقتصادي خاصة، إن التعليم العالي قد أصبح بحق قاطرة التقدم، و عدم توفيره بجودة عالية صفة واضحة للتخلف.

-إن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكاريه، وهي تطمح للوصول إلى رضى المستفيد الداخلي في المؤسسة التربوية ألا وهو الطالب والمعلم والإدارة التربوية، أما المستفيد الخارجي فهو رضى المجتمع عن نوعية المنتج التعليمي، وما سيحققه ذلك المنتج التعليمي من فائدة للمجتمع، لذ أصبح من أهم المعايير على نجاح المؤسسات التعليمية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من تلك المؤسسات وقدرته على خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة، كما أن نظرة المجتمع الإيجابية لتلك المؤسسة تكسبها نوعاً من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بين المؤسسات التعليمية المختلفة على تحسين برامجها المختلفة وأهدافها للحصول على مخرجات تعليمية مناسبة وملائمة لخدمة وتطوير المجتمع.

مشكلة الدراسة:

-نظرا للنجاحات الكبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام والجامعي وبرغم حداثة مؤسساتنا التربوية وخبرتها القليلة في هذا المجال، إلا أنه يمكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارات الجامعية.

ومن هنا ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة متمثلة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:-

كيف يمكن تطوير خدمة التعليم العالي بالاعتماد على مدخل ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

I-الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

ان التطور السريع في كافة قطاعات التعليم العالي و أنشطتها ، و استخدام التقنية ، كل ذلك أدى إلى تزايد أهمية الجودة و إدارتها و تعاظم دورها ، كما أدى إلى

تنوع المهام و اتساع الدور الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي مما أدى إلى زيادة الاهتمام بتطبيق النظام الخاص بإدارة الجودة الشاملة ، و ذلك بوصفه منهجا علميا، و وسيلة فاعلة للتطوير و النهوض بمستويات الأداء والخدمات .

I-1:مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت و تباينت رؤى الباحثين و المختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن لكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم فمنهم من فصل بين مكونات الجودة الشاملة ، حيث يرى ان : الإدارة (management) تعني "التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من اجل تحسين مستمر للجودة" .

– أما الجودة (Quality) فتعني "تحقيق رغبات و متطلبات المستفيد، بل و تجاوزها، و هي تلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد".

– أما كلمة شاملة (Total) فتعني "البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستهلك أو المستفيد، و انتهاء بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له"1.

– من جهة أخرى نجد ان هناك كثيراً من الباحثين قد تعاملوا مع هذا المفهوم باعتباره وحدة واحدة ، فقد عرف بعضهم إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة إدارية تقدم على أساس رضا المستفيد و التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات ، و التأكد من استمرارية هذا المنتج"2.

---

1 محمد عوض الترتوري إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 2004 م

2 Cohen Steven and Ronald Brand, Total Quality Management : A practical Guide for the Real World ,(San Francisco : Jossy – Bass Publisher 1993

نقلاً عن أغادير عرفات جويحان و محمد عوض ، المصدر السابق .

-في حين تعني إدارة الجودة الشاملة عند البعض على أنها "فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها و مرنة في تعاملها، و مركزة على الزبون، يشيع فيها مناخ صحي و بيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط و التنفيذ للتحسين المستمر و لمواجهة احتياجات الزبائن"1.

-إن الجودة بمعانيها وإيحاءاتها ليست اختراعاً غربياً محضاً، بل هي تستند على مخزون واسع من القيم الإنسانية والخبرة البشرية حيث إن الواحد منا يجد بسهولة صدى لكثير من هذه المعاني والقيم في تراثنا الإسلامي، ويمكننا التدليل على هذا بوفرة الإشارات التي جاءت في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، ومما جاء في القرآن الكريم : " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً" ، "ومن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره"، إذا فمعنى الجودة هو "الإتقان أي العمل الصحيح المتقن مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة الغرض لتحسين الأداء" (2) .

I-2: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ان تطبيق و استخدام مبادئ و مفاهيم إدارية معينة لا يمكن ان يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على التطبيق والاستخدام لهذه المبادئ فوائد معينة ، والتي من أهمها ما يأتي[3] :

---

1 Hoff her, Moran and Nadler, G. Thinking in Total Quality Management, Norcross: Gorger 1994, p12 .

2- محمد عبد العال النعيمي ، مراحل تطور مفهوم الجودة ودواعي الاهتمام بها عربياً وعالمياً (عمان : جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008) .

3- راست و لاند و آخرون ، عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك ، (القاهرة : دار غريب للطباعة ، 1996) .

1. تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة .
2. رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة .
3. تخفيض تكاليف الخدمات و التشغيل .
4. العمل على تحسين و تطوير طرق العمل و أساليبه .
5. زيادة الولاء و الانتماء عند العاملين للمؤسسة .
6. استمرار و زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و المنافسة.

-كما إن هناك فوائد يجنيها العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها[1] :

1. استخدام العاملين لخبراتهم و قدراتهم و إعطاؤهم فرصة لذلك .
2. تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب و إجراءات العمل في المؤسسة .
3. توفير و تسهيل التدريب اللازم للعاملين .
4. إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

- كنتيجة حتمية و لظروف التغير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية ، برزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية و فعاليتها على غرار القطاعات الأخرى و على رأسها الاقتصادية . فكانت نقطة تحول مهمة على طريق الإصلاحات التعليمية المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة من جهة ، و من جهة أخرى فهي مرتكزة على الطاقم او الفريق المتمتع بخبرة عريضة و الذي سيتولى قيادة هذه الحركة و هذا التغيير لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية و لا سيما الجامعية منها . و ذلك نظرا

1- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم ، (عمان : دار وائل للنشر ، 1999)

لقيادتها دفة التغيير الاجتماعية كما حددتها أهدافها الأساسية المتمثلة في محاولة الإسهام في تعديل و تغيير و تطوير الاتجاهات في المجتمع المحيط بالجامعة نحو الأفضل ، و العمل على مواكبة التغير الذي يجري في شتى المجالات العلمية و ذلك من خلال :

1. العمل على سد حاجة المجتمع من الكفاءات المتخصصة و القيادات الوطنية المدربة .

2. النظر في مشكلات المجتمع المحيط ، و محاولة فهمها و تحليلها ثم البحث عن حلول مناسبة لها .

3. ومن هنا فإن التوجه لاستشراف المستقبل يضع العبء الأكبر على مؤسسات التعليم العالي في مواجهة التحديات السابقة (1) .

-نتيجة لذلك يتحتم على مؤسسات التعليم العالي ان تغير من هياكلها التنظيمية و خططها التعليمية بشكل فوري ، لكي تستطيع مواجهة التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية المتسارعة ، إذ لم يعد النمط التقليدي في الإدارة و الأداء يصلح للجامعات ، و هنا لابد من البحث عن أنماط إدارية جديدة أكثر مرونة و قدرة على الاستيعاب و الانتشار و الإفادة من التكنولوجيا الحديثة (2) .

I-3:مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات ، و هي الأفراد و الأساليب و الأجهزة لتحقيق مستوى عال من

---

1 أغادير عرفات جويحان و محمد عوض الترتوري ، المصدر السابق ، ص 75-76 .

2 عمر محمد خلف ،تحسين الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية (عمان : مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ، 1993)

الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية ، و التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين . أما المدخلات فتكون من المناهج الدراسية و المستلزمات المادية و الأفراد ، سواء أكانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أم إدارة ، و أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين ، و المستفيدين من نظام التعليم من مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين (1) .

-منهم من عرفها بوصفها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر ، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب و مكتبة و طلاب و أساتذة و مبانٍ و معامل و حواسيب الكترونية و غيرها ، و يجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية و أساتذة في النجاح التنظيمي و تحقيق أهداف الجامعة ، فأي خلل سوف يؤثر على فرص التطوير و القدرة التنافسية (2) .

-يتبين مما سبق ان إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب ان تتبناها الجامعات ، و هي تهتم بالعناصر الآتية :

1. التركيز على الطلاب و المستفيدين و احتياجاتهم .
2. اعتبار الجودة جزءاً رئيسياً من إستراتيجية الجامعة .
3. التركيز على مشاركة العاملين و المديرين ، و تقوية الطاقات و الإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية .
4. التركيز على الاستمرارية في التحسين .

---

1 عبد الستار محمد العلي ، تطوير التعليم العالي باستخدام الجودة الشاملة ، (الإمارات العربية المتحدة / العين : 1996) ، ص14 .

2 فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ،(القاهرة : ايتراك للنشر و التوزيع ، 1999)، ص 70 .

5. اعتبار كل فرد في الجامعة او الكلية مسؤولا عن الجودة .

6. شمولية العمليات و الأنشطة التي تطور و تغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة عبر عناصرها المختلفة و هي : المصادر ، و المدخلات ، و التشغيل ، و المخرجات ، و الاستخدامات ، و المقارنات الرقابية ، و البيئة ، و القيادة (1) .

-إذن يمكن القول ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يشير إلى الجهود التي يبذلها العاملون (أساتذة و إداريون) في المؤسسة التعليمية لرفع مستوى المخرجات التعليمية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع . و تتناول عناصر الجودة الشاملة في التعليم العالي في الغالب ، البرامج ، و المناهج ، و أعضاء هيئة التدريس ، و المرافق الجامعية ، و العمليات الإدارية ، و دعم و مساندة الطلاب ، و عمليات التقويم و التغذية الراجعة (2) .

- بالنظر للعملية التعليمية كنظام فإن الجودة الشاملة تنصب على مدخلات و عمليات و مخرجات النظام التعليمي وهي موضحة بالشكل الآتي :

II-مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر . و يمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية :

1. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات ، و الذي يمكنها من تقييم و مراجعة و تطوير المناهج الدراسية فيها .

---

1 المصدر نفسه ، ص74 .

2 غسان قاسم داوود ، جودة الخدمة في التعليم العالي ، بحث غير منشور (كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة بغداد) ، ص 4 .

2. تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه .

3. إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات ، و التي تؤدي إلى المزيد من الضبط و النظام فيها .

4. تؤدي إلى تقييم الأداء ، و إزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي ، و تطوير معايير قياس الأداء

5. أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية .

6. طريقة لنقل او تحويل السلطة و المسؤولية إلى مستوى فرق العمل ، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية .

7. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل ، و إعطائهم مزيدا من الفرص لتطوير إمكانياتهم و تقويتها .

8. وسيلة فعالة للاتصال داخل و خارج الجامعة .

9. وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين .

10. تقديم خدمات أفضل للطلبة ، و هو ما تدور حوله الجودة [1] .

-يمكن القول بأن الجامعة هي أهم مؤسسات التعليم العالي ، و هي محور أهدافها ، و بما ان الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع ، فليس أفضل من ان تشكل هذه القوى على أساس النوعية و الكيفية بدلا من التركيز على الكم ، و منهج الجودة الشاملة يعني بالمؤسسة او الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر

---

1 Macrobert . I. Hermeneutics and Human Relations The Total Quality Review, 1995 , Pp. 45 – 52 .

نقلاً عن أغادير عرفات جويحان و محمد عوض ، المصدر السابق .

بعضه في بعض ، لا كأجزاء و مجموعات متناثرة متنافرة ، فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ و الأسس لمثل هذا التكامل .

-الجودة الشاملة إذا ما طبقت بالشكل الصحيح ، فإنها ستخفف من حدة النقد الموجه للجامعات ، كالقول بأنها تعمل في بروج عاجية بعيدا عن احتياجات المجتمع ، او إنها تُخرّج كوادر و مهارات لا تتطابق مع احتياجات سوق العمل من حيث النوعية و الكمية و المواصفات[1] .

III- محاور ادارة الجودة الشاملة في التعليم :

1- جودة عضو هيئة التدريس .
2-جودة الطالب .
3- جودة المناهج وطرائق التدريس .
4-جودة المادة العلمية .
5- جودة المباني والتجهيزات .
6- جودة القيادات الإدارية .
7- جودة التمويل (الإنفاق).

VI-مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة هي أساس مهم لأداء العمل بإتقان وخاصة في مجال التعليم ، ولا شك ان الفروق بين مؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة ، لذلك فأن الكثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في بعض الدول المتقدمة التي طبقت هذا النظام توصلت الى انه يضيف خدمة تعليمية غير متذبذبة ، وانضباطاً إداريا داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه ، ويمكن تلخيص مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على النحو

---

1 حسين محمد العلوي ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، (جدة : مركز النشر العلمي 1998) ، ص 20 -22 .

الآتي -:

1- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم .

2- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية وان كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين .

3-ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً بدلاً في نظام إداري منفرد لكل قسم .

4- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين .

5- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها .

6-المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية .

7-المساعدة على تخفيض الهدر للمؤسسة التعليمية من حيث الموارد والإمكانات والوقت .

8-تطبيق ادارة الجودة الشاملة يقلل من البيروقراطية الإدارية والروتين المتكرر .

9- تشجع على اللامركزية الإدارية للمؤسسة التعليمية .

V-تحسين جودة الخدمة التعليمية وفق منظور إدارة الجودة الشاملة:

-لقد وضع ديمنج برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يمكن إن يصلح للنظام التعليمي ، ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة إن المبادئ الواردة في هذا البرنامج ، لا بد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة سيطبق في أي مؤسسة تعليمية وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي .

-يتكون هذا البرنامج من (14) نقطة هي :

1- خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاجية والخدمة .

2- تبنى فلسفة جيدة للتطوير .

3- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .

4- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط .
5-منع الحاجة إلى التفتيش .
6-الاهتمام بالتدريب المستمر .
7-توفير قيادة ديمقراطية واعية .
8-القضاء على الخوف لدى القيادات
9- إلغاء الحواجز في الاتصالات .
10-منع الشعارات التي تركز على الانجازات والحقائق .
11- منع استخدام الحدود القصوى للأداء .
12-تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة .
13-تطبيق برنامج التحسينات المستمرة .
14-التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمنج .

IV-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة يتطلب توفر مهارات أساسية في مدير الجودة الشاملة و العاملين معه و هي:[1]

- وضع أهداف قابلة للقياس و الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي
- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار أنه الأسس داخل التنظيمات
- الاهتمام بالتقدير و المكافآت عند انجاز العمال بالفعالية
- وضع معايير للرقابة و ضرورة استخدام أدوات و عمليات الجودة و الاعتماد على دورة **ديمنج** لتحسين الأداء.
- حث الأفراد على التعلم من الأخطاء

1 جميل نشوان، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004، ص8

- القدرة على توفير العلاقات الإنسانية و ما يتبعها من تفويض للسطو

✓ أما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصورة عملية فتشمل

1- رسم سياسة الجودة الشاملة من حيث:

- تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة
- تحديد كيفية مراقبة و مراجعة النظام من قبل الإدارة
- تحديد المهمات المطلوبة و الإجراءات المحددة لكل مهمة
- تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات
- تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات

2- الإجراءات و تشمل المهمات التالية:

- القدرة على التسجيل
- عمليات التقويم
- إعداد مواد التعليم
- اختيار و تعيين العاملين و تطويرهم

3- تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة و مفهومة و قابلة للتطبيق

4- المراجعة : و هي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات

5- الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا و غيرها و التي يتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها تحتم على إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة، و هذا يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، و هذا يستلزم تطبيق المداخل

السبع الأساسية، و هي عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة و تتكون من[1]:

1. الاستراتيجية Strategy: و هو أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، و ا لتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.

2. الهياكل Structure: و يعني إعادة نظام جديد لتحسين المخرجات و زيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.

3. العاملون Staff: و تعني معاملة العاملين بشكل لائق و إشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

4. المهارات Skills: و تعني تحسين القدرات و الكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة.

5. القيم المشتركة: و تعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة و تحديد القيم السائدة و تبديلها بثقافة وقائية تلاءم التطور المستمر

IIV-مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يعرف "Likins Peter" أن الجامعة نظام له عدة أغراض لإمداد الأفراد بالفوائد المتعلقة بالتعليم، وعلى وجه التحديد فان هذه الفوائد مشتقة من الأنشطة التي توصف بالتدريس والبحث والخدمة العامة.

ويرى انه عندما تريد الجامعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب عليها الالتزام بالمبادئ التالية:

1 جميل نشوان، مرجع سبق ذكره، ص 9

-الحاجة إلى أن يقوم كل فرد بالجامعة بتحديد رسالته الأساسية حتى تستطيع تطوير استمرارية

الهدف.

- تحديد الأهداف والمنافع والعملاء المراد خدمتهم ومحاولة فهم احتياجاتهم.

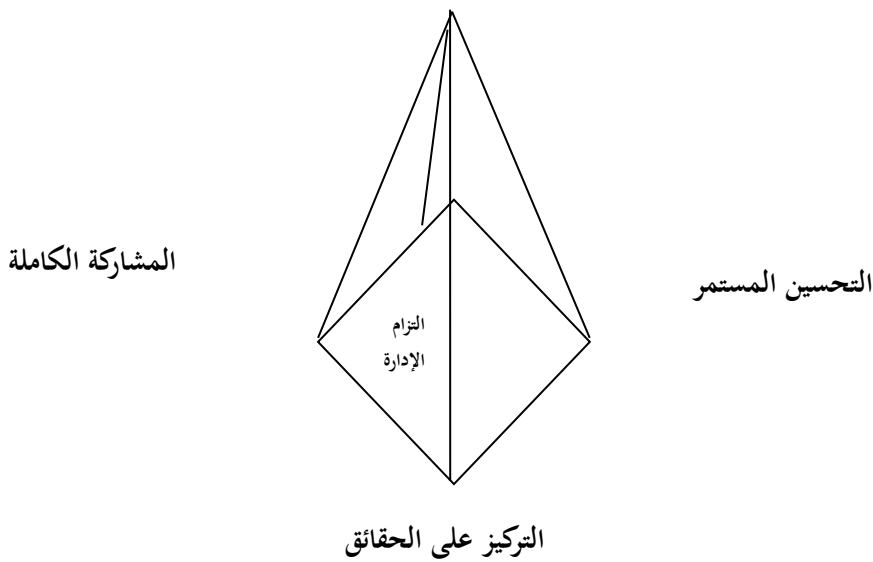
-التركيز على احتياجات ورغبات عملاء الجامعة وقدرات الموردين، والعملاء هم (الطلاب–الأفرادالذين يشترون الأبحاث)، والموردون هم(المدارس الثانوية–والكليات والمعاهد الأخرى).

-أن من مبادئ الجودة الشاملة أن يتم التعامل مع الموردين على أنهم شركاء وليس كمصادر توريد فقط.

-الالتزام بالجودة الشاملة، بمعنى أن تتبنى الجامعات كل هذه المبادئ، والالتزام بمعنى الجودة في كلمكان في المناهج، والبرامج، والمكتبات ومختبرات البحث، والالتزام يعني أيضَاً الجودة لكل شخص.

ويرى Jens and Kai أنه يمكن عرض مبادئ الجودة الشاملة للتعليم الجامعي في شكل هرمي قاعدته التزام الإدارة وعند كل نقطة يمثل إحدى المبادئ وهي التركيز على العميل، والتركيز على التحسين المستمر، والمشاركة الكاملة، والتركيز على الحقائق ونوضح ذلك في الشكل الآتي:

مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي



المصدر من إعداد الباحث مسترشدا بصلاح حسن بلام، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2001، ص55.

-يتضح من الشكل أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي أساسها التزام الإدارة أو القيادة لتحقيق المبادئ الأربعة الأخرى وهي التركيز على العميل والتركيز على الحقائق والتحسين المستمر والمشاركة الكاملة، وكل وجه من أوجه الهرم يعني ما يلي:

– المقصود التزام الإدارة بالتحسين المستمر وفي هذا تتبع الإدارة ما يسمى دائرة ديمنج، وهناك سبع نقاط ترتكز على الأربعة عشر نقطة لديمنج وهي من أجل المؤسسات التعليمية وتتضمن:

-اتفاق على الأهداف.

-التخلص من المداخل التقليدية.

-تحديد المسؤولية الإدارية والتي تبدأ من أعلى مستوى.

-بناء المنظمة يركز على التحسين المستمر.

-شرح التغيير وأسبابه لكل العاملين.

–تحديد وتعريف العميل والمورد.

-إشراك كل العاملين في فرق عمل وحلقات الجودة.

ومن هنا لا بد أن نوضح كل مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي حسب التالي:

1-التركيز على العميل:

إن العميل في المجال التعليمي قد يكون خارجي (الطالب أو المجتمع أو سوق العمل) أو داخلي (الطلبة والموظفون) والطلبة ممكن أن يكونوا ممولين، وفي حالة كونهم ممولين فإنهم يمكنهم المشاركة الايجابية في العملية التعليمية، ويمكن هنا تطبيق مفهوم" العميل – المورد" حيث تسعى كل منظمة إلى إرضاء عميلها الخارجي والداخلي

-أنه يمكن اعتبار المرحلة الثانوية موردًا لمرحلة البكالوريوس بالجامعات ومرحلة البكالوريوس موردًا لمرحلة الدراسات العلياء، وداخليا تكون كل مرحلة أو فرقة عميل في نفس الوقت لذلك إذا كان الأداء جيدًا في كافة المراحل المتعاقبة

تكون النتيجة أداء كلي جيد ووفاء باحتياجات وتوقعات العميل الخارجي(سوق العمل).

2- التركيز على الحقائق:

لابد من وجود معايير خارجية وداخلية لقياس إدارة جودة التعليم، وهذه المعايير حيوية فالجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضاء العميل على المنتج النهائي(الخريجين) ولكن الرضاء أثناء العملية التعليمية، ولذلك فهناك أهمية لإدارة الجودة الشاملة للعملية التعليمية، وبالتالي وجود أدوات خاصة مع جمع بيانات فعلية من أجل عمليات القياس والتقييم.

3- التحسين المستمر:

إن تحسين الجودة داخليًا يتطلب أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تقل التكلفة، أما التحسين الخارجي فهو يتضمن تقديم منتجات جديدة(موضوعات جديدة طرق تعليم جديدة، نظم اتصال جديدة...).

ولقياس هذه الكفاءة لابد من مراجعة سنوية وأن تكون هذه المراجعة جزءًا من ثقافة المنظمة التعليمية، لذلك لابد أن يكون التعليم والتدريب في الجودة الشاملة جزء من العملية التعليمية بأكملها ولابد من التعامل مع العملية التعليمية على أنها مستمرة ولا تنتهي بتقديم الخريجين لسوق العمل.

4- المشاركة الكاملة:

لابد من نظام للتغذية المرتدة من العميل من أجل قياس نجاح العملية التعليمية مما يتطلب مشاركة كل الأفراد (طلبة – عاملين – هيئات تدريس – الإدارة...).

أيضًا لابد من وجود برامج تدريبية على العمل في فرق، وهذه البرامج لابد أن تركز على:

-تعريف المشكلات – تعريف أسباب المشكلات.

-وضع الحلول المناسبة – المتابعة.

الخاتمة:

تواجه المنظمات و منها المراكز أو مؤسسات التعليم العالي موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، و تبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف، و لمواجهة هذه التحديات كان لا بد من تطبيق السليم و الشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة و تمكين المنظمة من التميز، و ذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها تحسين مستوى جودة المنتج و المتمثل في الطالب.

و في هذا الإطار على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تغيير المبادئ و القيم و المعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة و جعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات التعليم العالي.

كما يجب على الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي أن تصف بوضوح الهيكل التنظيمي بالتركيز على العمليات التي تساند تطور الجودة لضمان الاستمرارية و كفاءة المخرجات.

و لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على مخرجات تعليمية مناسبة لا بد من:

❖ التنسيق بين القيادة التعليمية العليا سواء كانت في وزارة التعليم العالي أو الجامعات بقضية التحسين و التطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات و التطورات الحديثة.

❖ التركيز على تحسين أداء المشرفين الأكاديميين بصورة مستمرة على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالجامعة و متابعة أدائهم باستمرار.

❖ تهيئة الجو العام في مؤسسات التعليم العالي و خارجها على تقبل و انتشار ثقافة الجودة الشاملة.

التوصيات:

1- ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على مواءمة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، ولضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم.

2- ضرورة منح الجامعات قدرا كبيرا من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراتها العلمية لأجل تحقيق الجودة في كافة مخرجاتها ولاسيما المستوى النوعي لجودة الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم العالي.

3- التركيز على عمليات وبرامج التعلم وجعلها مرادفة لبرامج التدريس الاعتيادية كونها تعزز مستوى كفاءة المخرجات التعليمية وتسهم مساهمة كبيرة في ضمان جودة الخريجين.

4- الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر improvement continuous في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة التعليم وذلك لضمان معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها، والارتقاء بنقاط القوة المتحققة لمواكبة التقدم العلمي المستمر.

5- إجراء المقارنات المرجعية مع الجامعات الرائدة عربيا وعالميا وبشكل دوري بما يسهم في تحقيق ضمان الجودة بالمستوى المقبول عالميا.

6- العمل على استخدام الجامعات للاستراتيجيات التسويقية والترويجية المناسبة لتشجيع مؤسسات سوق العمل على الاستفادة من مخرجاتها بإطار واسع وفاعل.

7- المراجعة الدورية والمستمرة لاحتياجات مؤسسات سوق العمل ودراستها والعمل تحقيقها.

8- وضع البرامج الكفيلة باستخدام المخرجات المستهدفة وجعلها من أهم مدخلات العملية التعليمية كإعداد مبكر للمخرجات المخطط لها مستقبلا.

المصادر:

1-جميل نشوان، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004.

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

3-راست و لاند و آخرون ، عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك ، (القاهرة : دار غريب للطباعة ،1996)

4-عمر محمد خلف ،تحسين الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية (عمان : مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ، 1993)

5-عبد الستار محمد العلي ، تطوير التعليم العالي باستخدام الجودة الشاملة ، (الإمارات العربية المتحدة / العين : 1996).

6-غسان قاسم داوود ، جودة الخدمة في التعليم العالي ، بحث غير منشور (كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة بغداد).

7-فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ،(القاهرة : ايتراك للنشر و التوزيع ، 1999)

8-محمد عوض الترتوري إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 2004

9-محمد عبد العال النعيمي ، مراحل تطور مفهوم الجودة ودواعي الاهتمام بها عربياً وعالمياً (عمان : جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008) .

10-موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم ، (عمان : دار وائل للنشر ، 1999)

Cohen Steven and Ronald Brand, Total Quality Management : A practical Guide for the Real World ,(San Francisco : Jossy – Bass Publisher 1993 .

2- Hoffher, Moran and Nadler, G. Thinking in Total Quality Management, Norcross: Gorger 1994.

3-Macrobert . I. Hermeneutics and Human Relations The Total Quality Review, 1995 .