

## استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي

دحماني يونس<sup>1</sup>

أبوموسى زياد<sup>2</sup>

### الخلاصة :

إن تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر، احتل نظام الجودة الشاملة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين و التربويين لتحسين نوعية التعليم بكافة مستوياته، وفي جميع أبعاده و عناصره، و أصبحت الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهتم بها القيادة الإدارية في أي مؤسسة لرفع مستوى أدائها.

و لما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية و الخدمية و منها مؤسسات التعليم العالي، لأنها أداة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة و بأسلوب نموذجي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر تطبيقه على المؤسسات و المنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل امتد على المؤسسات التعليمية بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم، و كذا الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور و التحسين المجتمعي، فمؤسسات التعليم العالي تعتبر دعامة المجتمع و مخرجاتها تعتبر مدخلات لكل المؤسسات الصناعية و الإنتاجية و حتى الخدمية، باعتبارها توفر مقومات الإبداع و الابتكار و تطور المهارات البشرية و تنمي كوادر و قدرات تستطيع التعامل مع مخرجات هذا العصر و التكيف مع نتائجه.

فجودة التعليم تتحقق من خلال وجود سياسة واضحة و محددة للجودة الشاملة، و كفاءة التنظيم الإداري و توفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية و الإدارية.

### 1: مدخل إلى الجودة و الجودة الشاملة في التعليم

#### 1.1: مفهوم و مبادئ الجودة في التعليم

الفرع الأول: مفهوم الجودة في التعليم: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة في

التعليم نذكر منها :

<sup>1</sup> أستاذ محاضر صنف - أ - المدرسة الوطنية العليا لإحصاء والاقتصاد التطبيقي

<sup>2</sup> أستاذ محاضر صنف - ب - المدرسة الوطنية العليا لإحصاء والاقتصاد التطبيقي

عرف ابن منظور الجودة في معجمه لسان العرب بأن أصلها "الجود" و الجيد نقبض الرديء و جاد الشيء جودة، أي صار جيدا، و أحدث الشيء فجاد و التجويد مثله، و قد جاد جودة و أجاد أي أتى بالجيد من القول و الفعل<sup>3</sup>.

أن الجودة في التعليم هي "مجمل السمات و الخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية و هي التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب"<sup>4</sup>.

"هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع و تحسين وحدة المنتج التعليمي و بما يتناسب مع رغبات المستفيد و مع قدرات و سمات وحدة المنتج التعليمي"<sup>5</sup>.

و يرى دونالد كرامب أن الجودة ليست كلاما يقال و لكن ما نفعله و أن العنصر الرئيسي في تعريفها يمكن في خدمة العملاء (الطلبة)، فالجودة لا تشق من حجم المنح و الامتيازات، و معدلات أعضاء هيئة التدريس، و عدد المجلدات في المكتبات. بل الاهتمام بخدمة العملاء سواء أكانوا من داخلها أو خارجها من أفراد المجتمع المحيط بها.

و عليه فإن مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات و الخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي و التي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها، و هي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم و تدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية بما يوافق تطلعات الطلبة<sup>6</sup>.

و تعرف الجودة التعليمية بأنها "تحسين نوعية التعليم و جعله أكثر مناسبة للاحتياجات الفردية و الجماعية و جهله أكثر فعالية لتحقيق أهدافه بما له من مصادر محدودة كما يقصد بها أيضا جودة أداء الخدمة التعليمية بتكلفة معينة لتحقيق هدف يتفق مع طبيعة و وظيفة العملية التعليمية"<sup>7</sup>.

كما تعرف الجودة التعليمية أيضا بأنها "جملة المؤشرات و المقاييس الكمية و الكيفية التي تحدد مستوى التنوع و التمايز داخل النظام التعليمي مما يحقق تحديث و تطوير المجتمع"<sup>8</sup>.

و تتميز الجودة في التعليم في أنها تهتم بالأهداف و المصادر معا، و تتدخل لتحسين و تطوير الأهداف و المدخلات و الآليات و العمليات و الطرق و التقنيات و الأساليب المتبعة في العملية

<sup>3</sup> عليان عبد الله الحولي، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004.

<sup>4</sup> <http://valrocha.Com/web/quality/13.htm>.

تاريخ التحميل: 2009/6/3.

<sup>5</sup> <http://valrocha.Com/web/quality/13.htm>.

<sup>6</sup> جميل نشوان، تطوير كفايات للمدرسين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004.

<sup>7</sup> <http://valrocha.Com/web/quality/14.htm> تاريخ التحميل: 2009/6/3

<sup>8</sup> <http://valrocha.Com/web/quality/14.htm> تاريخ التحميل: 2009/6/3

التعليمية، و ينعكس ذلك ايجابيا على المنتج النهائي (الطالب) و يرفع من جودته. لذا ينبغي على القائمين على التعليم و خاصة الجامعات دراسة الأسواق لمعرفة احتياجاتها من التخصصات المختلفة و التخطيط لها على المدى الطويل و التنبؤ باحتياجات السوق المحلية.

### الفرع الثاني: مبادئ الجودة في التعليم

هناك مجموعة من مبادئ الجودة في التعليم نوجزها على النحو التالي:<sup>9</sup>

✓ التركيز على رضا و سعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية و المستقبلية كما هي، و كما يجب أن تكون من الناحية الإجرائية.

✓ دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية و آليات الجودة الشاملة

✓ تشجيع و تبني الأفكار المبدعة و المبدعين.

✓ التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط و التخويف إلى أسلوب التفويض

✓ شمولية الجودة حيث أنها تشمل جميع مجالات الخدمة

✓ تكامل السياسات لتحقيق الجودة و التميز في سلسلة عمليات الجودة.

✓ استحداث وحدة تنظيمية تسمى "الجودة الشاملة" تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى

✓ التركيز على روح الفريق من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المفلطحة

✓ الاستخدام الرشيد لآليات الدارة الفعالة للوقت و التعامل الايجابي مع الصراعات

✓ تزويد العاملين بثقافة و مهارات "السلوك التوكيدي" بمعنى اكسب و ساعد الآخرين على

الكسب.

✓ استحداث و تفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية.

### 1.2: مفاهيم عامة حول الجودة الشاملة في التعليم:

#### الفرع الأول: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم:

هناك عدة تعاريف نذكر البعض منها:

✚ "عملية تطبيق مجموعة من المعايير و المواصفات التعليمية و التربوية لرفع مستوى

جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية و في جميع العمل

التعليمي و التربوي بالمؤسسة"<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> <http://valrocha.com/web/quality/14.htm> تاريخ التحميل : 2009/6/3

<sup>10</sup> بن يمينة السعيد، قجة رضا، دور و أهمية الجودة الشاملة في عملية التقييم التربوي، مجلة علوم انسانية، جامعة

محمد بوضياف بالمسيلة . تاريخ التحميل: 2009/6/1 <http://www.ulum.nl/c38htm>

✚ "عملية توثيق للبرامج و الإجراءات و تطبيق للأنظمة و اللوائح تهدف على تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم و الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية و النفسية و الجسمية و الروحية و الاجتماعية"<sup>11</sup>.

و مفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي و الآخر حسي، و الجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بانجاز مؤشرات و معايير حقيقية متعارف عليها مثل : معدلات الترفيع و معدلات الكفاءة الداخلية الكمية، معدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر و أحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب و أولياء أمورهم، و يعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة و فعالية الخدمة التعليمية<sup>12</sup>.

فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته و يلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات و المشاعر الحسية لذلك المستفيد، و أن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته. و هذا يتطلب من مديري التعليم التأكد من توافق مواصفات الخدمة التعليمية مع توقعات المستفيد المتلقي لها. و في حالة وجود فجوة بين المواصفات و التوقعات يجب تحديد أبعاد هذه الفجوة و أسبابها و العمل على تجاوزتها باتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية المناسبة.

### الفرع الثاني : أهمية الجودة الشاملة في التعليم

إن تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر جعلت نظام الجودة الشاملة الحل الأمثل لمواجهة مشكلاته الإنتاجية، و لقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية و تحسين الجودة لمواجهة هذه التحديات و التغيرات التي تسير في سباق البقاء الأفضل، و عليه يمكن إيجاز مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم و منها<sup>13</sup>:

✚ ضبط و تطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات بدقة.

<sup>11</sup>بن يمينة السعيد، قبة رضا، مرجع سبق ذكره.

<sup>12</sup>محمود أحمد محمود، و آخرون، معايير و نظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية إلى التعليم العالي، جامعة سيوط، 2009.

<sup>13</sup>جميل نشوان، مرجع سبق ذكره

- ❖ الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية و العقلية و الاجتماعية و النفسية و الروحية.
- ❖ زيادة كفايات الإداريين و المعلمين و العاملين بالمؤسسات التعليمية و رفع مستوى أدائهم.
- ❖ زيادة الثقة و التعاون بين المؤسسات التعليمية و المجتمع
- ❖ توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها و نوعها.
- ❖ زيادة الوعي و الانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب و المجتمع المحلي.
- ❖ الترابط و التكامل بين جميع الإداريين و العاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
- ❖ تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسة المزيد من الاحترام و التقدير المحلي و الاعتراف العالمي.
- ❖ خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر، و أشراك جميع العاملين في التطوير.
- ❖ التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود.
- ❖ وجود نظام شامل و مدروس سنعكس ايجابيا على سلوك الطلاب، و تحقيق التنافس الشريف بينهم.
- ❖ التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

## 2: معايير و نماذج تطبيق الجودة الشاملة في التعليم

### 2.1: معايير الجودة الشاملة في التعليم

يعمل النظام التعليمي كأى نظام إنتاج آخر وفق إستراتيجية معينة تراعي الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بالنظام، و البناء الثقافي السائد داخل النظام، و المناخ التنظيمي و التقدم التقني و المصادر المادية و البشرية التي يوفرها النظام، و حاجات و رغبات ممولي النظام. لذا فإنه يهتم أن تكون مخرجاته متفقة و المواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير الجودة و ضبطها.

✚ **معايير كروزبي:** حدد فليب كروزبي أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و هي<sup>14</sup>:

- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد و شامل و منسق للجودة.
- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.

- منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.

- تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية الكيفية و الكمية.

✚ **معايير بلدرج : طور مالكوم بلدرج** نظاما لضبط الجودة في التعليم، و تم إقراره كمعيار قوي معترف به لضبط الجودة و التميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، و ذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة المنافسة في ظل الموارد المحدودة للنظام التعليمي و مطالب المستفيدين منه. و يعتمد نظام **بلدرج** لضبط جودة التعليم على (11) قيمة أساسية توفر إطارا متكاملًا للتطوير التعليمي و يتضمن (28) معيارا ثانويا لجودة التعليم، و تندمج في (7) مجموعات هي<sup>15</sup>:

**الأولى : القيادة (90 نقطة):** و تمثل الإدارة العليا و نظام القيادة و التنظيم، و مسؤولية المجتمع و المواطنة.

**الثانية: المعلومات و التحليل (75 نقطة):** و تشمل : إدارة المعلومات و البيانات و المقارنة بين المعلومات، و تحليل و استخدام مستويات التحصيل المدرسي.

**الثالثة: التخطيط الإجرائي و التخطيط الاستراتيجي (75 نقطة):** و تشمل: التطوير لاستراتيجي و تنفيذ الاستراتيجيات.

**الرابعة: إدارة و تطوير القوى البشرية (150 نقطة) و تشمل: تقويم و تخطيط القوى العاملة، و نظام تشغيل الهيئة التدريسية ، و نظام تطوير الهيئة ، و الرضا المهني للهيئة التدريسية.**

**الخامسة: الإدارة التربوية (50 نقطة):** و تشمل: تصميم النظام التربوي، و الخدمات التعليمية، و دعمها و توصيلها، و تصميم البحوث التربوية، و تطوير إدارة تسجيل و التحاق الطلبة، و النظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.

**السادسة: أداء المدارس و نتائج الطلبة (230 نقطة):** و تشمل: نتائج الطلبة، و المناخ المدرسي و تحسين المناخ المدرسي و النتائج، و لأبحاث في مجال التدريس، و النظر إلى أداء المدارس كعمل اقتصادي.

**السابعة: رضا الطلبة و ممولي النظام التربوي:** وتشمل: حاجات الطلبة الحالية و المستقبلية، و العلاقة بين ممولي النظام التعليمي و الإدارة التربوية، و رضا الطلبة و ممولي النظام التعليمي الحالي و المتوقع و مقارنته مع باقي المدارس أو النظم التعليمية الأخرى.

✚ **معايير التقويم الشامل:** قدمت حركة التقويم الذاتي الشامل للتعليم بعض المعايير التي و تضمن شموله، و طور أنصارها خمسة و أربعين معيارا مقسمة على عشرة مجالات يعتقدون أنها تغطي تقويم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية، و هذه المعايير تتمثل في ما يلي:<sup>16</sup>

#### ✚ **المجال الأول: الأهداف**

1. مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشدا فعلا لتوجيه حاضر المؤسسة التعليمية و مستقبلها.
2. مدى تناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة و مساهمتها في انجازها.
3. مدى توفر القدرات التخطيطية الكافية كما، و الملائمة نوعا لصياغة الخطط اللازمة لانجاز الأهداف.
4. مدى انسجام سياسات و إجراءات القبول في المؤسسة التعليمية
5. مدى قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها المميزة لها على غيرها.

#### ✚ **المجال الثاني : تعلم الطلاب**

1. مدى تقويم الطلاب لنظام الإرشاد و الإشراف الذي توفره لهم المؤسسة التعليمية.
2. مدى مستوى تسرب الطلاب من المؤسسة التعليمية.
3. مدى توفر برامج و مصادر للتعليم الفردي أو التعويض للطلاب
4. مدى فعالية إدارة شؤون الطلاب.
5. مدى توفر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعليم.

#### ✚ **المجال الثالث: الهيئة التعليمية**

1. مدى ملائمة الإجراءات و السياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية
2. مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس و تطوير الهيئة التعليمية لأهدافها
3. مدى تقبل السياسات و الإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الهيئة التعليمية

4. مدى ملائمة مرتبات الهيئة العلمية للمنافسة

#### المجال الرابع: البرامج التعليمية:

1. مدى توفر سياسات و إجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدى المؤسسة التعليمية

2. مدى مساعدة سياسات و إجراءات الفحص في تقويم البرامج القائمة لدى المؤسسة

3. مدى مساعدة محتويات برامج الإعداد العام على الإثارة و التحفيز الفكري لدى الطالب.

4. مدى كفاءة و انسجام البرامج التعليمية مع أهداف المؤسسة التعليمية.

#### المجال الخامس: الدعم المؤسسي:

1. مدى ملائمة المبنى التعليمي لحجم الطلاب و طبيعة البرامج التعليمية

2. مدى توفر خطط طويلة المدى لتطوير المباني و الأجهزة التعليمية.

3. مدى مساهمة المرتبات و المخصصات المقدمة العاملين في مجال الخدمات المساندة في

جذب العناصر الجيدة لهذا المجال.

4. مدى توفر الإجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين في مجال الخدمات المساندة.

#### المجال السادس: القيادة الإدارية:

1. مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتخطيط

2. مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير و الإداريين في المؤسسات التعليمية

3. مدى ضمان السياسات و الإجراءات الإدارية لفعالية إدارة المؤسسات التعليمية

4. مدى توفر الإجراءات و السياسات المناسبة لتقويم

#### 3: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية

الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة و الأمريكية و الأوروبية من جهة أخرى، و

ذلك للحصول على رضى المستهلك

و نظرا للنجاح الذي حققه هذا النظام في التنظيمات الاقتصادية و التجارية... ظهر اهتمام

المؤسسات التربوية في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليم العام و الجامعي

للحصول على نوعية أفضل التعلم و تخريج الطلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل

في خدمة المجتمع.

### 3.1: مفهوم وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

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 الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات الإرضاء المستفيدين<sup>17</sup> .

و يعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضا "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع و مستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين و فرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب و المستفيدين من عملية التعلم، أو هي فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية و استشارية بأكفأ أساليب و أقل تكاليف و ألى جودة ممكنة"<sup>18</sup>

و عليه فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعة من المضامين أهمها<sup>19</sup> :

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي، و مقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات و مواهب و خبرات.
- الحرص على استمرار التحسين و التطوير لتحسين الجودة.
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي على تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضى المستفيدين من العملية التعليمية.
- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل: تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقييم سمعة المؤسسة.
- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف و الهيكل التنظيمي و أساليب العمل و الدافعية و التحفيز و الإجراءات.

#### الفرع الثاني : مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الايجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الصناعية، هذه الأخيرة و مؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم و

<sup>17</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، 2006، ص 76.

<sup>18</sup> جميل نشوان، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>19</sup> نفس المرجع السابق، ص5.

و ممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد و لشكل منظم إدارات و مؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير و التحديث في النظام التعليمي.

أشار العديد من الباحثين على أن المنافسة بين الجامعات و التي سوف تزداد خلال السنوات القادمة، و يرون أيضا أن أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات ما يلي<sup>20</sup>:

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.

- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية
  - زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم.
- أما عن أسباب الحاجة إلى إتباع أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي<sup>21</sup>
- الزيادة المتتالية و المستمرة في التحاق الطلاب بالتعليم العالي
  - الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التعليمية
  - امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم و تحصيل المعرفة على ما بعد التخرج "التعليم مدى الحياة"، مما يتطلب تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.
  - ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و ما يترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية.

- الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية، ضرورة ترشيد الإنفاق و وضع أولويات له.

### - 3.2 : 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:<sup>22</sup>

- وضع أهداف قابلة للقياس و الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي
- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار أنه الأسس داخل التنظيمات

<sup>20</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، 110

<sup>21</sup> [http:// valrocha.com/web/qualité/27.htm](http://valrocha.com/web/qualité/27.htm) تاريخ التحميل : 2009/6/3

<sup>22</sup> جميل نشوان، مرجع سبق ذكره، ص8

- 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
  - 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 التقييم
  - 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 الجراءة 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 :<sup>23</sup>

1. الإستراتيجية Strategy: و هو أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنمية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، و التدريب 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 و قائية تلائم التطور المستمر

## الخلاصة:

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 التعليمية العالي.

كما يجب على الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي أن تصف بوضوح الهيكل التنظيمي بالتركيز على العميات 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.

### قائمة المراجع:

- 1- محمود أحمد محمود، و آخرون، معايير و نظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية إلى التعليم العالي، جامعة سيوط 2009.
- 2- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006.
- 3- بن يمينة السعيد، قجة رضا، دور و أهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي، مجلة علوم إنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.  
[http : // www .ulum.nl/c38.htm](http://www.ulum.nl/c38.htm)
- 4- 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.  
<http://www.qou.edu/homepage/arabic/qulitydepartement/qulityconfernce/pepars/sessi>
- 5- عليان عبد الله الحولي، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004.
- 6- [http:// valrocha. Com/web/quality/13.htm](http://valrocha.Com/web/quality/13.htm)
- 7- [http:// valrocha. Com/web/quality/14.htm](http://valrocha.Com/web/quality/14.htm)
- 8- [http:// valrocha. Com/web/quality/27.htm](http://valrocha.Com/web/quality/27.htm)
- 9- [http:// valrocha. Com/web/quality/9.htm](http://valrocha.Com/web/quality/9.htm)