

مدخل إدارة الجودة الشاملة كمنظية بيداغوجية في المؤسسات الجامعية

أ.خضر مداح،
كلية العلوم الاقتصادية
جامعة الجلفة

● مقدمة:

العالم اليوم قد دخل القرن الواحد والعشرين وقد جاءت من أبرز سماته توجيه العديد من دول العالم أنظارها إلى ضمان جودة قطاع حساس يعتبر كمرکز إشعاع علمي وفكري، عصب الأمة الحيوي، أبهرتنا إنجازاته لدى الدول الغربية، كونه لا يضطلع بمهمة التكوين الأكاديمي فقط، بل أصبح مصدر تموين هام على مستويات مختلفة اقتصادية، تقنية وبشرية، يتم اللجوء إليه لحل أصعب المشكلات التي تعترض طريق الحكومات والمؤسسات. إن قطاع التعليم العالي من القطاعات الحساسة التي نرى حتمية تبنيه لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسساته، ليس لجعلها مؤسسات تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها المادية عن طريق تحسين منتجاتها، وإنما للاستفادة منها كمنهجية لتطوير الإدارة التعليمية بهدف العمل على التحسين الدائم والتطوير المستمر تحقيقاً لجودة منتج تعليمي يغطي الاحتياجات المجتمعية بالمستويات المعرفية للوفاء بالمتطلبات التنموية مما يضمن المواكبة العالمية في شتى الميادين. ومن خلال هذه المقالة سوف نحاول معالجة فكرة: إدارة الجودة الشاملة كمنظية تسييرية للبيداغوجية الجامعية. وذلك يتم معالجته من خلال الخطة التالية:

أولاً: المنهجية التاريخية للجودة؛

- ثانياً: المنهجية النظرية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة؛
 ثالثاً: المنهجية التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة؛
 رابعاً: تجربة تطبيقية لجامعة أمريكية (جامعة نورث وست ميسوري ستايت)؛
 • خاتمة.

أولاً : المنهجية التاريخية للجودة:

الجودة كمصطلح (Qualité) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities)، التي يقصد بها «طبيعة الشيء ودرجة صلابته» وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستقادة منه⁴⁹، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة⁵⁰. عرّف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأنَّ أصلها "جود good" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، أما على مستوى المعاجم الإنجليزية فيكثر التعداد والتداخل في معاني الجودة، فقد تعني "درجة الامتياز" أو قد تعني "سمة متأصلة أو مميزة للشيء". وقد عرّفها المعهد البريطاني الجودة بأنها: "الصفات والمميزات المتكاملة لسلعة ما أو لخدمة معينة التي تكون قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء الظاهرة والضمنية"⁵¹.

الجودة كمفهوم وممارسات قديمة جداً، تمتد جذورها في أعماق التاريخ والحضارات الإنسانية القديمة، لكنها كحقل عملي ونظام إداري له أسس ومبادئ تعد حديثة النشأة، حيث بدأت مع منتصف القرن العشرين، خاصة عندما تم تطبيقها في المؤسسات الصناعية اليابانية وقد كانت منهجيتها التاريخية بشكل مختصر كالتالي:

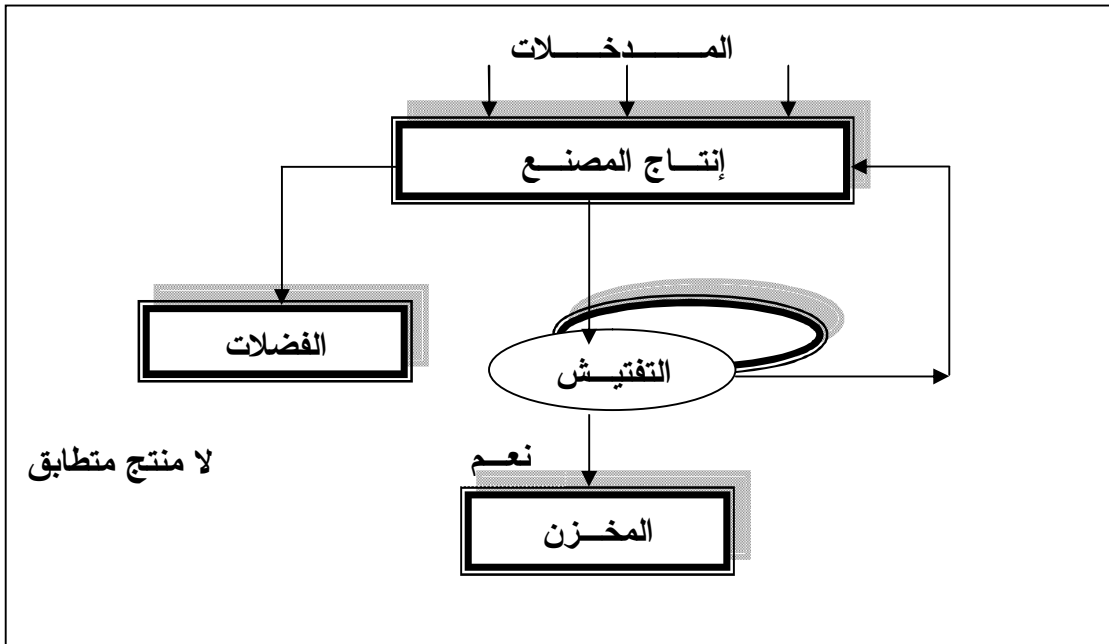
✓ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: في هذه المرحلة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها صاحب الورشة وعدد من العمال يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها العميل حسب وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة عميله، لذلك فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة⁵².

-
- 49 - رجي قدار طاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دمشق: دار الحصاد، الطبعة الأولى، سنة 1998، ص 77.
- 50 - مأمون الدراكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2002، ص 16.
- 51 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2003، ص 79.
- 52 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص 22.

✓ **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** في هذه المرحلة ظهر المصنع ليحل محل الورشة، وفيه زاد عدد العاملين وارتفع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة مما أدى إلى ارتفاع مستوى جودة المنتج، وبالتالي انتقلت الرقابة على الجودة من العامل نفسه إلى مشرف مباشر مسؤوليته التحقق من الجودة نظراً لانتشار الهياكل التنظيمية آنذاك.

✓ **مرحلة فحص الجودة (الإدارة العلمية Inspection):** بموجب هذه المرحلة سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء مطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه. وهذه المرحلة كانت تهدف في النهاية إلى تجنب وصول الوحدات المعيبة إلى العميل، ولكنها لا تمنع حدوث الخطأ، فالخطأ قد يحدث فعلاً وما على الجهة المسؤولة إلا اكتشافه وسحبه حتى لا يصل إلى العميل⁵³. والشكل التالي يبين لنا هذه الطريقة.

الشكل رقم 01: مرحلة فحص الجودة



✓ **الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير،** والذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع المنتج، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة. هذه المرحلة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية

53 - فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مصر: دار النهضة العربية، دون طبعة، سنة 1997، ص 480.

في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة⁵⁴.

✓ **مرحلة تأكيد الجودة (ضمان الجودة Quality assurance):** بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956م، ثم ظهر بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ⁵⁵. يركز مفهوم تأكيد الجودة على استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي⁵⁶:

- **الرقابة الوقائية:** تعني متابعة العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه؛

- **الرقابة المرحلية:** تعني فحص المنتج بعد كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء أثناء وقوعها، ومعالجتها فوراً؛

- **الرقابة البعدية:** تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد العميل، وذلك ضماناً لخلوه من أي عيب.

✓ **مرحلة حلقات الجودة (حلقات السيطرة النوعية Total Quality Circles):**

تعرف حلقات الجودة على أنها مجموعة من الموظفين تتطوع للاجتماع بشكل دوري، وذلك لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها، ووضع هذه الحلول محل التنفيذ بعد موافقة الإدارة العليا عليها. وقد ولدت فكرة حلقات الجودة على يد الدكتور Ichikawa (أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو) عام 1961م، وفي شهر ماي 1962م ظهرت أول حلقة جودة يابانية كترجمة حقيقية لمفهوم الدكتور Ichikawa، وكان ذلك بمؤسسة نيبون للتلفزيون والتلغرام، ثم بدأت تنتشر بسرعة في المؤسسات اليابانية بحثاً منهم عن التحسين المستمر للجودة وأساليب العمل⁵⁷.

✓ **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):** ظهر هذا

المفهوم للجودة مع بداية الثمانينات من القرن الماضي وما زال مستمراً ليومنا هذا، وجاءت هذه المرحلة كحوصلة للمراحل التي مرّ بها تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها، وعلى وجه الخصوص في أحضان ضمان الجودة وإسهامات Ichikawa في حلقات الجودة، حيث تجسّد مفهوم الجودة في نهج إداري متكامل قام بتطوير المفهوم الكلاسيكي للإدارة ليتماشى مع التوجهات الحديثة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العميل، ومما ساعد على انتشار هذا النهج الإداري الحديث، خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية

54 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، مرجع سابق الذكر، ص 24.

55 - فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 485.

56 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، مرجع سابق الذكر، ص 26.

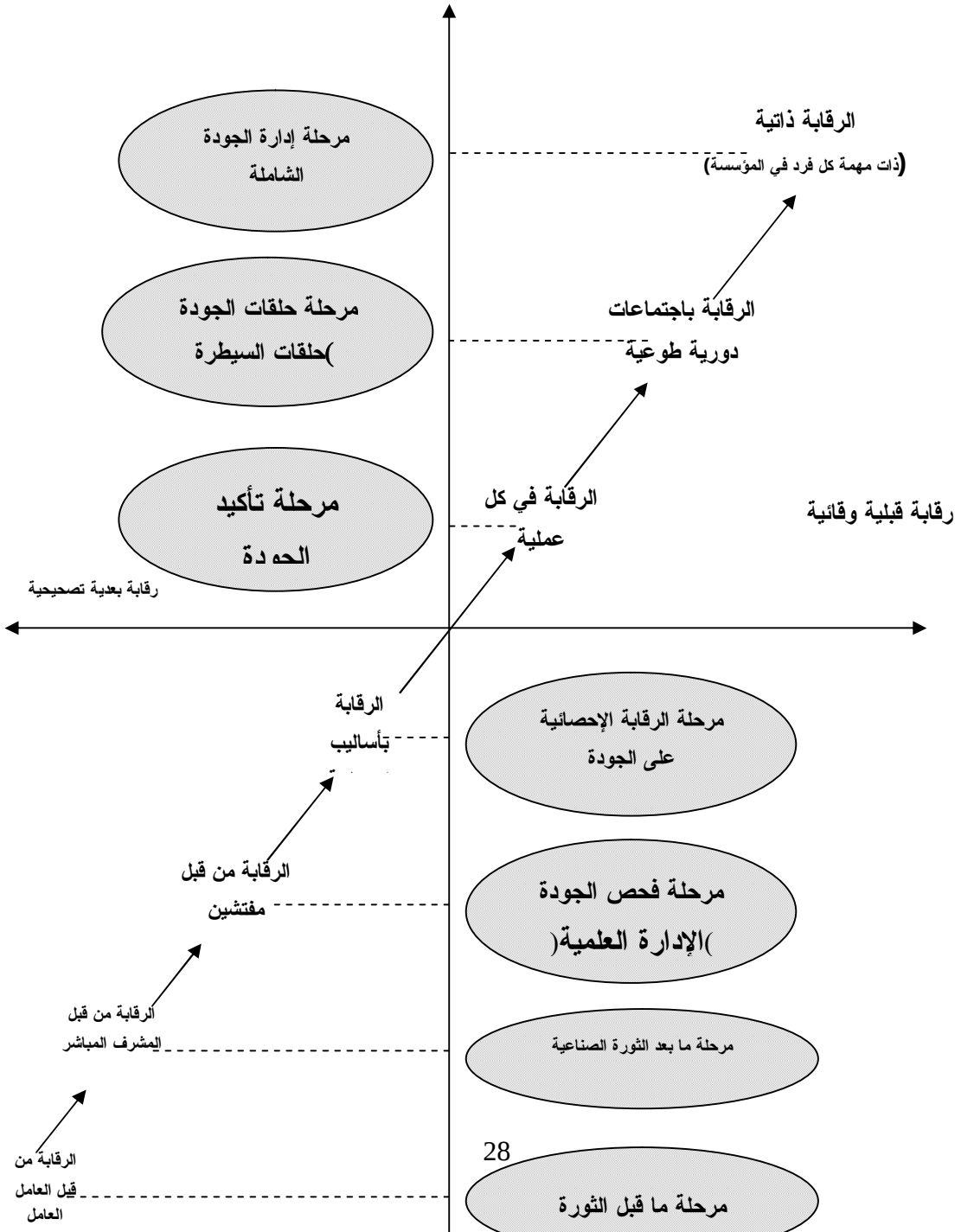
57 - فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 557.

والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي ركزت اهتمامها على مسألة الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية وصولاً إلى رضا العميل، في حين أنَّ المؤسسات الأمريكية كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على اعتبار أنَّ مسألة السعر هو الهاجس الأول للعميل.

ويمكن أن نحاول تلخيص مراحل التطور من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة في الشكل

التالي:

الشكل رقم 02: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المراحل السابقة.

ثانياً: المنهجية النظرية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة

لا تختلف المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كون تطبيقها يعمل على مبدأ خلق ثقافة متميزة في أداء المؤسسة، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت، وذلك ما تسعى إليه كل مؤسسة تطمح إلى تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية بغض النظر عن نوعها وطبيعة نشاطها.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

لقد تغير المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي وأصبح يعتمد على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الشاملة التعليمية التي تركز على مشاركة جميع العاملين في مؤسسة التعليم العالي لضمان البقاء والاستمرار للجامعات الوطنية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية تسمح لها بالتميز في أدائها. وقد عرّفها فريد النجار على أنها "فلسفة إدارية موجهة لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات العملاء لتحقيق نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والتي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز"⁵⁸.

أما Philip Crosby فقد أكد على أن "إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"⁵⁹.

عموماً إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلاً استراتيجياً تسعى مؤسسة التعليم العالي من خلاله إلى التطوير الدائم والتحسين المستمر لأدائها بغية الوصول إلى الهدف المنشود المتمثل في إرضاء عملائها (المجتمع ككل)، وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية والتفوق. من هنا يمكننا إبراز الفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة، بينما تعتبر الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة بل تأخذ البعد الاستراتيجي الذي توجه من خلاله كافة الخطط الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل الإمكانيات والظروف البيئية.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

58 - فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، مصر، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 1999، ص 73.

59 - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، سنة 2005، ص 75.

إنَّ هناك العديد من الفوائد المرجوة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ونذكر منها على سبيل المثال لا على الحصر ما يلي⁶⁰:

- ✓ إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات، المعاهد، المراكز ...)، والذي يمكنها من تقويم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها؛
- ✓ زيادة رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم، رضا المجتمع عن مستوى المعرفة التي توصل إليها، ومن ناحية أخرى زيادة رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي؛
- ✓ طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية؛
- ✓ المساهمة في حل الكثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية، وتمكينها من إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة في نظر المجتمع مما يستدعي الطلب على مخرجاتها في سوق العمل، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين مؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية، وكذا بناء الثقة بين العملاء الداخليين بمؤسسة التعليم العالي ككل وتقوية انتمائهم لها.

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي على مجموعة من المبادئ المتكاملة والمتراصة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها في حال تبنيها، وعموماً أغلب الكتاب تميل أفكارهم إلى هذه المبادئ المتمثلة في:

أ. التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة: إنَّ نجاح مؤسسة التعليم العالي في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل عمليات وأنشطة ووحدات المؤسسة، كما ينبغي أن تمتلك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي بصورة طوعية، أو تحقيق ما يتجاوز هذه الأهداف.

ب. التحسين المستمر: إنَّ هدف التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات الطلبة والأساتذة واحتياجات الأسواق والمجتمع. وينبغي متابعة العملية التعليمية للمؤسسة بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين وتطوير الخدمات التعليمية الجامعية، كما ينبغي أن تعتمد مؤسسة التعليم العالي مدخلاً نظمياً للتحسين المستمر، باعتماد الأساليب العلمية، وعلى أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة.

ت. الثقافة التنظيمية: إنَّ الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المؤسسة، ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة، حيث أنَّ تميز المؤسسة

التعليمية يعتمد بصورة أساسية على ثقافة أفرادها من خلال الأساليب التي تعلموها ويتعلمونها، والتي تحدد كيف يفكرون وكيف يشعرون وكيف يتصرفون.

ث. التركيز على العمل: إن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تتضمن مفهوماً أوسع لمصطلح العمل حيث يتضمن العمل الداخلي والعمل الخارجي، وينسب هذا التوجه إلى الباحثين "Jens.J.Bahlgard and Kai. Kristensen" كون العمل في قطاع التعليم العالي قد يكون داخلي (كأساتذة والطلبة والموظفين) أو خارجي ويشمل (الطلبة، المجتمع وسوق العمل)⁶¹، وذلك كون العمل الداخلي يتمثل في الفرد الذي ينتمي داخلياً للمؤسسة ويتأثر بالأنشطة والقرارات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والعمل الخارجي يتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد وتتأثر بمنتج المؤسسة. وتعد مشاركة العمل الداخلي عنصراً مهماً من عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن إشراك العملاء الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والموظفين) في صناعة القرار يسهل على المؤسسة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار في صفوف العملاء، ولتحقيق المشاركة ينبغي التركيز على بناء فرق العمل واعتماد نموذج تغيير يركز على إشراكهم في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير، واعتماد الاستراتيجيات القيادية التي تركز على تأسيس مضامين إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات ومستويات المؤسسة.

ويعتقد "Jens.J.dahlgard and Kai. Kristensen" أن هناك أربعة أنشطة أساسية لتحقيق المشاركة الكاملة للعملاء الداخليين بما يضمن الجودة الشاملة لحياة العمل⁶²:

- ✓ المشاركة في حل المشكلات وهذه المشاركة تشمل كل المستويات التنظيمية، ومثال ذلك مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات الخاصة بجودة المنتج التعليمي من خلال العضوية في حلقات الجودة (Quality Circles)؛
- ✓ ابتكار خطط ووسائل فاعلة للمكافآت والتي تكفل رضا العملاء الداخليين والتحامهم بالمؤسسة؛
- ✓ تطوير وتحسين مكان العمل، ويكون ذلك بالتركيز على الجوانب المتعلقة بالبيئة المادية التي تحيط بالأفراد العاملين.

ثالثاً: المنهجية التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة

للمنهجية التطبيقية خطوات يجب إتباعها حتى تتوج نتائج التطبيق بالإيجابية، كما يواجه هذا التطبيق عدة معوقات نركز على أهمها والتي تعيق عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة.

1. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

61 - Jens J.Dahlgard and Kai Kristensen, " Total Quality Management and Education", Quality Control and Applied Statistics, USA, V° : 41, N° :2, May 1996, p179.

62 - IBID, p 179.

إنَّ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة سيتطلب تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المهام التي ينبغي القيام بها وذلك وفق الآليات التالية:

أ. **تكوين مجلس الجودة:** ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، ويتولى هذا المجلس الأدوار التالية:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة، وقيادة عملية التخطيط الشاملة؛
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، لجنة توجيه الجودة ولجنة قياس الجودة؛
- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء؛
- توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضع نظام للحوافز ولمكافأة منسوبي المؤسسة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم؛

• وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة ومتابعتها.

ب. **فريق تصميم الجودة وتنميتها:** يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة وتتمثل أهم مسؤولياته في:

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته؛
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل؛
- تحدي متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة؛
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بمؤسسة التعليم العالي، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها؛
- العمل على تحسين الجودة للمؤسسة التعليمية للتعليم العالي.

ت. **لجنة توجيه الجودة:** وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتتمثل أهم مسؤولياتها في:

*توثيق الصلة بين مؤسسة التعليم العالي والمؤسسات الأخرى، *وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج الجودة، *إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل مؤسسة التعليم العالي.

ث. **لجنة قياس الجودة وتقويمها:** وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي والتأكد من مدى توافق أهدافها مع احتياجات العملاء، أما بخصوص الخطوات التي يجب إتباعها من قبل الآليات السابقة حتى تتمكن مؤسسة التعليم العالي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنها ثلاثة مراحل يمكن تحديدها في:

➤ **المرحلة التمهيديّة:** تشمل مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة (أساتذة، مدراء وموظفين) لتقبل مفهوم الجودة الشاملة والالتزام بها وبما تتطلبه من إجراءات ومتطلبات العمل؛

➤ المرحلة التنفيذية: تتضمن هذه المرحلة توزيع المهام والمسؤوليات بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم، وتحديد السلطات المناسبة للأفراد والمستويات التنظيمية، وكذا زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر، سواء لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين؛

➤ المرحلة التقييمية: وهي مرحلة تصاحب كل من المراحل السابقة، وذلك للاستفادة من التقييم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة الشاملة، تتضمن أهداف تقويم الجودة المساهمة في قرارات التخطيط والتمويل ومنح تراخيص واعتماد للمؤسسة، والاعتراف المهني بالبرامج من جانب الأجهزة ومنح إجازات للدرجات العلمية والمحافظة على جودة التعلم وتعزيزها، ومن أبرز ممارسات هذه المرحلة:

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ؛
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في المرحلة التمهيدية؛
- تقويم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم؛
- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعمل، وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف المسطر؛
- المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ومدى مناسبتها لطبيعة العمل بمؤسسة التعليم العالي.

2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

يصعب التكهّن بعدد مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكلها الكامل، إلا أنّ معظم المعوقات التي تواجهها في التطبيق تكون متماثلة وأهمها⁶³:

✓ غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي مؤسسات التعليم العالي وتزايد البطالة بين الخريجين منها؛

- ✓ زيادة المعروض من الخريجين من مؤسسات التعليم العالي عن الطلب عليهم؛
- ✓ تقادم الهياكل الإدارية والتشبيث بقيم إدارية وثقافية تنظيمية يصعب الانفكاك عنها؛
- ✓ تغليب النظام على أعمال الفكر، أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات؛
- ✓ ترسيخ الاعتماد على المركزية، أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور المجموعات والمجالس؛

✓ هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي، وضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية؛

- ✓ التعليم المعتمد على الثقلين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار، وتغلب فكرة إجراء البحث العلمي لغرض الترقية والبحث المادي لدى البعض من الباحثين؛
- ✓ النمو الكبير في أعداد المتقدمين للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي بما يفوق قدرتها الاستيعابية، والحاجة إلى تحقيق المواءمة بين مخرجات مؤسسات التعليم العالي مع احتياجات التنمية وسوق العمل؛

63 - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 141.

- ✓ خدمة المجتمع تكون لبناء علاقات عامة وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة، لا لسد فراغ فعلي لاحتياجات المجتمع وسوق العمل؛
- ✓ نقص الموارد البشرية المؤهلة لتفعيل نمطية إدارة الجودة الشاملة، والنقص في الموارد المالية التي تساعد على المبادأة في تطبيق هذا النظام الذي يحتاج موارد مالية لا يستهان بها.

3. مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

- بالرغم مما ذكر من معوقات أدت إلى تأخير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي خاصة العربية يمكن القول أنَّ تطبيق مبادئ الجودة الشاملة قابل للتحقيق إذا ما توافرت المقومات التالية⁶⁴:
- الثقة من قبل القيادة الإدارية بفاعلية برنامج إدارة الجودة الشاملة، وكذا الدعم من قبل الإدارات العليا بفعاليات البرنامج واحتياجاته؛
 - الرغبة الحقيقية لدى الإدارة العليا في تحسين الأداء والتغيير لأنَّ أي برنامج للجودة الشاملة يتضمن تغييراً جذرياً للقيم الإدارية والحضارة التنظيمية وأساليب العمل؛
 - عدم هدر الوقت في دراسات وأبحاث وأعمال لجان قد تؤدي إلى قتل فكرة التطبيق قبل ولادتها أصلاً مما يجدر بنا الأخذ بزمام المبادرة والتطبيق المترج؛
 - البدء بقطاع الخدمات والإدارة قبل القطاع الأكاديمي لأنَّ الخدمات الإدارية هي القاسم المشترك لعناصر أداء مؤسسات التعليم العالي؛
 - تخصيص موارد مالية وبشرية فعالة لإدارة البرنامج، والمتابعة المنتظمة من قبل الإدارة العليا للوقوف على ما يتم إنجازه من أهداف البرنامج، وتصحيح أي انحرافات، واتخاذ التدابير التي تضمن تثبيت ما يتحقق من تحسين وتطوير في مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي.

4. من مؤشرات التحسين ضمن التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

نعرض فيما يلي بعض المؤشرات التي تتطلب التركيز ضمن برنامج إدارة الجودة الشاملة، وهي مؤشرات نسوغها على سبيل المثال لا على الحصر، مع الأخذ في الاعتبار أنَّ بعض مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية قد قطعت شوطاً لا بأس به على مقياس ذلك المؤشر⁶⁵:

أ. فيما يخص الطالب:

- توخي العدالة والموضوعية في اختيار طلاب المرحلتين الجامعية والدراسات العليا؛
- وجود خطة لجذب واختيار الطلاب المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالمؤسسة، أو ببرنامج الدراسات العليا؛

64 - نفس المرجع السابق، ص 142.

65 - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سابق الذكر، ص 97-98.

- العناية بنشاط الإرشاد المهني لطلاب مرحلة التدرج ومساعدتهم في اختيار التخصص؛
 - مراجعة شروط القبول للمرحلتين بصفة دورية، والعناية بنشاط الإرشاد الأكاديمي للطلاب؛
 - متابعة ومراجعة نظام تقويم التحصيل الدراسي للطلاب في كل مادة أو مقرر؛
 - دراسة اتجاهات الطلاب نحو العملية التعليمية قبل التخرج؛
 - مساعدة الطالب في الحصول على عمل، ودراسة أسباب البطالة ومحاولة تخفيض معدلها خاصة بين الخريجين؛
 - دراسة آراء العملاء الخارجيين (الطلبة، المجتمع وسوق العمل) في نوعية ومستوى خريج مؤسسة التعليم العالي في جميع التخصصات لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها.
- ب. فيما يخص عضو هيئة التدريس:**
- وجود نظام الاختيار المتميز، فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقياساً كافياً؛
 - توخي الحياد والابتعاد عن البيروقراطية والتحلي بالموضوعية في اختيار المعيد؛
 - متابعة أوضاع المعيد والمحاضرين والتأكد من سرعة التحاقهم بالدراسات العليا؛
 - التزام المعيد والمحاضرين بالخط الأكاديمي المرسوم بالنسبة للتخصص أو مؤسسة التعليم العالي؛
 - إلحاق العائد بدرجة الدكتوراه بدورة تدريبية في طرق التدريس قبل تعيينه، فالحصول على درجة الدكتوراه لا يعني التميز في الأداء التعليمي؛
 - تطوير قدرات عضو هيئة التدريس عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة؛
 - تشجيع عضو هيئة التدريس على التدريس المتميز (كتخصيص جائزة لأفضل أستاذ سنوياً)، وعلى البحث العلمي الجاد (كتخصيص جائزة لأفضل بحث سنوياً)، وعلى النشر في مجالات علمية دولية متخصصة؛
 - وجود نظام فعال لتقويم أداء عضو هيئة التدريس (على أن يكون أحد عناصره التقويم الطلابي)؛
 - إعادة النظر في جملة الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والعمل على تصحيح مساراتها وأهدافها بصفة دورية؛
 - تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية، ودراسة أوضاع هيئة التدريس بصفة دورية والعمل على تحفيزهم لأداء أفضل.
- ت. فيما يخص الكتاب والمكتبة:**
- استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات في المقررات الدراسية والعمل على تحديثها كلما لزم الأمر مما يضمن للطالب مواكبة التطور العلمي؛
 - زيادة حجم أوعية المعلومات وتطوير نوعيتها في المكتبة المركزية ومكتبة الكلية إن وجدت؛

- توفير إمكانية الاتصال بقواعد المعلومات المحلية، الإقليمية والعالمية.

ث. فيما يخص المنهج التعليمي:

- مراجعة وتطوير المنهج التعليمي للتخصصات الفرعية في مؤسسة التعليم العالي كل أربع أو خمس سنوات، ومراجعة محتويات المقررات التعليمية بصفة دورية لتحديثها؛
- مدى انفتاح أو انغلاق المنهج التعليمي على مقررات التخصصات الأخرى؛
- مقارنة ما يدرس في كل مقرر بما يدرس في مؤسسات التعليم العالي المتميزة، مع التأكد من احتواء كل مقرر على البعد البيئي للمجتمع؛
- كما يمكن التأكد من جودة المنهج التعليمي بالجواب على الأسئلة التالية:
- هل أهداف وهيكल المنهج التعليمي ومحتوياته تشكل المهارات المطلوبة في سوق العمل؟
- هل تستعين مؤسسة التعليم العالي بالدراسة التطبيقية مساندة لتطبيق المفاهيم النظرية؟
- هل يستخدم أعضاء هيئة التدريس أساليب غير تقليدية في إلقاء المحاضرات على الطلبة؟
- هل يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل العرض الحديثة؟
- هل لدى مؤسسة التعليم العالي خطة لغربلة المناهج بصفة دورية؟، بما في ذلك التخصصات، بل وربما الكليات لغرض التعديل والتطوير والدمج والإلغاء أو إنشاء تخصصات جديدة.

ج. فيما يخص الخدمات المساندة:

- إنَّ الهيئة الإدارية أو الإدارة الأكاديمية، مسؤولة مسؤولية مباشرة عن توفير كافة الخدمات المساندة للعملية التعليمية، والبحث العلمي وخدمة المجتمع وذلك من خلال:
- توفير قاعات المحاضرات والمختبرات والمعامل والورش وتجهيزها بأحدث الوسائل والتقنيات المتاحة، مع جدولة هذه القاعات بالتنسيق مع الكليات والتخصصات التي تحتاجها؛
- توفير الوسائل التقنية من المعلومات والاتصالات الحديثة (هاتف، فاكس، بريد إلكتروني، الحاسب الإلكتروني المركزي والشخصي... وغيرها)؛
- توفير قاعات الإنترنت لأعضاء هيئة التدريس، الطلبة والموظفين حتى يتمكنوا من البحث والتحصيل المعرفي؛
- توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالخدمات المساندة (سكرتاريين، إداريين... الخ)، والمعيار المقبول في المؤسسات الأكاديمية هو سكرتير لكل خمسة أعضاء هيئة التدريس؛
- العناية بتدريب وتأهيل القوى الإدارية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل وجه؛
- توفير الوسائل التعليمية المساندة وصيانتها وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها؛

- مراجعة وتقويم الهيكل الإداري لمؤسسة التعليم العالي للتأكد من ملاءمته لرسالتها وأهدافها؛
- مراجعة النظم والقواعد والإجراءات وأساليب العمل وتطويرها بصفة مستمرة.

رابعاً: تجربة تطبيقية لجامعة أمريكية (جامعة نورث وست ميسوري ستايت):

لقد حققت العديد من مؤسسات قطاع التعليم العالي في أمريكا نتائج باهرة عندما قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث وصل عدد الجامعات الأمريكية التي طبقت مدخل إدارة الجودة الشاملة حتى عام 1998م ما يزيد عن 146 جامعة، وقد كانت من بين هذه المؤسسات جامعة نورث وست ميسوري ستايت. وتعتبر هذه الأخيرة جامعة أمريكية يدرس فيها 6000 طالب، يسكن 67% منهم في المدينة الجامعية، وفيها 235 عضو هيئة التدريس، وتقدم الجامعة 112 برنامجاً في التعليم العالي، وكذلك 26 برنامجاً للماجستير ودرجات التخصص لما بعد التدرج، كما أن الجامعة مدعمة من قبل الحكومة الأمريكية⁶⁶.

لقد بدأت هذه الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عام 1989م، بعد أن تولى هابورد (Dr. Dean Hubbard) رئاسة الجامعة، وفي عام 1991م قامت الجامعة بتطوير ثقافتها في ظل الجودة الشاملة مع دراسة للوثيقة الأصلية لبرنامج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة، وفي عام 1994م تقدمت الجامعة بطلب الحصول على جائزة للجودة التي كانت تعتمد على معايير مالكوم بالدريج، وبالفعل حصلت عليها عام 1997م، ولقد تم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة نورث وست ميسوري ستايت على عدة خطوات تمثلت في⁶⁷:

✓ **التميز:** أعدت الجامعة نموذجاً سمته ثقافة الجودة التي تمت من خلاله إزالة العزلة بين الأقسام العلمية والتركيز على العمليات والنظم، وإيجاد فرق متخصصة ومخولة بالصلاحيات اللازمة. ومن هنا أسهم جميع العملاء الداخليين للجامعة (أعضاء هيئة التدريس، طلبة وموظفين) في إنتاج قائمة احتوت على 200 فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الجامعة، وتم اختيار 42 فكرة منها ليتم تطبيقها بنجاح على مدى سبع سنوات.

✓ **الاقتصاد في الموارد:** يقصد به الاقتصاد الشديد في الموارد واستخدامها في أقل عدد من الأهداف، ولكنها الأكثر أهمية والأقل عدداً من البرامج ومقاييس الأداء، وقد كانت نتيجة استخدام هذا المبدأ ما يلي: دمجت سبع كليات في أربع كليات، وألغت 24 برنامجاً كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب أو متدنية الجودة، حولت 6% من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس، زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة 15% عن مستوى نظائهم في

66 - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 294.

67 - نفس المرجع السابق ص 294 - 295.

المؤسسات التعليمية المماثلة لها في النقطة فوق المعدل، أزالَت تراكمًا لمشروعات الصيانة غير المنجزة إلى الستة أشهر بعدما كانت ثمانية عشر شهراً في السابق، حولت عجزاً مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار، زادت تسجيل الطلاب بنسبة 26% من القدرة الاستيعابية، أقامت حرماً جامعياً إلكترونياً شاملاً للجامعة.

✓ **التركيز على العميل:** لقد تبنت الجامعة مبدأ التوجه نحو العميل، حيث قامت بإشراك عضو هيئة التدريس والطالب في تصميم وتقويم البرامج التعليمية، وأنشأت لجنة دائمة متخصصة لتحسين الجودة هدفها تحديد أولويات تحسين الجودة، ووضع متطلبات ورغبات الطلبة واحتياجات المجتمع وسوق العمل موضع التنفيذ لترجمتها في برنامج التحسينات المستمرة للجودة.

✓ **التدريب:** ركزت الجامعة خلال سنوات التجربة على زيادة برامج التدريب التي تتناول كل شيء من السيطرة الإحصائية للعملية إلى كيفية التعامل مع الهاتف، وشاركت الجامعة بمؤتمر مسجل للتعرف على مبدعي الجودة في الجامعة، من خلال شبكة الاتصالات الموجودة في جامعة جورج واشنطن.

✓ **الجودة الشاملة في القاعات الدراسية:** يستخدم أسلوب التعليم الجماعي في قاعات الدراسة، ويفعلون ما تفعله المؤسسات الصناعية والتجارية، حيث تعمل المؤسسات من خلال منظور إداري للاستفادة من العملاء الداخليين، من أجل توزيع تنظيم التعليم في ثقافتها في جو يسوده التنافس.

✓ **الجودة الشاملة في طرق التدريس:** تم تطبيق نموذجين في الجامعة من أجل تحقيق الجودة في طرق التدريس، أحدهما يعتمد على عضو هيئة التدريس، أما الثاني فيعتمد على الطالب النشط في ظل إدارة الجودة الشاملة، حيث يصبح في هذا النموذج الأستاذ (قائداً) ومدرّباً ومدرّساً يساعد الطالب ليس فقط في التعليم، وإنما يعلمه كيف يعمل ضمن الفريق الواحد).

● خاتمة:

استحوذ موضوع الجودة في التعليم العالي في الحقبة الأخيرة على اهتمام دولي كبير ودلّ على ذلك انعقاد عدة مؤتمرات دولية منها: مؤتمر **هونغ كونغ** عام 1991م الذي أعلن فيه عن قيام شبكة دولية لأجهزة ضمان الجودة في التعليم العالي، ومؤتمر **باريس** المنعقد في ديسمبر 1995م حول الجودة في التعليم العالي الذي نظمه برنامج الإدارة المؤسسية للتعليم العالي التابع لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD، ومؤتمر **لندن** في فيفري 1996م تحت عنوان الفهم المتغير للمستويات الأكاديمية في الجامعة المفتوحة في المملكة المتحدة. ومن خلال الدراسات والبحوث المنشورة في مجال الجودة التعليمية والتحسين في أداء مؤسسات التعليم العالي تأكد لنا بأنّ بؤرة التركيز تنصب

على موضوع ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي، هذا القطاع الذي يعتبر مركز إشعاع علمي وفكري، عصب الأمة الحيوي، أبهرتنا إنجازاته لدى الدول الغربية، كونه لا يضطلع بمهمة التكوين الأكاديمي فقط، بل مصدر تمويل هام على مستويات مختلفة الاقتصادية والتقنية والبشرية، يتم اللجوء إليه لحل أصعب المشكلات التي تعترض طريق الحكومات والمؤسسات.