

الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي.

TQM as a tool to achieve excellence in higher education institutions.

ط.د. بوطورة فاطمة الزهراء

جامعة فرحات عباس - سطيف

Fatmaboutora1986@gmail.com

¹ د: فضيلة بوطورة

جامعة العربي التبسي - تبسة

fadila.boutora@gmail.com

د: سمائي نوفل

جامعة العربي التبسي - تبسة

nawfel.smaili@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/11/03

تاريخ الاستلام: 2019/07/15

ملخص: هدفت الدراسة إلى توضيح حاجة مؤسسات التعليم العالي، إلى تحقيق الجودة والتميز في مخرجاتها المعرفية من تعليم وبحث علمي، في ظل عالم أصبحت فيه المعرفة هي عملته الرئيسية. ونموذج إدارة الجودة الشاملة يحقق لهذه المؤسسات هذا المسعى، كونه يقوم على فلسفة متكاملة ومنهج شامل ويضع آليات وممارسات تضمن الجودة والتميز في التعليم وتشجع على البحث والتطوير، ومن ثم استغلال كل القدرات المتوفرة في هذه المؤسسات وتسخيرها لخدمة وتطوير المجتمع وعصرنته.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم العالي، البحث العلمي، الجودة والتميز، إدارة الجودة الشاملة.

تصنيف JEL: D08,H11,I20

Abstract: The Study aimed at clarifying the need for institutions of higher education to achieve quality and excellence in their knowledge outputs from education and scientific research in a world where knowledge is its main currency. TQM achieves this endeavor because it is based on an integrated philosophy and a comprehensive approach. It establishes mechanisms and practices that guarantee quality and excellence in education and encourages research and development, exploiting all the capacities available in these institutions and harnessing them to serve and develop the society and its age.

Keywords: Higher Education Institutions, Scientific Research, Quality and Excellence, Total Quality Management.

JEL classification codes : D08,H11,I20

1. مقدمة

أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة، والتقدم المستمر في مختلف المجالات، لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، إلى جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تواجه مخاطر عديدة، وبذلك فرضت هذه التحديات التي يشهدها المحيط العالمي على المؤسسات التعليمية ضرورة الارتقاء بنظمها التعليمية، لمواكبة التنافس ومواجهة التحدي من أجل البقاء، واهتمت القيادات بتحسين مخرجات التعليم، وضبط جودته، من خلال إعداد رأس المال البشري القادر على المشاركة في البيئة التنافسية الدولية.

وباعتبار أن مؤسسات التعليم بصفة عامة، ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة تقوم بدور أساسي في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع بحثا واستخداما، ونظرا لما تواجهه هذه المؤسسات اليوم من تحديات حول مستوى المخرجات التعليمية ودرجة ملائمة هذه المخرجات لاحتياجات سوق العمل يحتم على المؤسسات التعليمية

السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، من خلال تبني برامج شاملة للتطوير والتحديث كإدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية من خلال التطوير والتحسين في برامجها التعليمية وأنظمتها الإدارية، للوصول لتحقيق التفوق والتميز في جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تتضح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في نجاح مؤسسات التعليم العالي وتحقيق تميزها؟

أهمية الدراسة: يستمد هذا البحث أهميته من خلال كون موضوع إدارة الجودة الشاملة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، كما تعتبر مؤسسات التعليم العالي اليوم من أهم الأطراف الفاعلة في المجتمع من خلال الارتقاء بمستوى الفرد والمجتمع، والدراسة تلقي الضوء على أهمية تبني مؤسسات التعليم العالي لمنهج الجودة الشاملة كضرورة لتحسين مهارات وقدرات وكفاءات القائمين بتسيير وتنفيذ العمليات التعليمية وتحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تحقيق التميز وضمان جودة الخدمة التعليمية.

أهداف الدراسة: تتعدد أهداف هذه الدراسة ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

- التعرف على كيفية تحسين العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- التركيز على مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أساس البناء السليم والمتميز للفرد والمجتمع.
- تسليط الضوء على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي لتحسين وتطوير خدماتها التعليمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

منهج الدراسة: من أجل الإحاطة ببيئات هذه الورقة البحثية تم الاعتماد على الرؤية الوصفية والتحليلية في قالب نسعى من خلاله إلى الإجابة على أهم تساؤلات الإشكالية، من خلال التعرف على فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي كوسيلة لمواكبة التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية العالمية منها والمحلية، وتأثيراته على جودة وتميز خدمات التعليمية المختلفة المقدمة من طرف هذه المؤسسات.

محاور الدراسة: تم تقسيم هذا البحث إلى المحاور الآتية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ؛

المحور الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي؛

المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز بمؤسسات التعليم العالي.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1. ماهية الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتعلق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم بكافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي و التي تظهر في جودة النتائج المراد تحقيقها، و هي ترجمة احتياجات وتوقعات الطلبة لخصائص محددة في تعليمهم و تدرّيبهم بما يتوافق وتطلعاتهم.

1.1 مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي: تعرف الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها: "عملية توثيق للبرامج والإجراءات و تطبيق للأنظمة واللوائح تهدف على تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والنفسية والجسمية والروحية والاجتماعية". (الطائي، 2008، ص: 72).

كما تعرف بأنها: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظومة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكفاءة الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة". (أحمد بدوي، 2010، ص: 334).

وتعرف أيضا بأنها: "عملية تطبيق مجموعة من المعايير و المواصفات التعليمية و التربوية لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية". (حجيم الطائي، العبادي، 2008، ص: 233).

ومفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والآخر حسي، فالجودة الشاملة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات و معايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الكفاءة، معدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي: فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة و فعالية الخدمة التعليمية. (أحمد محمود، 2009، ص: 22).

2.1. أهمية الجودة الشاملة في التعليم العالي: إن تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر جعلت نظام الجودة الشاملة الحل الأمثل لمواجهة مشكلاته الإنتاجية، ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء وتحسين الجودة لمواجهة هذه التحديات والتغيرات التي تسير في سباق البقاء الأفضل، وعليه يمكن إنجاز أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في النقاط التالية: (نشوان، 2004 ، ص: 245).

- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية و العقلية والاجتماعية وال نفسية.

- زيادة كفاءات جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية و رفع مستوى أدائهم.

- زيادة الثقة و التعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

- زيادة الوعي و الانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع.

- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.

- تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسة المزيد من الاحترام و التقدير المحلي والاعتراف

العالمي.

- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر، وإشراك جميع العاملين في التطوير.

- التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود.

- وجود نظام شامل و مدروس سينعكس ايجابيا على سلوك الطلاب، و تحقيق التنافس الشريف بينهم.

- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

3.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: يهدف نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: (حجيم الطائي، العبادي، 2010، ص ص: 196-197).

- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة في النظام الجامعي حسب قدرات ومستوى كل فرد.

- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي، الاجتماعي والتربوي باعتبارهم أهم مخرجات النظام التعليمي.

- تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.

- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.

- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

- تطوير الهيكلة الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

2. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الايجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الصناعية، ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في ممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد الجامعات على إحداث عملية التغير والتحديث في النظام التعليمي. (عوض الترتوري عرفات جويحان، 2006، ص:110).

وتتمثل أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- غياب ، التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي مؤسسات التعليم العالي.

- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي مؤسسات التعليم العالي.

- تزايد البطالة بين الخريجين من هذه المؤسسات.

- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم.
- أما عن أسباب الحاجة إلى إتباع أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي هي:
- الزيادة المتتالية و المستمرة في التحاق الطلاب بالتعليم العالي.
- الحاجة إلى تحقيق أداء عالي 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 وما يترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية.
- الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.
- المنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم وضرورة ترشيد الإنفاق ووضع أولويات له.

3. صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

- تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مجموعة من المعوقات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق والتي تحد من فاعليتها، يمكن أن نذكر منها مايلي: (عمر الحريري، 2010، ص: 231).
- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بمؤسسات التعليم العالي، لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - إعادة النظر في أهداف مؤسسات التعليم العالي وتحديد أدوارها، وتنظيم العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي.
 - عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم.
 - عدم الربط بين مؤسسات التعليم العالي وقطاعات سوق العمل من حيث مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل.
 - مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.
 - المركزية في اتخاذ القرار، فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات في العمل، بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.

- قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.
- عدم توفر الموارد المالية اللازمة حيث أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى ميزانية غير عادية.

المحور الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي

1. مبادئ ومراحل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

قد يعد تحقيق إدارة الجودة الشاملة مهمة معقدة، ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة، خاصة بالنسبة للجامعات، فهذه الأخيرة تعتبر من أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح، حيث ستضيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة ومخرجاتها.

1.1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي: لكي تترجم إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع في التعليم العالي، فإن المؤسسات التعليمية مطالبة ببذل الجهد وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغيير، حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في: (عمر الحريري، 2010، ص: 237).

- التمهيد قبل التطبيق بزرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة.

- مراجعة الأنظمة والقوانين على مستوى مؤسسات التعليم العالي والعمل على تطويرها إداريا ومهنيًا، بما يحقق تطورًا نوعيًا في الأجهزة، المختبرات، المرافق، الخدمات، الرضا الوظيفي، وسائل الاتصال والحقوق والواجبات.

- على مستوى الطالب الجامعي، ينبغي أن يتنقل الطالب من مجرد وسيلة استقبال، إلى عنصر فعال في تشكيل منهج ومحاور المادة العلمية، وإبداء وجهة النظر وتشكيل شخصية علمية مستقلة قادرة على إبداء الرأي ومحاورة الآخرين.

- على مستوى عضو هيئة التدريس، ينبغي أن يواكب التغيرات العلمية المتسارعة ويطور من أدائه.

- السعي نحو التخفيض من الرقابة الإدارية، وتنمية روح التقييم الذاتي.

- تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وإرساء نظام للتحسين المستمر للعمليات.

- وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي من خلال تطوير نظام الايزو 9000 ليتوافق مع الميدان التعليمي.

2.1. مراحل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:

تمر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بخمس مراحل أساسية، يمكن ذكرها فيما يلي: (عمر وصفي، 2001، ص: 73).

1.2.1. مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة واعتباره جزءاً من ثقافة المؤسسة التعليمية، وتتضمن هذه المرحلة القيام بالنشاطات الآتية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر من أجل النهوض بمستوى المؤسسة التعليمية .
- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.

- تعريف قيادات المؤسسة التعليمية بأسس إدارة الجودة الشاملة.
- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين.

2.2.1. مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي يجب العمل على بلوغها.
- اختيار منسق للجودة، والذي غالباً ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة التعليمية.

- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة، بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق . مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

- 3.2.1. مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال:
- اختيار المدربين وتدريبهم: وهم مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم من داخل المؤسسة، وتعتبر مهمتهم امتدادا لمهمة منسق الجودة.
 - تدريب فريق الإدارة والعمال: خلق الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في أذهان المشاركين، كما يجب توضيح أهم مبادئ وأساسيات هذا النظام وكيفية الاستفادة منه.

2. آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن الحديث عن تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، ينبع من الرغبة في إرساء دعائم التطور والتحديث، وتوفير مقومات الإبداع والابتكار في عالم تتسارع فيه منتجات العقل البشري. الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في وظائف مؤسسات التعليم العالي، وكيفية توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، والتأكيد على تطوير أداء هذه المؤسسات. ويمكن حصر أهم آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في النقاط الآتية:

- 1.2. تطوير الإطار الفلسفي لإدارة مؤسسات التعليم العالي:** وذلك من خلال توفر مقومات الإدارة الحديثة لهذه المؤسسات على النحو الآتي: (الصريرة، العساف، 2008، ص: 211).
- إدارة منفتحة عمى التغيير وملتزمة برؤية ورسالة محددة.
 - منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.
 - السعي نحو الإبداع والتميز.
 - الاهتمام باحتياجات الطلبة والعمل عمى تحقيق رغبتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة .
 - تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي.
 - تشجيع وتحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي بهدف اكتشاف قدراتهم وتطوير خبراتهم.

2.2. تطوير نمط العملية التعليمية : إن نجاح عمل وأهداف مؤسسات التعليم العالي مرتبط بمدى سعيها نحو التفكير والتخطيط لنظام تعليمي جامعي يعتمد على: (فريد راغب، 1999، ص: 67).

- المنافسة البناءة بين الأقسام داخل المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات التعليمية المختلفة.
- الإدارة اللامركزية لمؤسسات التعليم العالي والمرونة التنظيمية والهيكلية لمختلف مؤسساتها.
- إدخال أنظمة إدارية وأكاديمية جديدة ملائمة لقبول التغيير المستمر.
- التعاون الأكاديمي والعلمي بين مؤسسات التعليم العالي من مختلف جهات العالم.
- تنمية مستوى كفاءات ومؤهلات الموارد البشرية.
- تطوير المناهج وطرق التدريس وتطوير المناهج والمقررات .
- الحد من التوسع في البرامج الدراسية والتخصصات الأقل طلبا في سوق العمل.

3.2. تجديد الأدوار المطلوبة من الأستاذ الجامعي: إن التعليم العالي لا يزال في معظم الأحيان يعتمد على الإماء والتلقين والحشو والحفظ بدلا عن التحليل والتفسير والفهم والاستنتاج والاستنباط. لذا فإن تركيز الأستاذ الجامعي على كيفية تنمية التعليم الذاتي وتكوين الطلبة، وكيفية إكسابهم القدرة الابتكارية والتحكم في التغيير، والرغبة والقدرة على تنمية شخصيته، يعد الأساس في تقدم المجتمعات وتطورها، لذلك، فإن تغيير الأدوار المنوطة بأعضاء الهيئة التدريسية من مجرد ملقن إلى قائد ومناقش للطلبة يعمل على إطلاق طاقاتهم الابتكارية. (المجاوي، 2007، ص: 183).

4.2. التوجهات نحو البحث العلمي: إن مستوى الإنفاق على البحث العلمي في الدول العربية ضعيف للغاية، إذ لا يتجاوز ما ينفق فيها على البحث العلمي 0.23% من الميزانية العامة، من هنا تبرز أهمية التوجه نحو بناء القدرات العملية وتقوية البنى التحتية وتطوير الموارد البشرية، من خلال إعطاء البحث العلمي الأولوية القصوى للارتقاء بجودة أداء مؤسسات التعليم العالي المختلفة (صفيح، قرومي، 2017، ص: 215).

5.2. تطوير العلاقة مع الطالب الجامعي وتغيير أدواره: إن الطالب والأستاذ الجامعي وأصحاب العمل هم زبائن الجامعة الأساسيين في مؤسسات التعليم العالي، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس تنتج وفقها، حيث تتسابق الجامعات المتقدمة اليوم إلى الظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرقبين، مع الحفاظ على الزبائن الحاليين. ويتحقق لها ذلك من

خلال إقامة علاقات حوار تفاعلية معهم، وتتوسط هذه العلاقة من خلال الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين، وتسهيل التفاعل الأكاديمي للطلبة في مؤسسات التعليم العالي المختلفة وإكسابهم مهارات فنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التخرج، إضافة إلى أهمية اعتماد هذه المؤسسات على الهياكل التعليمية المرنة التي تعمل على تحسين مستوى المعارف. (الصريرة، العساف، 2008، ص: 214).

3. معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تعمل الاتجاهات الحديثة في قياس الجودة في التعليم العالي على عدم قياس مخرجات التعليم المتمثلة في توفر خصائص اتجاهية ومعرفية و مهارية وسلوكية في الخريج فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى المؤسسات التعليمية.

1.3 مؤشرات جودة الموارد البشرية: وتتمثل أهم هذه المؤشرات في العناصر الآتية: (عمر الحريري، 2010، ص: 241).

1.1.3 مؤشرات مرتبطة بالطالب: يعد الطالب أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية، ويكون مؤشرا إيجابيا إذا عملت المؤسسة على انتقائه من خلال سياسات القبول بالمرحلة الجامعية، التي تعتبر الخطوة الأولى نحو جودة التعليم الجامعي، إذ يجب أن تضع مؤسسات التعليم العالي معايير خاصة لقبول الطلبة في مختلف كلياتها ومؤسساتها.

2.1.3 مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس: أصبح الاهتمام بجودة أعضاء هيئة التدريس من أهم انشغالات مؤسسات التعليم العالي، ذلك أن نجاح العملية التربوية والتعليمية، مرهون بجودة أعضاء هيئتها التدريسية من خلال ما يمتلكونه من مستوى تأهيل علمي، ومكانة علمية، وسمعة أكاديمية، ويمكن إبراز أهم مؤشرات جودة أعضاء الهيئة التدريسية فيما يلي:

- نسبة الحاصلين على جوائز أو شهادات تقدير محلية وعالمية.
- نسبة المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية.
- الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.
- الكفاءة في القيام بمهام الإشراف على الرسائل الجامعية.
- مقدار الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

3.1.3. مؤشرات مرتبطة بأعضاء الهيئة الإدارية: من أهم هذه المؤشرات نجد:

- مستوى مؤهلاتهم وقدراتهم على استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في أداء الأعمال الإدارية.
- سرعة تنفيذ الممارسات الإدارية.
- مدى فعالية علاقات الاتصال بين أعضاء الهيئة الإدارية ومختلف الأطراف في المؤسسة التعليمية .

2.3. مؤشرات جودة الموارد المالية: يمثل تمويل من أهم المدخلات الهامة للنظام التعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، و من بين مؤشرات جودة الموارد المالية في الجامعات (الإنفاق على البحث العلمي، الإنفاق على الخدمات والأنشطة الطلابية والإنفاق على تحديث الإدارة الجامعية... الخ. (عطية، 1993، ص: 121).

3.3. مؤشرات جودة الإمكانيات المادية:

تتوفر المؤسسات التعليمية بمختلف أشكالها وأحجامها وبمحم طبيعة نشاطها على جملة من التجهيزات المادية، تتنوع بين المباني والمنشآت، تجهيزات ووسائط تكنولوجية، مكتبات ومصادر معلومات، ومن مؤشرات الجودة (توفر القاعات، الإضاءة، التهوية، المكتبات... الخ). (أحمد محمد، 2008، ص ص: 200-201).

4.3. مؤشرات جودة القيادة في مؤسسات التعليم العالي: يتطلب من القيادات الجامعية امتلاكهم لمجموعة من المهارات، حتى يتمكنوا من القيام بدورهم، ويمكن إدراج معايير الحكم على جودة القيادة في هذه المؤسسات فيما يلي: (المحياوي، 2007، ص ص: 202-203).

- القدرة على التخطيط الاستراتيجي ووضوح الأهداف.
- توفر معلومات التغذية المرتدة من عمليات تقييم الأداء.
- استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في سير العمل.
- توفر قواعد معلومات عن احتياجات سوق العمل ومؤسسات المجتمع من الخريجين ومواصفاتهم.
- وجود قنوات للنشر العلمي من مجلات، دوريات، منشورات.
- الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيرات المحلية والعالمية.
- توفر برامج تجديدية وعمليات مراجعة مستمرة للبرامج الدراسية.

3.3. مؤشرات جودة التشريعات واللوائح التعليمية: تعبر التشريعات واللوائح التعليمية عن مجموع القواعد والإجراءات التي توضح فلسفة وطريقة سير العمل كما تحدد العلاقات القائمة بين مختلف وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية، و فيما يلي بعض المؤشرات المتعلقة بجودة التشريعات واللوائح بمؤسسات التعليم العالي: (السامرائي، 2007، ص: 424).

- درجة وضوحها وسهولة تنفيذها من قبل جميع الأفراد.
- مدى قدرتها على تحديد وتوصيف المهام الوظيفية للموارد البشرية في المستويات المختلفة.
- مدى تحقيق التوازن بين مقتضيات الاستقلال بمؤسسات التعليم العالي ومقتضيات الإشراف الحكومي.

4. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لكي يتم تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات نجد (حجيم الطائي، العبادي، 2008، ص ص: 236-237).

1.4. مجلس الجودة: يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة اللازمة

- لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، ويتولى المسؤوليات التالية:
- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
 - قيادة وتوجيه كل النشاطات المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تفعيل جهود كافة أفراد المؤسسة التعليمية لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.
 - توفير الموارد المادية والبشرية لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
 - وضع نظام للحوافز والمكافآت لمختلف الأفراد المتميزين في أداء المهام الموكلة إليهم.

2.4. فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة، وتمثل مهمته

- الأساسية في وضع إستراتيجيه لتطوير نظام الجودة، وأهم مسؤولياته هي:
- دراسة مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
 - تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
 - تحديد متطلبات الزبائن داخل المؤسسة وخارجها.

- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالمؤسسة التعليمية، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.

- تحسين الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي.

3.4. لجنة توجيه الجودة: تعتبر وكر عملية إدارة الجودة، وأهم مسؤولياتها ما يلي:

- توثيق الصلة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الأخرى.

- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفاتحة والدروس المستفادة داخل مؤسسات التعليم العالي.

- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.

4.4. لجنة قياس الجودة وتقييمها: تعمل هذه اللجنة على تقييم برنامج الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي، والتأكد من مدى توافق أهداف هذه المؤسسات مع احتياجات

الزبائن. كما يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تتحقق من أن حاجات المستفيدين، تتم

تلبيةها بالتركيز على الفهم الكامل لتلك الحاجيات على الأمدين القريب والبعيد، وذلك من

خلال استخدام التغذية الرجعية وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها،

مع ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين مؤسسات التعليم العالي والمستفيدين، يمكن من خلاله

تبادل الخبرات والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدين.

المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز بمؤسسات التعليم العالي

إن تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي يعتبر من التوجهات المهمة والمتطورة في مسار

هذه المؤسسات، وذلك من خلال اعتمادها على الجودة الشاملة لتحقيق قدرات عالية ومتفوقة

في مواجهة التغيرات ضمن بيئة التعليم العالي.

1. أبعاد الجودة الشاملة في تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي (Williams, 2005, p5)

يعتبر التميز في مؤسسات التعليم العالي من أهم التحديات التي تواجهها هذه

المؤسسات، وذلك من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة خاصة فيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية،

فالتميز هو طريقة عمل ضمن منهج محدد، فهو يشمل على إدارة الجودة الشاملة للتوصل من

خلال تطبيقها إلى تحقيق التفوق بالنتائج.

فتحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون شاملا لكل جوانب البيئة التعليمية سواء أكاديمية، إدارية وبحثية من خلال التركيز على الطلبة وسوق العمل، وتمثل أهم أبعاد الجودة وتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي في النقاط الآتية:

- التركيز على الطلبة وتطوير المجتمع من خلال توفير أفضل البرامج والمناهج التعليمية والخطط الدراسية.
- التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد بالمؤسسة التعليمية للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
- الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية وتنوع الخبرات لكل المشاركين في العملية التعليمية، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة التعليمية.
- تشجيع كل الأفراد بمؤسسات التعليم العالي باتجاه خدمة الطلبة.

2. مساهمة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي (جريس، جورج، 2007، ص: 249).

إن تميز مؤسسات التعليم العالي تتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية تهدف لاستغلال الموارد المتاحة لتحقيق نتائج متفوقة والحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل في الخريجين من الطلبة، الأبحاث العلمية والخدمات السائدة بالمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال النقاط الآتية:

- قيام السلطات والهيئات المسؤولة عن مؤسسات التعليم العالي بصياغة وتعزيز الاستراتيجيات لضمان ملائمة هذا القطاع، وتحسين القدرة على العمل، وتشجيع التميز في التعليم والتعلم، وتشجيع دمج نماذج التعليم غير التقليدية عبر نظام التعليم العالي.
- تسهيل تطوير أطر المؤهلات كعنصر أساسي في التعليم الجيد وتعزيز التأزر والتنسيق بين المستويات المختلفة لنظام التعليم بمختلف مؤسسات التعليم العالي.
- تطوير إطار أو معايير التميز في التدريس لمراقبة جودة التدريس وتقييمها وضمان حصول طلاب الجامعات على خبرة تدريس ممتازة.
- العمل على تطبيق وقياس وإضفاء الطابع المؤسسي على معايير التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي لضمان حصول المتعلمين على خبرة ممتازة في التدريس

- والتعلم، والتي يتم تشكيلها من خلال أحدث الأبحاث وتسهيلها من خلال بيئة تعليمية عالية الجودة.
- توفير التمويل اللازم وإيجاد حوافز لتشجيع وتعزيز التميز والابتكار في التعلم والتعليم على المستويين المؤسسي والفرد.
 - يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تحدد بوضوح استراتيجيه الجامعة لتحقيق التميز في التعلم والتعليم التي تركز في أولوياتها الإستراتيجية وبما يتفق مع مهمتها.
 - تحديد الأهداف والغايات الواضحة والملموسة بمؤسسات التعليم العالي، ووضع هياكل دعم تنظيمية ضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
 - التزام مؤسسات التعليم العالي بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتحديد مخططات حوافز لتقديم مساهمات متميزة في التدريس من خلال:
 - إنشاء مؤشرات جيدة للتدريس الجيد بمؤسسات التعليم العالي المختلفة.
 - تحسين الجودة التعليمية وتحقيق التميز من خلال تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس بطريقة استباقية.
 - تطوير نظم الحوافز والتقييم والمكافآت الشاملة والفعالة بمختلف مؤسسات التعليم العالي بالشكل الذي يضمن كفاءة وتميز النظام التعليمي فيها.
 - خلق القيمة في مجال التعليم العالي من خلال تعزيز البحث العلمي بمؤسسات التعليم العالي لتحقيق التميز والتفوق الذي يمكنها من دعم قدرتها التنافسية على المستوى العالمي.

خاتمة

يعتبر العقل البشري أساس وعماد المجتمع، ولكن بدون توفر مؤسسات ملائمة للتعليم العالي من ناحية النوعية، وقادرة على تخريج النواة اللازمة من المثقفين وذوي المهارات، القادرين على دخول سوق العمل بمهارات عالية الأداء ومتناسبة مع احتياجاته المتجددة، فإنه لا يمكن لأي بلد أن يضمن تكوين رأس مال بشري فعال.

وقد أصبح تبني نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي ضرورة حتمية وملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم، باعتبارها منهجا إداريا مناسباً لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي فهي تساهم في إحداث تغيرات إيجابية من خلال رفع مستوى كفاءة أداء المؤسسات التعليمية وزيادة إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من المتخرجين المؤهلين علميا وعمليا وتقنيا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه ومواكبة التقدم والتطور العالمي.

1. نتائج الدراسة: يمكن إدراج العديد من النتائج، ونوجز أهمها في ما يلي:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجا تسييريا متكاملًا وفعالًا لإعداد وتحريج الإطارات الفاعلة في المجتمع.
- يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي أساسا على جودة وتميز الخدمات التعليمية المقدمة وتلبية احتياجات الطلبة بهذه المؤسسات.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، من خلال التخلص من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- مساعدة مؤسسات التعليم العالي على التخصيص الأمثل للموارد المادية والمالية وغيرها واستخدامها بشكل عقلاي بما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.
- إن تبني مؤسسات التعليم العالي لنظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على تحسين العلاقة بين هذه المؤسسات والمجتمع.

2. توصيات الدراسة: من خلال ماسبق يمكن إدراج بعض التوصيات أهمها:

- تهيئة الجو العام في مؤسسات التعليم العالي على تقبل وانتشار ثقافة الجودة الشاملة.
- ضرورة قيام الإدارات العليا بمؤسسات التعليم العالي بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والنظر إليها وفق أساس إستراتيجي مستقبلي، من خلال إجراء التحسين المستمر في مختلف الأنشطة التعليمية والإدارية ومن ثمة ضمان جودة وتميز خدماتها المقدمة.
- تنظيم برامج تدريبية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي تتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومستلزمات تطبيقها لتنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة مؤسسات التعليم العالي ليكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- الصبر والالتزام في إيجاد الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة قيام الإدارة بمؤسسات التعليم العالي على تفعيل ثلاث وظائف رئيسة وهي: التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال أسس إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أشرف السعيد أحمد محمد (2008)، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي - دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
2. الطائي محمود، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
3. العقيلي عمر وصفي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان.
4. حامد سوادى عطية (1993)، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض .
5. جار فريد راغب (1999)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة .
6. رافدة عمر الحريري (2010)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
7. محمد عوض التتوري، أغادير عرفات جويحان (2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان.
8. محمود أحمد بدوي (2010)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
9. يوسف حجيم الطائي ، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

مقال في مجلة:

1. الصرايرة خالد احمد، العساف ليلي (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلّم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربيّة لضمان جودة التعلّم الجامعي، العدد 14 .
2. المحياوي قاسم نأف (2007)، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة.مجلة اتحاد الجامعات العربيّة. العدد4.

مقال منشور في ملتقى:

1. جريس، إيمان جورج متري (2007) ، إدارة الجودة الشاملة وإمكاناتها التطبيقية في جامعة بيرزيت الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لإتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية، جامعة القدس.
2. جميل نشوان (2004)، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة.
3. محمود أحمد محمود (2009) ، معايير و نظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية في التعليم العالي، القاهرة.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Williams Damon, Berger Joseph, Clendon Shederik (2005), **Toward a model of inclusive excellence and change in postsecondary institutions**, Association of American colleges and Universities.