



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:  
<http://journals.sustech.edu/>



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
الكلية التدريسية

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

عبد الرحمن إبراهيم مصطفى : a\_hejaen@hotmail.com

أحمدو سيد محمد أحمدو : Ehmedo89@gmail.com

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عمادة التطوير والجودة

### المستخلص:

تهدف هذه الورقة إلى البحث في المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بوصفها نمط إداري حديث ومرغوب في الفترة الحالية، فهي فلسفة عصرية تركز على عدد من المفاهيم والمبادئ والمعايير الإدارية للتغيير والابتكار التي تهدف في مجملها إلى التحسين بدءاً من المدخلات إلى العمليات وصولاً إلى المخرجات سواءً كان ذلك على مستوى الخدمة أو المنتج مع التركيز على التحسين المستمر لكل هذه المراحل، لقد أصبح التعليم العالي اليوم إحدى الركائز الأساسية لأي تنمية وأي تطور منشود، وهو ما يجعله بحاجة أكثر من غيره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في كل مراحله، وقد ناقشت هذه الورقة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والمعايير المتعارف عليها في هذا المجال، وتوصلت إلى أن تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي تتطلب استعداداً وقبولاً من جميع المستفيدين فضلاً عن اختيار القيادات التي تملك إرادة التغيير ونشر ثقافة الجودة في منسوبي المؤسسات التعليمية العليا مع الحرص والتأكيد على التحسين المستمر للجودة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة - التعليم العالي.

### ABSTRACT:

The aim of this paper is to examine the basic concepts of TQM in higher education as a modern and desirable management style in the current period. It is a modern philosophy based on a number of innovative and innovative administrative concepts, principles and standards that aim to improve from the Inputs to the processes to the outputs whether at the service or product level with a focus on continuous improvement of all these stages, today's higher education has become one of the cornerstones of any development and any desired development, which makes t move needed to implement in all its stages. The paper recognized the accepted standards in this field and found that the application of quality management in institutions of the higher education requires of preparation and acceptance of all beneficiaries as well as the selection of leaders who have the will to change and the dissemination of the culture of quality in the employees of higher educational institutions with emphasis on the continuous improvement of quality.

**Key words:** Quality Management – Higher Education

### المقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (المناسير، 1994م)، وتعد (TQM) فلسفة عصرية

ترتكز على عدد من المفاهيم والمبادئ والمعايير الادارية الحديثة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الادارية التقليدية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الاداء والتحسين والتطوير المستمرين (الخطيب، 1999م).

لقد أظهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والخدمية نجاحاً كبيراً منقطع النظير من خلال تحسين معدلات الربحية وانخفاض التكاليف، انعدام العيوب، تحسين الجودة، تحسين الأداء، تحسين علاقات العاملين، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

ودفعت كل هذه المزايا العديد من الدول المتقدمة إلى تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات التعليمية وهو ما حقق نجاحات متميزة ودفع بالتالي بدول أخرى أقل تقدم إلى تطبيق هذا النموذج سبباً لمواجهة المتغيرات الدولية المتمثلة في اشتداد المنافسة في الأسواق الدولية في كل المجالات بما فيها التعليم.

إن التحدي الأساسي الذي يواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن اللازمين بين توفير الاستقرار في الخدمة المقدمة وإحداث التغيرات المطلوبة داخل المؤسسة التعليمية لينتج عنها المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجات ورغبات المستفيدين (إدريس وآخرون، 2012).

فالتعليم العالي هو صيغة ومنهجية متقدمة في التعامل مع العلم وفق معايير محددة ومعروفة ومن خلال تحويل الجهد العلمي والمهارات الانسانية في النظم الادارية والبحوث العلمية إلى نواتج مادية تسهم في تحقيق الرفاهية وتوظيف التكنولوجيا وتطويرها وتحويرها كما فعلت اليابان في نهضتها العلمية والتقنية من خلال الاستعانة بالجامعات والمعاهد العلمية ومؤسسات البحث العلمي.

فماهي أهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟ وماهي المبادئ والمعايير التي تقوم عليها؟ وقبل الاجابة على هذه الأسئلة لا بأس أن نتطرق لبعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالبحث.

#### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات مفهوم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في دول مختلفة من العالم ، وقد قام الباحثان بمراجعة بعض الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الورقة بهدف التعرف على أهم النتائج و المؤشرات العامة التي خلصت إليها تلك الدراسات التي نستعرضها في ما يلي:

تعتبر دراسة الزامل (1993) من أول الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية، فقد بحث المفهوم بالمملكة العربية السعودية، وقد كان الهدف الرئيس تقديم إطار عام لمفهوم الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به، كما بحثت الدراسة المعوقات الرئيسية لضعف التطبيق وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وأجري العلي(1996) دراسة حول تطبيق التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى أن كل استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تعتمد على الجهود المشتركة التي من خلالها بالإمكان مشاركة جميع العاملين والتحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين، هذا اضافة إلى أن تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ضرورة الحصول على الدعم من منظمات الأعمال والتجارة المختلفة.

كما قامت ناجي (1998) بدراسة تهدف إلى التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، تم فيها استقراء آراء عمداء

ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ودلت نتائج هذه الدراسة على أن مستوى رضا الطلبة كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية، كما تتوافر لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن الجامعة تطبق بالفعل بعض مبادئ إدارة الجودة مثل تقديم الحوافز للموظفين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

وأشار كوان Kwan (1996) في دراسة تحت عنوان "تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم" Application of Total quality Management in Education، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي والمجال التعليمي والتطبيق الناجح لهذا المفهوم في أطر تعليمية، وتكونت عينة الدراسة من الإدارات التعليمية والصناعية بولاية أوريغان، وقد توصلت إلى ضرورة الاتجاه إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم نظراً لزيادة أعداد الطلبة والنقص الحاصل في أسلوب القيادة وذلك يتطلب أداء يتسم بالجودة العالية، كما خرجت الدراسة بثلاثة أساليب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: اهتمامات العميل واهتمام العاملين وضمان تطابق المواصفات والمعايير الرئيسية في قياس العملية التعليمية، وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث لإيجاد وسائل أفضل لكي نتبنى هذه الوسائل في إطار التعليم.

وفي دراسة لخدوخ (2006) بعنوان الجودة وإمكانية تطبيقها في التربية والتعليم استعرض الباحث نشأة إدارة الجودة الشاملة مع بعض النماذج والتجارب في تطبيقها في التربية والتعليم، وقد تصور مقترح لتطبيق الجودة في التربية والتعليم، وتوصل الباحث إلى توصيات عدة منها إنشاء إدارة عامة للجودة بوزارة التربية والتعليم تكون مهمتها الإشراف على التطبيق وضرورة تدريب القيادات الإدارية والكوادر البشرية على مبادئ الجودة والاستفادة من تجارب الدول العالمية ونماذجها في إدارة الجودة.

كما هدفت دراسة Nina Becket and Maureen (2005) تحت عنوان: "تحليل لكيفية قياس الجودة في التعليم العالي" إلى تقييم جودة التعليم العالي في المملكة المتحدة بطرق مختلفة من خلال مقارنة التقييم الداخلي والتقييم الخارجي الذي يتم على ثلاث مستويات (الوحدة، البرنامج، الموضوع) بفحص الطرق والمعايير التي تستخدم لقياس الجودة، ولقد أجريت هذه الدراسة على 25 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي المختلفة في مجال دراستها، وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وفرة البحوث في الموضوع فليس هناك إجماع عالمي على ماهي أفضل طريقة لقياس الجودة في التعليم العالي في المملكة المتحدة.

إن إجراءات تقييم الجودة داخليا وخارجيا تتم وفق آليات مختلفة ومعايير مختلفة للجودة لذا فقد يكون تقييم برنامج تعليمي مختلف باختلاف الأداة المستخدمة في التقييم، بالإضافة إلى أن القيمة المحتملة لأهداف تحسين الجودة قد تختلف أيضا مما يبين أهمية ضمان الجودة في جدول وأعمال التعليم العالي، كما توصلت الدراسة إلى أن قياس الجودة خارجيا للبرامج الفردية قد لا يكون الطريقة الأكثر ملائمة لتحسين نوعية التعليم العالي على الرغم من أنه يتيح فرصة المقارنة بين البرامج بعضها البعض، وأن إمكانية تحسين الجودة يتحدد بالأسلوب الذي تتم به عملية التقييم، وتبين الدراسة ما يجب على المؤسسة والأقسام المختلفة فعله لتحقيق الجودة بها.

أما دراسة أحمد ورداح الخطيب (2010) تحت عنوان "الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية" فقد هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للاعتماد وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي بشكل يساهم في تحسين أدائها لتتلاءم مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل واحتياجات خطط التنمية الشاملة والمستدامة، وقد

كشفت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة عن وجود إجماع بدرجة كبيرة جداً لدى أفراد عينة البحث (رؤساء جامعات ونوابهم، مختصون في الاعتماد وضبط الجودة، أعضاء هيئات ومجالس ولجان الاعتماد وضبط الجودة) حول معايير الاعتماد وضبط الجودة المتضمنة في النموذج المعتمد في هذه الدراسة.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها: عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة (دودين، 2014م، ص 204). وتعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها فلسفة شاملة الحياة والعمل في المؤسسات التعليمية، تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل (علوان: 2007م، ص 142).

إن الجودة في التعليم تتعلق بكافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها.

ويعرف (النجار، 1999م، ص 73) إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوافق للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة.

كذلك تعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها طريقة حياة جديدة داخل الجامعات أو الكليات تنظر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية (حافظ ومصطفى، 2000م، ص 25).

ويرى الباحث بأن الجودة الشاملة في التعليم قضية معقدة بحيث أنها تتضمن معايير وخصائص ومفاهيم متعددة تختلف آلياتها حسب الحالة التي تعالجها، ويمكن محاولة تعريفها بأنها فلسفة إدارية حديثة تسعى للتكامل في خصائص المنتج (الطالب) وتحدث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة (الجامعة) لتشمل مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية والفكر والسلوك والنمط القيادي وأنظمة العمل والإجراءات ونظم التقييم والمتابعة للوصول إلى مستوى الجودة التي تلبى حاجات المستفيدين (الطلاب- المجتمع- سوق العمل) وتكون عملية التحسين والتطوير مستمرتين.

وانطلاقاً من التعريفات السابقة فإن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تضم مجموعة من المضامين أهمها:

أ. الاعتماد على العمل التعاوني الجماعي ومقدار ما تمتلكه العناصر البشرية في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات.

ب. الحرص على استمرارية التحسين والتطوير.

ج. التقليل من الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من المرة الأولى الأمر الذي يؤدي إلي تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول علي رضا المستفيدين من العملية التعليمية.

د. حساب تكلفة الجودة داخل المنظمة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرصة الضائعة، تكلفة عمليات التقييم، سمعة المؤسسة.

هـ. النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات. (الدرادكة، 2002م، ص20).

#### مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تركز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تساعد على تحقيق وضع تنافسي في مجالات مختلفة ونجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى الالتزام بهذه المبادئ، وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين حول العناصر الأساسية للجودة الشاملة إلا أن أهم العناصر في التعليم العالي هي: حسب (جودة، 2008م) و(النجار وجواد، 2012م، ص28):

أ. التخطيط الاستراتيجي:

تعني إدارة الجودة الشاملة TQM إجراء تحسينات كبيرة في جميع أقسام المنظمة ولا يتوقف ذلك عند تغيير أساليب الإدارة وممارستها اليومية فحسب، بل ينبغي إحداث تطورات في رؤية المنظمة التعليمية ورسالتها وأهدافها وذلك يستوجب إعادة صياغة استراتيجيتها بما يخدم تحقيق تلك الأهداف ويضمن تحقيق الميزة التنافسية على الأمد البعيد.

ب. الإسناد والدعم:

يأتي الدعم والإسناد من وزارة التعليم العالي ورئاسة الجامعات و عمادات الكليات، وهذا الدعم لا يعني مجرد تخطيط الموارد اللازمة المالية والمادية والبشرية بل يعني ذلك أن تثبت هذه الإدارات التزامها المستمر لدعم برامج الجودة إلى أن تحقق أهدافها في مختلف مستويات الدراسات الأولية والعليا وباقي مجالات النشاط العلمي في الجامعة.

ج. التركيز على الزبون:

يمثل الزبون بالنسبة للجامعات والكليات الطالب أو عائلته أو حقل العمل أو المجتمع، وهناك أيضاً الإداريون وأعضاء هيئة التدريس وهم منسوبو الكليات والجامعات فالتدريسيون يقومون بإعداد الطالب في المرحلة الأولى لكي يستلمه التدريسيون في المرحلة الثانية والذين يعتبرون زبون داخلي ولو قام كل عضو تدريس بفهم حاجات الطلاب فإن ذلك سيؤدي إلى حلقات من العمل تخدم الطالب وينتج عن ذلك تعاون عالي يقود لجودة عالية من الأنشطة العلمية والبحثية.

د. التحسين المستمر:

يستند التحسين المستمر على المفهوم الياباني كايزن Kizen ويعني فلسفة البحث المستمر عن طرق تحسين العمليات في المنظمة، والتحسين المستمر في التعليم العالي يضم تحديد نقاط مرجعية للممارسات المتميزة وتكوين إحساس لدى العاملين لامتلاكهم لعملية التعليم والبحث العلمي، ويمكن أن يأخذ التحسين عدة أشكال في التعليم العالي مثلاً: إدراك حاجات حقل العمل وتقديم برامج ملائمة لذلك، تقليل التسرب والرسوب والهدر من موارد الجامعة، تخريج طلبة بمستويات علمية عالية، ضغط الإنفاق المالي للوصول إلى خفض كلفة الطالب، استخدام ساعات الورش والمختبرات والمكتبات بشكل أمثل.

هـ. التدريب والتطوير:

ينبغي على الجامعات والكليات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة توفير فرص تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها حسب تخصصهم فضلاً عن التعليم بشكل مستمر فنظرة TQM إلى التدريب ليست كلفة تتحملها الجامعة أو الكلية بل هو استثمار سيحقق مردودات إيجابية كبيرة في المستقبل.  
و. مشاركة العاملين:

تعد مشاركة الإداريين و أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات باتخاذ القرارات ذات العلاقة وتقديم برامج علمية متميزة ترقى إلى مستوى الجامعات العالمية من أولى حاجات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن أن مشاركة العقول المفكرة والخبرة الإدارية ذات التجربة المعمقة بمشاكل البيئة الجامعية يقود إلى تحقيق الأداء الأفضل.

وقد حدد فريد وروبسون وروس (Freed, Robson and Ross,1997) عدد من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي:

- تحديد النتائج التي يتم السعي لتحقيقها بدقة.

- الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل الجامعة.

- مراعاة متطلبات النظام والعاملين.

- صناعة القرارات بناءً على الواقع العقلي.

- التفاوض والمشاركة في صنع القرار.

- التعاون بين الجميع.

- التخطيط من أجل التغيير.

- القيادة الواعية والمساندة.

أما لويس وسميث (Lawis and Smith) فحددا الأركان الأساسية التي تقوم عليها أهمية الجودة في التعليم العالي بالآتي:

- الالتزام بالتحسين المستمر.

- الالتزام بأن تكون البيانات والمعلومات المستخدمة حقيقية وصادقة.

- احترام العاملين وتشجيعهم على التعاون والإنجاز وتعزيز الثقة بهم.

وتهدف إدارة الجودة في العملية التعليمية إلى:

- تحسين أداء وإرضاء الطالب.

- زيادة الثقة لدى الطالب.

- تحسين مركز الجامعة وتعظيم دورها في المجتمع.

- تنمية الموارد البشرية.

- تخفيض القلق والمنازعات بين العاملين في الجامعة.

- الحفاظ على القيم الأخلاقية الجامعية.

- معالجة الأخطاء بطريقة علمية.

-زيادة فاعلية العملية التعليمية، (الأحمدي، 1427هـ، ص88).

### متطلبات ومراحل تطبيق ادارة الجودة في التعليم العالي:

المتطلبات: لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لابد من توافر المتطلبات التي تسبق البدء بهذه العملية وهناك بعض المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق (العزاوي، 2008، ص19- 20) اعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية: إن من متطلبات إدخال أي مبدأ جديد لمنظمة ما يتطلب اعادة تشكيل لثقافتها لقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم لذا فالأخذ بمبدأ ادارة الجودة الشاملة يستلزم ثقافة جديدة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة التقليدية.

ترويج وتسويق المبدأ الجديد: يجب نشر مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ومبادئها لجميع العاملين في المؤسسات وذلك قبل اتخاذ أي قرار بشأن تطبيقها فتسويق هذه الفلسفة الادارية لجمهور المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا يقلل من المعارضة للتغيير فضلا عن كونه يمكن من التعرف على المخاطر المتوقعة عن بدء التطبيق واتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك .

التعليم والتدريب: ليتم تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بشكل صحيح يجب تدريب جميع المشاركين في عملية التطبيق وتعليمهم بالأساليب والادوات اللازمة لهذه الفلسفة حتى تطبق على أساس متين وتؤدي الى النتائج المرغوبة والبعد عن الاخطاء والتخطيط العشوائي ولا يمكن تحقيق ذلك دون برامج تدريبية فعالة.

الاستعانة بالاستشاريين: إن الهدف من الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين لتطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة عند بدء التطبيق هو تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية والمساعدة في ايجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند بدء التطبيق الفعلي.

تشكيل فرق العمل: تشكل فرق عمل تضم كل واحدة منها ما بين (5- 8) أعضاء من الاقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره وأن يكون اعضاء هذه الفرق من الاشخاص الموثوق بهم وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة (الجامعة) وأن يمنحوا الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين.

التشجيع والتحفيز: لابد من تقدير العاملين نظير قيامهم بأعمال متميزة لتشجيعهم وزرع الثقة بهم تدعيا للأداء الفعال فهذا التشجيع والتحفيز يلعب دورا مهما في تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (الجامعة) واستمراريتها ويكون ذلك من خلال ايجاد نظام للحوافز يراعي الاداء المتميز.

الإشراف والمتابعة: إن الإشراف على فرق العمل يعتبر من الضروريات المطلوبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة إذ أنه يعمل على تعديل أي انحرافات عن المسار الصحيح ومتابعة انجازات هذه الفرق وتقويمها عند الحاجة وبالإشراف والمتابعة يمكن التنسيق بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الادارية وتذليل الصعوبات التي تعترض عملهم .

استراتيجية التطبيق : لابد لاستراتيجية تطوير إدارة الجودة الشاملة وادخالها حيز التطبيق أن تمر بعدة مراحل كما يأتي:

- 1) مرحلة الاعداد: وهي مرحلة يتم فيها تبادل المعرفة ووضع الاهداف وتحديد مدى الحاجة للتحسين.
  - 2) مرحلة التخطيط : يتم فيها وضع خطة لكيفية التطبيق وتحديد مصادر التمويل اللازمة.
  - 3) مرحلة التقييم : ويتم ذلك باستخدام الطرق الاحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.
- ويوجز (النجار، 2000، ص79- 87) هذه المتطلبات في النقاط التالية:



- تغيير العادات القديمة.
- تغيير اسلوب التفكير
- قدر من الصبر على النتائج
- عدم الخوف من التغيير
- الاستعداد لمواجهة العمل الشاق.
- دعم وتأييد الادارة العليا
- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للجامعة.
- الادارة الفاعلة للموارد البشرية
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الافراد
- مشاركة جميع العاملين
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة

#### مراحل التطبيق:

- تمر علمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بخمس مراحل اساسية على النحو التالي:
1. مرحلة اقتناع وتبني ادارة المؤسسة الجامعية لفلسفة ادارة الجودة الشاملة: وينعكس ذلك ببدء برامج تدريبية لكبار المسؤولين تتناول مفهوم النظام واهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.
  2. مرحلة التخطيط: وتشمل وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد متطلبات تطبيق ذلك النظام.
  3. مرحلة التقييم: وتبدأ ببعض التساؤلات الهامة والتي في ضوء الاجابة عليها تهيئ الارضية المناسبة لبدء التطبيق.
  4. مرحلة التنفيذ: وتتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد اليها بعملية التنفيذ ليتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
  5. مرحلة تبادل الخبرات ونشرها: حيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة، (دودين، 2014، ص 208).
- ويحقق ايجاد هذه المتطلبات وتتبع مراحل التطبيق عدة مزايا للجامعة على المستوى الاداري والاكاديمي على النحو التالي :

#### إداريا:

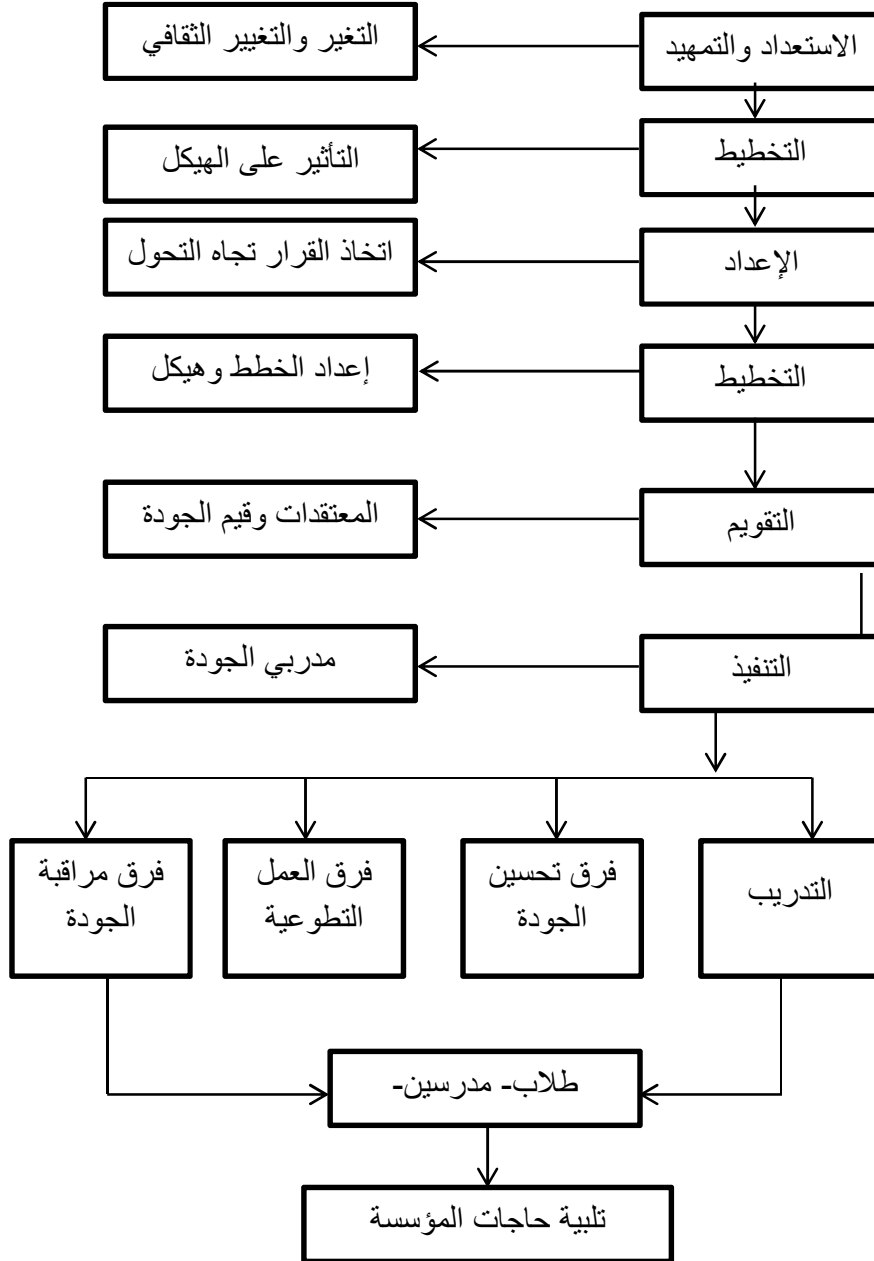
- تحديد الاهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح
  - توثيق العمليات الادارية وتثبيتها .
  - تحليل وتطوير العمليات الادارية
  - توضيح الاجراءات الادارية وتوضيح الادوار المختلفة
  - تحسين عملية الاتصال
  - توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحسينها،(مجيد والزيادات،ص104)
- أكاديميا:

- توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم
- تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة



- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية  
- زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة، (مجيد والزيادات -105).

شكل يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم



المصدر: إعداد الباحث، 2018م

## معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي:

## أ. مفهوم المعيار Standard

يعرف المعيار لغوياً على أنه ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير والمعيار في الفلسفة نموذج متحقق أو منطور لما ينبغي ان يكون عليه الشيء، وعرف في مجموعة القواميس التربوية بأنه القاعدة أو المبدأ أو الانموذج الذي يعتمد عليه كأساس للحكم أو المقارنة وأنه يعتبر صفة تعتبر الوزن أو القياس أو تحديد كأساس للمقارنة والحكم (البيلاوي، 2006، ص 23).

## ب. أغراض المعايير:

- إنها توفر مرجعية يمكن بموجبها تقييم أداء المؤسسات التعليمية والبرامج والتخطيط لتطويرها .
- إنها تحدد الأداء المستهدف بلوغه خلال التدريب لضمان الجودة والاتساق
- لمعرفة تميز أداء المؤسسات والبرامج العلمية مقارنة مع مؤسسات وبرامج اخرى مشابهة.
- لتشجيع المعنيين على الالتزام بالنماذج السليمة وافضل الممارسات
- لضمان شعور المستفيدين بالرضا عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات والبرامج التعليمية لهم.
- لتزودنا بالمبادئ التوجيهية للأداء الأفضل
- لتوفر لنا الاساس في تقييم جودة المؤسسات والبرامج التعليمية
- لتساعدنا على تحسين نوعية الأداء وزيادة فاعليته وكفاءته.
- لتوفر لنا الدرجة التي يمكن بلوغها واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- تساعد المشرفين والمسؤولين عن البرامج في توجيه الكوادر على تحسين الأداء (مجيد، 2011، ص 430).

## ج. خصائص المعايير:

للمعايير مجموعة ممن الخصائص كالتالي:

1. أن تكون المعايير شاملة بما يكفي لتطبيقها على مجالات واسعة من الجوانب التعليمية.
  2. أن تكون المعايير واقعية ومقبولة وقابلة للتحقيق
  3. أن تكون موضوعية من قبل المختصين وبالتشاور مع الخبراء في هذا المجال
  4. أن تصاغ العبارات بطريقة ايجابية وتشير الي الأداء الجيد المقبول والمتميز
  5. أن تكتب المعايير بطريقة مفهومة لا لبس فيها ولا غموض فيها
  6. أن تستند المعايير على المعارف والعلوم الحديثة والممارسات العملية
  7. أن تراجع المعايير المكتوبة بشكل دوري
  8. أن تكون المعايير نموذجية وعملية وتوفر الحداثة على من الاداء
  9. وأن تكون المعايير موضوعية وهادفة ومقبولة وقابلة للتحقيق، (مجيد، 2011، ص 430- 431).
- ومن خلال مراجعة أدبيات الجودة فيمكن تحديد أهم المعايير الجودة الشاملة عن التعليم العالي بما يلي (الخطيب، 2003م، ص 173) و (الحربي، 1429هـ، ص 33) :

## جودة الادارة:

اذا توفرت الادارة الجيدة والتي تقوم بالعملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأداء بشكل كفؤ فإن ذلك سيؤدي إلى تهيئة الطالب والاساتذ والعملية التدريسية بشكل أفضل.

جودة البرامج التعليمية:

جودة البرامج التعليمية من أهم المعايير التي يجب التركيز عليها وذلك لأنها تعكس الفلسفة التعليمية التي تسيّر عليها الجامعة.

جودة عضو هيئة التدريس:

ينبغي تأهيل عضو هيئة التدريس علميا وسلوكيا وذلك مما سيزيد من فعاليته في تقديم المحاضرات والتفاعل مع الطالب ويوجد في بعض الجامعات مراكز متخصصة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ويلعب الأمن الوظيفي دورا أساسيا في تطوير الأداء وتحقيق الجودة وذلك من خلال وجود أنظمة وتعليمات تبيّن الواجبات والحقوق بوضوح وتحدد معايير الترقية والأقدمية والمكافئة للكادر الوظيفي في الجامعة.

جودة طرق التدريس:

تتصف طرق التدريس الجيدة بأنها تأخذ بعين الاعتبار أهداف المادة والمخرجات التعليمية المتوقعة من تدريسها. جودة المرافق والتسهيلات الجامعية:

من حيث التجهيزات والمباني والمكتبات والمختبرات والقاعات يجب أن تكون واسعة وكافية والمكتبات يجب أن تتضمن عددا كافيا من الكتب الحديثة العربية والاجنبية والتي تلبي متطلبات الجودة والاعتماد وكذلك المختبرات يجب أن تكون مجهزة بأحدث الاجهزة والعدد.

جودة التمويل:

يتطلب التعليم العالي الجيد تمويلا عاليا لشراء من مباني وتجهيز القاعات وشراء الكتب وشراء الاجهزة والمعدات للمختبرات وغيرها فالإدارة الجيدة توفر الاموال اللازمة وتصمم انظمة للرقابة على الصرف. جودة تقييم الأداء:

يجب أن تتوفر في الجامعة وسائل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والمجالس واللجان والبرامج التدريبية وطرق التدريس وغيرها وذلك بهدف الحكم على مدى تحقيق كل ذلك للأهداف المنشودة . جودة الأبحاث:

يعد البحث العلمي جانب هام من اعداد الطلبة وتجهيزهم لسوق العمل إن الاعتماد على العلم والتكنولوجيا والاهتمام بالبحث العلمي واعطاء الاولوية لسياسة البحث العلمي من أجل التطوير يساهم بدرجة كبيرة في تطوير الجامعات. جودة خدمة المجتمع:

أحد أهم أهداف وجود الجامعات هو إيجاد العلاقة الحسنة مع المجتمع المحلي وتقديم الخدمات التي يحتاجها ذلك المجتمع كالمساعدات المباشرة والمشاركة في المناسبات وإقامة المشاريع التنموية وتعبيد الطرق وبناء الحدائق والتدريب.

جودة الخطط الدراسية:

الخطة الدراسية الجيدة هي الخطة التي يتوفر فيها ما يلي:

- وجود أهداف لكل خطة دراسية.
- دراسة احتياجات سوق العمل.
- الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الاعتماد ومعايير الجودة.

- مشاركة الطالب في مراجعة الخطة الدراسية.  
 - الأخذ بعين الاعتبار مخرجات التعليم المستهدفة.  
 - مراعاة تسلسل الموارد واختلاف المهارات المكتسبة في المستويات الدراسية.  
 جودة النشاطات اللاصفية:  
 هناك ممارسات لا صفية يمارسها الطالب بالإضافة إلى أدائه في مجال العملية التعليمية، فمعظم الجامعات توفر للطالب ملاعب رياضية بالإضافة إلى توفير مجتمعات للنشاطات الأخرى.  
 جودة الطالب:

تتضمن العملية التعليمية مدخلات ونشاطات ومخرجات وهذه العناصر محورها الطالب الجامعي منذ بداية قبوله بالجامعة وتسجيله للمواد وتلقيه الإرشاد الأكاديمي وحضوره المحاضرات وممارسة كافة الأنشطة وحتى تخرجه مؤهلاً علمياً وأخلاقياً وجسدياً، (جودة، 2007، صص7-8).

وفي الوطن العربي نجد أن غالبية الدول تمتلك مؤسسة واحدة تعني بشؤون الجودة والاعتماد كما هو الحال في الإمارات العربية المتحدة والسعودية والبحرين ومصر وليبيا والسودان والأردن وغيرها ومن خلال معايير وطنية يتم بموجبها مراجعة تلك المؤسسات والمنظمات المنشورة في أدلتها الإرشادية لضمان الجودة والاعتماد نجد أن المعايير تنصب على المجالات التالية:

- معايير الرؤية والرسالة والأهداف للمؤسسة.
- معايير الإدارة والحوكمة والتخطيط.
- معايير انتقاء الطلاب وخدماتهم.
- معايير البرامج الدراسية والمقررات والمناهج.
- معايير الموظفين والإداريين والأكاديميين بمفاهيم أعضاء هيئة التدريس.
- معايير أساليب التعليم والتعلم.
- معايير الموارد التعليمية والمكتبية ومصادر المعلومات.
- معايير المصادر المالية والمادية.
- معايير إدارة ضمان الجودة.
- معايير البحث العلمي.
- معايير خدمة المجتمع.
- معايير النزاهة والمسائلة والأخلاق الجامعية.

#### الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لا يخفى أن الموجة الحالية للبحوث والدراسات تنصب على إدارة الجودة الشاملة، ولهذا كان حرياً بنا البحث لتقصي استخدامات المنظمات التعليمية لهذا المفهوم، وقد لاحظ الباحث اختلاف معالجة هذه المفاهيم، فمنهم من سعى لتطبيق المواصفات العالمية ومنهم من استخدم مدخل ضمان الجودة (كما في أوروبا وأمريكا) لمنع حدوث الأخطاء ومنهم من أستخدم بيت الجودة كما في اليابان وسنتناول هذين المدخلين فيما يلي بشكل موجز.

## أ. مدخل ضمان الجودة:

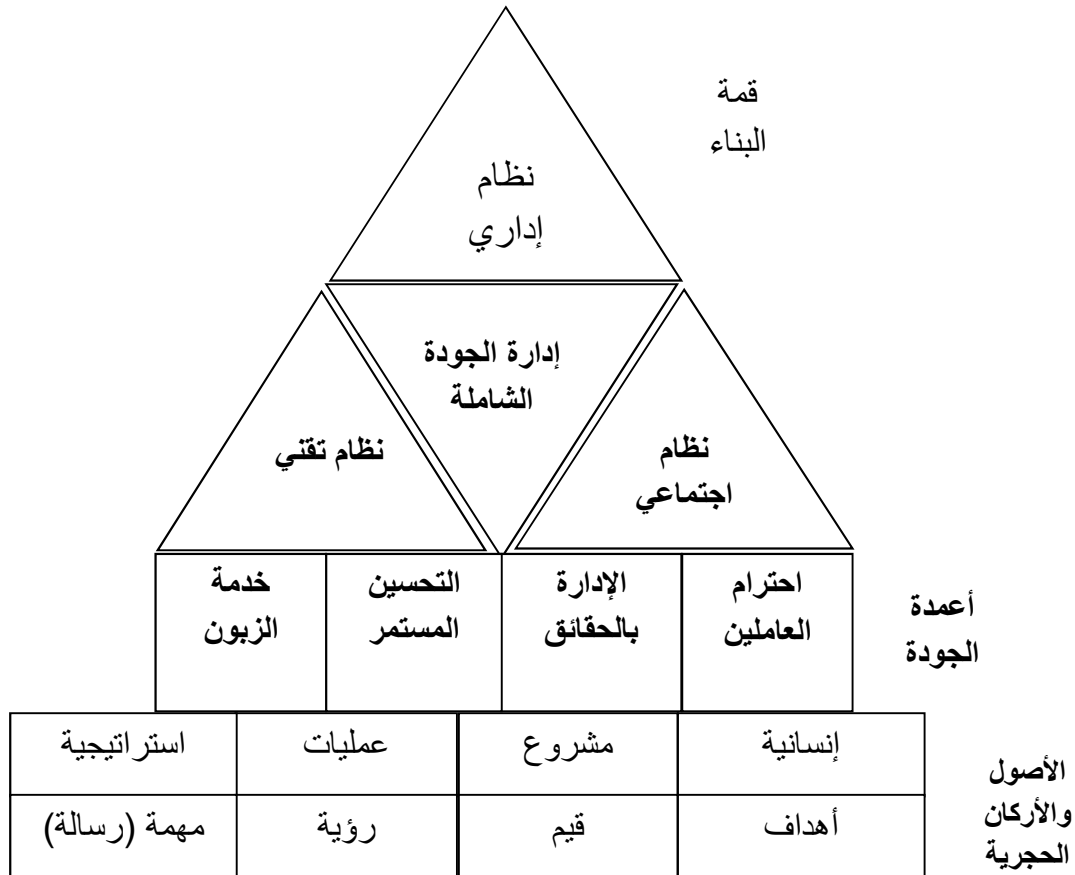
أنتشر استخدام هذا المدخل بشكل كبير بعد انعقاد المؤتمر الدولي لضمان الجودة في التعليم العالي بمونتريال سنة 1993م إذ كانت أهم توصيات المؤتمر إنشاء مراكز دولية لضمان الجودة في بعض الجامعات الأوروبية، وذلك بهدف منع حدوث الأخطاء وضمان الأداء الجيد من أول مرة.

إن تطبيق مدخل ضمان الجودة قد اختلف من جامعة لأخرى بحسب الإمكانيات المتاحة والعمليات التي يجب التركيز عليها، وبشكل عام فإن هناك مجموعة صفات تميز هذا المدخل هي:

- وجود رسالة للجامعة أو الكلية تهدف إلى تحقيق الجودة.
- وضوح الإجراءات التي تبين كيفية إنجاز العمل.
- قياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد.
- تعزيز معلومات الإدارة وهيمنتها.
- وجود نظام لمراجعة ومراقبة العمل وتطويره، (مدوخ، 2008م، ص51).

ب. مدخل بيت الجودة:

بدأت فكرة بيت الجودة في اليابان في مجال القطاع الصناعي ثم انتقلت إلى الجامعات بعد نجاحها الباهر في الصناعة ونعني ببيت الجودة مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: مدوخ، 2008م

وبالنظر إلى هذا البيت يلاحظ الآتي:

- السطح أو البنية الفوقية والتي تتألف من ثلاثة أنظمة تؤثر في إدارة الجودة الشاملة وهي النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني .
- ركائز أو أعمدة الجودة وهي خدمة الزبون والتحسين المستمر والإدارة بالحقائق واحترام الإنسان .
- الأصول والأركان الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة والتي تتكون من:
  1. الأصول: (الاستراتيجية- العمليات- المشروع- إنسانية الإدارة).
  2. الأركان: (المهمة (الرسالة)- رؤية- أهداف - قيم)

#### النتائج:

- من كل ما سبق عرضه يمكن استنتاج أن فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي كثيرة وهي ضرورية للحصول على تعليم عالي الجودة ويستجيب لمتطلبات التنمية الحديثة ويمكن أن نجمل تلك النتائج فيما يلي:
- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية.
- ضبط شكاوي ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والتدريسيين العاملين.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
- توفير جو من التفاهم والعلاقات والتعاون الإنساني بين جميع العاملين.
- تمكين الإدارة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء الأمور تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- الترابط والتكامل والعمل بروح الفريق.
- الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بالمؤسسة التعليمية.

#### الخاتمة:

لقد توصلنا من خلال هذا العرض النظري أن إدارة التعليم العالي في ظل الجودة الشاملة مفهوماً ومبادئ تختلف كثيراً عن غيرها من أساليب الإدارة التقليدية، فالمؤسسات التعليمية الحالية والكلاسيكية لا تمارس إدارة تتناسب مع الجودة الشاملة وبشكل أعم فإن ثمة فروق أساسية بين إدارة تقليدية سائدة وإدارة تقوم على أساس الجودة الشاملة وهذه الفروق تتبلور في ثلاث مجالات هي:

- الأدوار .
- البرامج .
- التنظيمات .

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب استعداداً وقبولاً من جميع المستفيدين، إضافة إلى اختيار القيادات التي تملك فكرة إرادة التغيير، ويمكنها أن تسهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة بين منسوبي المنظمة التعليمية مع الحرص والتأكيد على التحسين المستمر لكل العمليات المرتبطة بالجودة.

## المراجع:

- 1.الأحمدي، حميد محمد، 1427هـ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الأزهر .
- 2.إدريس وآخرون، 2012،إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي(دراسة حالة لجامعة الطائف )، مجلة أماراباك، الاكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا .
- 3.الحري، محمد بن محمد، 1429 هـ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- 4.الخطيب، أحمد، 1999، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات ، عمان، الأردن .
- 5.الخطيب، محمد شحات، 2003، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، الرياض، مكتبة الملك فهد .
- 6.الدرادكة، مأمون، 2002، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- 7.الصريرة، خالد أحمد، والعساف، ليلى، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الأول .
- 8.المناصير، على فلاح، 1994، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز .
- 9.النجار، صباح، وجواد، مها كامل، 2012، دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي، مجلة كلية التراث الجامعة، بغداد .
- 10.النجار، فريد راغب، 2000، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إترك للنشر والتوزيع .
- 11.العزاوي، محمد عبد الوهاب، 2005، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري ، عمان .
- 12.جودة، محفوظ أحمد، 2008، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات - ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان الاردن .
- 13.حافظ، صبري ، ومصطفي، يوسف، 2000، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية، مجلة العلوم التربوية، العدد2، جامعة القاهرة .
- 14.دودين، أحمد يوسف، 2014، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 15.علوان، قاسم نايف، 2005، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ISO9000، دار الثقافة ، عمان .
- 16.مجيد، سوسن شاكر و الزيدات، محمد عواد، 2008، الجودة في التعليم : دراسات تطبيقية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان .
- 17.مجيد، سوسن شاكر، 2011، نحو بناء معايير وطنية لضمان جودة الجامعات العربية، الملتقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر .
- 18.مدوخ، نصر الدين حمدي سعيد، 2008، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين