

الجودة الشاملة في الجامعات ومعوقاتها في الدول النامية

احمد عبد الله الرشدي*

Résumé:

La notion de management de la qualité totale est une des notions de management les plus récentes et les plus modernes. Cette notion a trouvé son application dans les organisations administratives, et ce dans le but de développer et d'améliorer la qualité des services rendus.

Aujourd'hui, l'université fait face à plusieurs difficultés et devrait relever de grands défis notamment dans les pays en développement.

Pour atteindre la qualité totale des méthodes modernes sont introduites dans l'enseignement supérieur.

* مدرس بجامعة عدن، باليمن - طالب دكتوراه إدارة أعمال - جامعة الجزائر 3.

ملخص:

دون شك في أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تشكل ابرز المفاهيم الإدارية حداثة وعصرية، هذا المفهوم الذي بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وباعتبار الجامعة احد أهم مؤسسات المجتمع فأنها تواجه الكثير من التحديات والصعوبات وبالذات في دول العالم الثالث.

فإذا التغيير والتجديد المستمر من أهم معالم العصر الذي نعيش فيه، فان الأساليب الحديثة المستخدمة في التعليم الجامعي أيضا في تغيير وتجديد مستمر.

ومن أجل أن تنتهي الجامعات في الدول النامية لتحمل أعباء تحديات المستقبل كان لابد لها أن تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في جميع مكونات العملية التعليمية بها في جميع مراحلها بحيث تولف مكوناتها منظومة شاملة للجودة.

المقدمة:

لقد شاع استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management، والذي يعد فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين⁽¹⁾.

وكننتيجة حتمية ولظروف التغيير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية برزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية وفعاليتها على غرار القطاعات الأخرى وعلى رأسها الاقتصادية. فكانت نقطة تحول هامة على طريق الإصلاحات التعليمية المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة من جهة ومن جهة أخرى فهي مرتكزة على الطاقم أو الفريق المتمتع بخبرة عريضة والذي سيتولى قيادة هذه الحركة وهذا التغيير لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية ولاسيما الجامعية منها⁽²⁾.

وعلى هذا الأساس فقد أصبحت مخرجات النظم التعليمية ونوعيتها ومستوياتها من القضايا التي تثير اهتماماً متزايداً لدى معظم الدول والباحثين، وبانتت تشكل مسألة جديرة بالاهتمام والتحليل وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لها. ولذا كان من الضروري الوقوف على الأبعاد والمتغيرات الرئيسية التي تحكم هذه الخدمات وتحدد جودتها، لا سيما ونحن نعيش اليوم في عصر سمته الأساسية التغيير السريع والتطوير المستمر للبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع. ومن هذا المنطلق فإن دول العالم الثالث النامي التي تتوق إلى التقدم والرقى بجامعاتها ومؤسساتها التعليمية إلى مستويات متميزة في الأداء والجودة لتخريج الكوادر المؤهلة واللازمة لتطوير المجتمع وخدمة مصالح جميع أفرادها وإشباع حاجاته المتنامية، في أمس الحاجة إلى تطوير وتحديث جامعاتها، إضافة إلى زيادة قدرتها التنافسية لا سيما في ضوء التنافس الحاد الناتج عن تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد. إلا أن ذلك التوجه لا يخلو من الصعوبات

والمعوقات التي تقف أمام طموحات وآمال هذه الجامعات، نتيجة للوضع الصعب الذي تعيشه البلدان النامية نفسها.

فالظاهرة المدروسة هي الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (المفهوم - المبادئ - المبررات - المداخل - المعوقات).

الهدف من البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على أهم خصائص وخطوات أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكيفية استخدامها في تطوير العملية التعليمية من أجل تعزيز وتفعيل دور الجامعة في المجتمع لمواجهة تحديات العصر.

1- مفهوم وأهمية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

أولاً : معنى الجودة الشاملة في الجامعات :

أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عبارة عن فلسفة إدارية لقيادة الجامعات تركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحيط وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها. وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في التعامل العلمي والبحثي وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة وتشمل الجودة الشاملة جميع الكليات والإدارات والعاملين والطلاب والمستفيدين من عمليات التحسين المستمر والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع.

هذا ويرى Burgdorf أن إطار عمل إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي يتمثل في العميل الداخلي، وهم الأفراد داخل الجامعة (أعضاء الجهازين الأكاديمي والإداري وكذلك العميل الخارجي الذي يشمل الطلاب والمنظمات التي ترسل العاملين لديها للدراسة في الجامعة⁽³⁾.

وتكشف المقارنة الواردة في الجدول (1) الفروق بين فروض ومبادئ التعليم الجامعي في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ التعليم الجامعي التقليدي عن أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كثقافة تهتم بالعمل وتعتمد على التحسين المستمر للأنظمة التي تتكون منها المؤسسة الجامعية، بما يكفل ضمان الخدمات التي تقدمها الجامعة لعملائها.

جدول(1) مقارنة بين فروق ومبادئ التعليم الجامعي في ظل تطبيق (TQM) والتعليم الجامعي التقليدي

م	مبادئ التعليم الجامعي في ظل إدارة الجودة الشاملة	مبادئ التعليم الجامعي التقليدي
1	التركيز على العملاء والمستفيدين	التركيز على اللوائح والقواعد
2	تحديد التغييرات المتوقعة قبل أداء العمل .	تغيير بطي ويتم بعد أداء العمل
3	تعاون فريق العمل من خلال نظم محده وموضوعه بإحكام	أداء الأعمال بشكل منفرد، وممارسة أنشطة بحسب كل تخصص وظيفي داخل المنظمة التعليمية.
4	العمل على تحقيق أهداف المجموعة التي تعكس رؤية المنظمة	العمل على تحقيق أهداف شخصيه
5	التحسين المستمر	عدم وجود تحسين على الإطلاق أو تحسين بشكل منقطع
6	جمع واستخدام البيانات الكمية وتحليلها بشكل منتظم	اتخاذ القرارات بالاعتماد على الآراء الشخصية، والخدمات والحدس.
7	البحث عن المعلومات الخارجية المتعلقة بالبيئة.	الاعتماد على المعلومات الداخلية فقط
8	الإفادة من الانتقادات في عملية التحسين	رفض الانتقادات لأنها تعتبر أخطاء
9	تفويض السلطة للعاملين	انتظار الأفراد لحين إخبارهم بما يؤدونه من الأعمال.

المصدر: أحمد سيد سباعي (2005م) تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة العملية التعليمية، دراسة مقارنة بين الجامعات، ج.م.ع رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص65.

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة عند الإدارة التقليدية في التعليم الجامعي هي الاعتبارات التالية:

- 1- الاهتمام بتعريف التحسين استناداً إلى أهداف التعليم وغايته وليس استناداً إلى الاختبارات المعيارية.
 - 2- الاهتمام بتحسين العمليات بدلاً من العمل في مجال المخرجات فقط .
 - 3 - الاهتمام بإشراك كافة الأطراف في عملية التحسين وليس فقط أعضاء هيئة التدريس.
 - 4 - الاهتمام بتعظيم أداة النظام وكفائته بدلاً من التركيز فقط على تعظيم مكوناته.
 - 5 - إدارة الجودة مهتمة بإصلاح النظام أكثر من اهتمامها بإصلاح الجانب الذي أدى إلى اللوم على الأشخاص المسؤولين.
- ويشير (دو هرتي)⁽⁴⁾ أن مفاهيم الجودة ومؤشرات الأداء الخاصة بها يرتبطان ضمناً أو صراحة بالإغراض أو الغايات التي يخدمها التعليم العالي، حيث تختلف هذه المفاهيم والمؤشرات باختلاف الأغراض التربوية والبحثية والتعليمية لنظام التعليم ومؤسساته، لذلك نجد أن chpman يعرف الجودة في التعليم من خلال تعريفه للجامعات التي تهتم بالجودة بأنها (المؤسسة الجامعية التي تحقق رضا عملائها، وتحقق أهدافها كاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضع لها)⁽⁵⁾.
- وهناك من يعرف الجودة في التعليم العالي من خلال مدى تلبية وتحقيق المؤسسة لأهدافها المتوقعة منها⁽⁶⁾.

ويرى Rodert & John Manely أن التعليم ذو الجودة الشاملة ما هو إلا فلسفة تعليمية موجهة نحو الطالب للتحسين المستمر والتي يجب أن تتضمن ما يلي⁽⁷⁾

- التزام الإدارة وهيئة التعليم بالجودة.
- قيادة فعالة ذو جودة عالية.
- تقديم برامج تدريبية لرفع الكفاءة.
- استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في التحليل.
- استخدام طرق فعالة للتقييم.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يقوم على أساس توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية بالجامعات إلى تحقيق رغبات العملاء، مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب للوصول إلى خريجين ذوي كفاءة عالية يقبلهم سوق العمل، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الالتزام بمبدأ التوجه بالعمل والالتزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر، والالتزام بمبدأ المشاركة ومسؤولية الجميع للجودة، وتقويم الأداء الجامعي لكافة جوانبه بما يتوافق مع الفلسفة الجديدة.

ويرى كوهين وبراند أن معالم فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المفاهيم أهمها⁽⁸⁾:

- قبول التغيير على أنه حقيقة واقعة، والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجنبها؛

- الاعتراف بالسوق والياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة؛

- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم في تفكير الإدارة والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، وإعادة هندسة الأساليب الإدارية وفقا لذلك؛
- إدراك أن العالم أصبح كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز المحلي في التعامل إلى الحيز العالمي؛
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين والسعي نحو تكوين تحالفات ايجابية (حتى مع المنافسين)؛
- أهمية العميل واعتبار رضاه معياراً أساسياً لكافة الأنشطة والعمليات؛
- الابتعاد عن منطلق الفردية في العمل، والأخذ بمفهوم العمل الجماعي (فرق العمل)؛
- أن يكون الشاغل الأساسي للإدارة هو المستقبل (التخطيط الاستراتيجي)؛
- رفض المسلمات الكلاسيكية في الإدارة، والاستعداد لقبول مفاهيم ومنطلقات جديدة قد تبدو غير منطقية؛
- الإيمان بان العنصر البشرى هو الأساس الأقوى والاهم في إنجاز الإدارة.

ثانيا: أهمية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

ليس أدل على أهمية الجودة الشاملة من النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة لتطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فلقد ساهم تطبيق هذا المفهوم في

الشركات اليابانية في تحقيق سمعه جيدة ونجاحات كبيرة في مجال الجودة:⁽⁹⁾

أما في مجال التعليم الجامعي فقد حرصت العديد من مؤسسات التعليم الجامعي بدول العالم المختلفة إلى تبني الجودة كمنحنى ومنهج للعمل، وهناك أسباب عديدة دعت مؤسسات التعليم العالي للاتجاه إلى ذلك، ولعل من أبرزها تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها (مؤسسات قائمة على الربح المادي)، التوسع في الطلب على التعليم العالي، وظهور أنماط جديدة لمؤسسات التعليم العالي، زيادة الطلب على انتقال الطلاب أو الأساتذة بين الجامعات بالدول المختلفة، الضغط المتزايد لتحقيق الاعتراف المتبادل لهذه الأسباب وغيرها من الأسباب سعت مؤسسات التعليم العالي إلى تبني الجودة الشاملة:⁽¹⁰⁾

2 - مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

أسفر تاريخ التعليم الجامعي عن حقيقة هامة، هي خلق هيكل مقاوم للتغيير، وبذلك فإن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يكون ممكناً فقط في حالة التمكن من إدراك المشكلات الرئيسية في هذا القطاع، ومحاولة استخدام المداخل الإدارية التي تتلاءم مع طبيعة هذا النظام.

هناك عدة عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند محاولة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ونذكر أهمها:

1. الالتزام بالتخطيط حيث غياب خطط العمل المحددة يؤدي إلى المنافسة الداخلية؛

2. التفويض المعقد للسلطة من أجل حماية الحرية الأكاديمية يؤدي في نفس الوقت إلى صعوبة في قياس الأداء؛
3. الطبيعة المنفردة للشخصية العلمية تجعلها تتصف بالاعتزاز الزائد بالذات ولا تتأهب للعمل المشترك، لذلك يجب تشجيع فرق العمل البحثية؛
4. توفر نظام معلومات متكامل حيث الغياب التام لهيكل محدد لجمع المعلومات عن الأداء حتى تصبح متاحة أمام القيادات المختلفة، يعرقل عملية اتخاذ القرارات.

إن اختيار إدارة الجودة الشاملة كمدخل في جامعتنا لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية وتحسين مستوى الخريجين يتطلب توافر عدة مقومات أهمها⁽¹¹⁾:

1. **البعد الاجتماعي:** والمقصود بها امتداد رسالة الجامعة بحيث تشمل نواحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، مما جعل من أهم واجبات التعليم الجامعي هي بحث حاجات المجتمع والاستجابة لمتطلباته.
2. **البعد الفكري:** والمقصود أن الهوية الحضارية والإيديولوجية الفكرية عنصر أساسي في فلسفة التعليم الجامعي، إذ لا بد للتعليم أن يكون منتما فكريا وحضاريا، ولا بد أن يكون واضحا بالنسبة لدوره في توضيح معالم الهوية الحضارية للمجتمع.
3. **البعد العلمي:** والمقصود بذلك أن البحث العلمي عنصر هام وحيوي في حياة الجامعة كمؤسسة علمية وفكرية حيث يعتبر من أهم المقاييس المتداولة

لدى قيام الجامعات بدورها القيادي في المجالات العلمية والمعرفة، كما أن سمعة الجامعات مرتبطة بالأبحاث التي تنشرها.

4. **البعد الثقافي:** أن الفئة الموجهة في أي مجتمع هي من خريجي الجامعات المشتغلين بالمهن الرفيعة كالأطباء والهندسة والتدريس والصحافة والتجارة والكتابة وغير ذلك، فإذا كانت هذه الطبقة لا تتمتع بقدر من الثقافة أو الفهم المشترك لحياة المجتمع ومشكلاته أو الفهم لأثر علومهم ومهنتهم في الحياة الإنسانية فإن في ذلك خطر كبير على المجتمع وكيانه.

5. **البعد العقلي:** عندما يلتحق الطلاب بمؤسسات التعليم الجامعي في حاجه إلى مناخ يطلق طاقاتهم الكامنة ويحرر عقولهم من اسر الجمود الفكري، ويدربهم على ممارسة النقد الذاتي القائم على الحجة والدليل المنطقي والتفكير الإبداعي.

إن النظرة الشاملة لفلسفة التعليم الجامعي بجميع أبعاده، والرؤية المتكاملة للنظام التعليمي بجميع جوانبه ينبثق منها أغراض تعليمية وسلوكية، وأهداف عامة للتربية في إطار السياسة التعليمية الموجهة لكافة الأنشطة، وتكون في حد ذاتها خطوط عريضة عامة تسترشد بها الأجهزة الإدارية وغيرها عند اتخاذ ما يلزم من قرارات كل هذا في إطار الفلسفة العامة لمجتمعنا.

3 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

يعد مفهوم الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية مصطلحا يعبر عن كفاءة المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها، وفي إطار هذا المعنى يمكن الإشارة إلى بعض متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، حيث لا يوجد

اتفاق بين الكتاب على العناصر التي تمثل متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، وهذا الاختلاف إن كان في عدد هذه العناصر فإنه ليس في المحتوى الكلي للعناصر⁽¹²⁾. وتعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي:⁽¹³⁾

1. ضرورة التزام وإيمان القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك لا بد أن تقوم القيادة العليا بالتغيير في الهيكل، واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها والتي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
2. ضرورة التوحيد والتنسيق والتعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل الشكل التنظيمي في تطبيق مدخل الجودة الشاملة؛
3. ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع تدريب المدربين على كيفية استخدام هذه الأساليب؛
4. ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة؛
5. ينبغي أن يشتمل التدريب المستمر لجميع العاملين بالجامعة، على دورات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة؛
6. يجب الاستفادة من المعلومات الآتية من العملاء الخارجيين بشأن المخرج التعليمي من أجل تطوير تربية الخريج؛
7. توفير أجهزة الكمبيوتر للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين في الجامعة.

4- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

أشار العديد من الكتاب وخبراء التربية والإدارة الجامعية إلى إن المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة، ويرون أن من أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات ما يلي⁽¹⁴⁾:

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية؛
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية؛
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي؛
- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية؛
- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم، كحال خريجي كليات الطب والتجارة والزراعة والحقوق والآداب وغيرها من الكليات.

وعموماً يمكن تحديد أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة الجامعية كالتالي:

- أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: ⁽¹⁵⁾

ومن أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة TQM في الجامعات استخدام القائمة التالية:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1- التدريب والتعليم المستمر؛ | 2- التقييم الذاتي؛ |
| 3- التركيز على خدمة المجتمع؛ | 4- المشاركة في اتخاذ القرارات؛ |
| 5- التخطيط والتوجيه؛ | 6- القيادة الديمقراطية؛ |
| 7- حلقات الجودة وروح الفريق؛ | 8- التعاون بين القيادات والكليات؛ |

- 9- التجديد والتحسين المستمر؛
 10- قياس الجودة بصفة دورية؛
 11- الاعتراف بالأداء الفعال؛
 12- الرؤية الثاقبة؛
 13- المنافسة مع الجامعات الأخرى؛
 14- مراقبة وتوكيد الجودة.
- وعلى الجامعات أن تعمل على إدخال تلك الآليات الجديدة والمعايير النمطية في كل جانب أو مستوى إداري حتى تضمن البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية. هناك أسباب أخرى دعت إلى إدخال نظام (إدارة الجودة الشاملة) في العملية التعليمية⁽¹⁶⁾:

أ- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم مع بداية السبعينيات من القرن العشرين مع التضحية بالجودة في التعليم، مما ساهم في زيادة معدلات البطالة؛

ب- زيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة جعل دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي باعتباره الوسيلة والسلاح في مواجهة المتغيرات العالمية، وذلك بتكوين المواطن ذي القدرات الفعالة في مواجهة التنافس الاقتصادي والعولمة؛

ت- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل يمثل تحدياً للعقل البشري، واسترجاعها، واستخدامها في الوقت المناسب بسرعة متناهية، وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية على أساس أن الجودة ناتجة من اتجاه ظاهرة العولمة؛

ث- تنادي ظاهرة العولمة بما يسمى بالحياة في قرية علمية قائمة على أساس التنمية والتفاهم والتسامح بين الشعوب وتقوية الديمقراطية. وكلها أسس لصياغة النظم التعليمية بصيغة معينة تحت اسم إدارة الجودة الشاملة.

5- مداخل ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

أولاً: مدخل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

تتعدد مداخل أسلوب الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي، وهي ما يلي:

1- الجودة باعتبارها مرادفاً للامتياز:

يعتبر هذا المدخل المفهوم التقليدي السائد في التعليم الجامعي، على اعتبار إن الجامعة مؤسسة لها ما يميزها، وذات طبيعة خاصة أو مستوى أعلى. وتعمل فكرة امتياز الجودة في التعليم الجامعي على التركيز على مدخلات ومخرجات المصادر⁽¹⁷⁾.

2- الجودة للكمال والاتساق:

يركز هذا المدخل على العمليات، ويصنع مواصفات تهدف إلى الكمال التام ويرجع ذلك إلى شيئين هما: عدم وجود أخطاء، والحصول على أشياء صحيحة من أول مرة وفي ضوء هذا المدخل يعتبر ناتج جودة الخدمة هو المطابق للمواصفات المحددة، فمنتج الجودة هو من تكوين مخرجات خالية من العيوب⁽¹⁸⁾.

3- الجودة كملئمة للهدف:

يركز هذا المدخل على مدى مناسبة التعليم الجامعي للغرض المجتمعي المحيط به. ويتطلب ذلك أمرين هما: ⁽¹⁹⁾

- ملاءمة المواصفات للعميل: يعني أن يكون ناتج العملية ملائماً للمواصفات المحددة. ويتطلب هذا قبل كل شيء أن تكون شروط العملاء محدده بدقة، وأن يكون الناتج مطابق لهذه الشروط؛

- رضا العميل وإشباع حاجاته: بمعنى أن تعكس الجامعة احتياجات أو توقعات العملاء الخارجيين، فرضا العميل يعتبر دلالة أو مؤشر على ملائمة الجودة للفرص حيث أن هذا الرضا سوف يؤدي إلى تنفيذ المؤسسات للقيام بها بشكل مناسب⁽²⁰⁾.

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في أي جامعة، أن تتعرف أولاً بالترج الوظيفي الموجود حالياً بالهيكل التنظيمي ثم تحويل هذا الهيكل إلى فريق عمل يمكنه تمكين أسلوب الجودة الشاملة من تحقيق النجاح، فالهيكل التنظيمي المتدرج يتكون من ثلاث مستويات، وهي⁽²¹⁾:

- رئيس الجامعة والعملاء والأساتذة ومعاونيهم؛
- الإدارة وهي عبارة عن الأفراد الذين يشرفون على قوة العمل؛
- قوة العمل وتشمل الأفراد المشتركين في انجاز العمل اليومي لتأيد وظيفة التعليم.

تمر عملية تطبيق أسلوب الجودة بالمرحل التالية:

المرحلة الأولى: التمهيد لمبدأ التحسين المستمر والتطوير والأساليب المؤدية لتحقيق ذلك؛

المرحلة الثاني: تغيير المناخ العام والتهيئة لقبول وتطبيق التغيير ويحتاج تطبيقها إلى ثلاث خطوات رئيسية هي:

* **الخطوة الأولى:** التعليم، والمقصود بالتعليم في الجودة الشاملة هو تكوين ثقافة لدى العاملين على الأسلوب، واكتساب المعارف من خلال التدريب والدراسة.

* **الخطوة الثانية:** المعايضة، وتعني المحاولة الدائمة لتحويل ما نريد إلى الواقع، حتى يمكن إن تتولد الخبرة.

* **الخطوة الثالثة:** التقدم، ويتحقق من خلال زيادة المعرفة والحكمة والخبرة؛

المرحلة الثالثة: التطبيق، والمقصود بالتطبيق في الجودة الشاملة هو اختيار الأفراد الذين سوف يتم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة عليهم وتدريبهم على أحدث وسائل التدريب بما يتفق ومتطلبات العصر؛

المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل مراحل وخطوات العمل والوقوف على معوقات التطبيق والتغلب عليها للوصول إلى أفضل درجة من درجات الجودة.

6 - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر وبالذات في الدول النامية. وهناك محاولة التعرف على بعض المعوقات الأخرى التي تعيق تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في الجامعات تذكر أهمها⁽²²⁾:

- **الهيكل التنظيمي للجامعات:** يعاني الهيكل التنظيمي للجامعات من بعض جوانب القصور والخلل التي تؤثر على فعالية العملية التعليمية والإدارية؛ حيث يوجد اهتمام كبير بالشكل التنظيمي، بغض النظر عن مدى ملاءمته

لظروف واحتياجات العمل الفعلية، وكذلك تداخل الوظائف المختلفة، كل هذا يؤدي إلى عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الوفاء بمتطلبات تطبيق أسلوب الجودة الشاملة؛

- **انعدام التساوي في الهدف والغرض:** كثيراً ما تقسم الأهداف إلى شهرية وربع سنوية وسنوية وغيرها، دون العمل المستمر من أجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات الطالب ورغباته؛

- **التركيز على تقييم الأداء:** وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق الجودة الشاملة بأعلى المستويات، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالأرقام وتأثير ذلك في تحويل معدلات أداء العاملين إلى معدلات قصيرة الأجل؛

- **تعدد المستفيدين من التعليم الجامعي:** يترتب عن ذلك صعوبة تحديد الأولويات بين الخدمات الواجب توفرها، مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات التي تقدمها؛

- **الخلط بين التدريب وتقييم الأداء:** وهذا يعني إهمال احتياجات العاملين التدريبية لفهم هذا الأسلوب بالإضافة إلى إهمال اعتباراته ومعايير عند تقييم الأداء؛

- **عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم:** لا يتيح تعاقب المديرين على الإدارة الواحدة الفرص أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمامات المدير السابق أو اللاحق؛

- **ندرة توافر المعلومات والبيانات الكافية:** على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته وذلك لعدم توافر أنظمة المعلومات الفعالة بل

الاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع المعلومات والبيانات عن إدارة التعليم الجامعي وتطويرها؛

- **ضعف النظام المعلوماتي للإدارة:** بمعنى عدم اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء أجهزة الاتصال التي تنقل هذه المعلومات بين الأطراف المعنية في الإدارة وتوصيلها لصانعي القرارات في الوقت المناسب .

- **كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها:** تتعدد القوانين واللوائح التي صدرت بخصوص التعليم الجامعي، بالإضافة إلى أن بعض هذه القوانين واللوائح يميل إلى التعقيد وعدم الوضوح. ويؤدي ذلك إلى التخبط ووجود تفسيرات عديدة لكل قانون أو لائحة، الأمر الذي يترتب عنه كثير من المشكلات في مجال التنفيذ.

وخلاصة القول، يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى عدة سنوات وجهد للتغلب على المعوقات التي يمكن أن تجابه الجامعات عند التطبيق. وتحتاج إلى تغيير في ثقافة الجودة في الجامعة. وتعتمد درجة التغيير المطلوب على حالات عدم التوافق الموجودة مع مبادئ تحسين الجودة الشاملة، وقد تكون حالات عدم التوافق هذه حادة جداً لدرجة أنه قد يلزم إحداث تغيير جذري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

7- النتائج والتوصيات:

في ضوء التوجه الرئيسي لهذا البحث فإن الباحث يرى بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يتحقق من خلال تهيئة ثقافة الجودة الشاملة وتبنيها من إدارة الجامعات مع العمل على إشراك الأقسام لتقديم خدمة تعليمية أفضل. ويوصي الباحث بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)

كمدخل استراتيجي لتطوير وتحديث الجامعات في اليمن وتحسين جودة أداء العملية التعليمية بها، وفي هذا الصدد يقترح الباحث أهمية قيام المشروعات التالية للتطوير:

1- إنشاء مجلس أعلى لضمان الجودة الشاملة والاعتماد على التعليم الجامعي، بشرط أن يتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بحيث يتولى الأمور التالية:

- صياغة سياسات جودة أداء العملية التعليمية الجامعية؛
 - دراسة نظم تؤكد الجودة واعتمادها للمؤسسات والبرامج التعليمية الجامعية؛
 - إيجاد نظام لقياس وتنظيم الأداء الجامعي في كافة مؤسسات التعليم العالي فيما يختص بالنوعية وتطبيق نظم تحسين الأداء؛
 - إيجاد دليل إرشادي لتأكيد الجودة في التعليم الجامعي يكون بمثابة لغة مشتركة واحدة لجميع العاملين في حقل التعليم الجامعي؛
 - يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول العالم الثالث إلى تغيير في ثقافة الجودة لغرض إزالة معوقات التطبيق.
- 2- إنشاء مجالس ومراكز لإدارة الجودة الشاملة في كل جامعة على أن ينبثق منها وحدات تابعة في الكليات. تتولى هذه المجالس والمراكز تنسيق أمور تحسين الجودة التعليمية في ضوء المحاور الرئيسية لعمل المجلس الأعلى لضمان الجودة.
- 3- الالتزام بالتدرج الوظيفي الموجود حالياً في الهيكل التنظيمي في الجامعة.

الهوامش:

1. الخطيب احمد (1999)، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمان، الأردن، ص15.
2. محمد عوض الترتوري، وأغادير عرفات(2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان الأردن، ص75.
3. احمد سيد محمد سباعي 2005: تقييم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة أداء العملية التعليمية (دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مصر) رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص64.
4. احمد سيد محمد سباعي، المرجع السابق، ص 65.
5. محمد توفيق ماضي 2002: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص51.
6. احمد سيد سباعي 2005: نفس المرجع السابق، ص49.
7. حسن حسين البيلاوي وآخرون 2006: الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص36.
8. علي السلمي 1995: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (القاهرة) دار غريب للطباعة، ص25.
9. محفوظ احمد جودة2004: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ص24.
10. حسن حسين البيلاوي وآخرون 2006: مرجع سابق، ص33.
11. ستيفين كوهين، رونالد براند1997: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبدالرحمن احمد، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، ص34.
12. صلاح الدين محمد حسين 2006: استخدام أسلوب الجودة الشاملة لتفعيل دور الجامعة في تعزيز الانتماء لدى الطلاب في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، الاسكندرية، مصر، ص46.

13. احمد سيد مصطفى: 1997م: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني، بعنوان إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي (بنها كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 11-12 مايو) ص73.
14. صلاح الدين محمد حسني: 2006، مرجع سابق، ص26.
15. احمد ابراهيم احمد: 2003، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، ص157.
16. فريد النجار: 1999م، إدارة الجامعات للجودة الشاملة، ط1 (رؤى التنمية المتواصلة) ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص78.
17. احمد ابراهيم احمد: 2003م، المرجع السابق نفسه، ص164.
18. صلاح الدين محمد حسني: 2006م، المرجع السابق نفسه، ص363.
19. انمار الكيلاني: 1998م، التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، المؤتمر العلمي السنوي السادس، كلية التربية حلوان، المجلد الثاني، جامعة حلوان، 12-13 مايو، ص364.
20. لينارد فردمان: 1999م، الجودة في التعليم المستمر، ترجمة عبد الرحمن الشاعر، حسن عطية، جامعة الملك سعود للنشر العلمي، السعودية، ص84.
21. جوزيف جابلونسكي 1996: تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة ترجمة عبد الفتاح النعماني (القاهرة)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، ص61.
22. فتحي درويش محمد (1999م) الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها على التعليم الجامعي، دراسة تحليلية. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع، حلوان، جامعة حلوان، ص62.

المراجع:

1. احمد إبراهيم احمد:2003، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
2. احمد سيد محمد سباعي 2005: تقييم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة أداء العملية التعليمية (دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مصر) رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
3. احمد سيد مصطفى: 1997م: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني، بعنوان إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي(بناها كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 11-12 مايو).
4. انمار الكيلاني: 1998م، التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، المؤتمر العلمي السنوي السادس، كلية التربية حلوان، المجلد الثاني، جامعة حلوان، 12-13 مايو.
5. جوزيف جابلونسكي 1996: تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة ترجمة عبد الفتاح النعماني (القاهرة)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك.
6. حسن حسين البيلاوي وآخرون 2006: الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الخطيب احمد (1999)، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمان، الأردن.

8. ستيفين كوهين، رونالد براند 1997: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمن احمد، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية.
9. صلاح الدين محمد حسين 2006: استخدام أسلوب الجودة الشاملة لتفعيل دور الجامعة في تعزيز الانتماء لدى الطلاب في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، مصر.
- 10- علي السلمي 1995: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (القاهرة) دار غريب للطباعة.
- 11- فتحي درويش محمد (1999م) الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها على التعليم الجامعي، دراسة تحليلية. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع، حلوان، جامعة حلوان. ص
- 12- فريد النجار: 1999م، إدارة الجامعات للجودة الشاملة، ط1(رؤى التنمية المتواصلة) ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 13- لينارد فردمان: 1999م، الجودة في التعليم المستمر، ترجمة عبدالرحمن الشاعر، حسن عطية، جامعة الملك سعود للنشر العلمي، السعودية.
- 14- محفوظ احمد جودة 2004: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- 15- محمد توفيق ماضي 2002: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.