

دور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

الدكتورة / فاتنة بوعامر

الكويت

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، وذلك من خلال التطرق إلي بيان مفهوم الجودة الشاملة وادارتها في مؤسسات التعليم العالي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء تجارب بعض الدول، وأخيرا بيان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية الوعي بظلسفة الجودة الشاملة ودورها الفعال في تحسين نوعية العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، جودة العملية التعليمية، دولة الكويت.

Study summary

This study aimed to identify the reality of the application of total quality management in higher education institutions in the State of Kuwait, by addressing the definition of the concept of total quality and its management in higher education institutions, the application of total quality management in higher education institutions in light of the experiences of some countries, and finally the reality of applying Total quality management in higher education institutions in the State of Kuwait.

The study found the importance of awareness of the philosophy of total quality and its effective role in improving the quality of the educational process.

Key words: Quality, Total Quality Management, Higher Education Institutions, Quality of the Educational Process, State of Kuwait.

الإطار العام للبحث

المقدمة : -

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

إن التحديات التي يواجهها التعلم العالي في العديد من الدول، والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية، وعدم مواكبة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، إضافة إلى ارتفاع تكلفته، كل هذا يحيم على مؤسسات التعلم العالي، السعي الحاد للارتقاء بكفاءة التعلم، هذا الأخير لا يتحقق إلا بتبني رامج شامليه للتطور والتحديث، تضمن لمؤسسات التعلم تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها، وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطها قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ويحقق الرضا والسعادة لديهم، وباعتبار إدارة الجودة الشامليه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي طهرت نتيجة لمنافسة العالمية الشديدة بين ، مؤسسات الإنتاج اليابانية والامريكية والاوروبية، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا المهبج الإداري في المجال الصناعي، بدأ الاهيام بأستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، كما أصبح تقييم التعلم العالي على المستوى العالمي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، و ذلك أصبح الحديث عن صهان الجودة في مجال التعلم من القضايا الاكبر إلحاحا، في عالم مهبه تنافس عالمي محتدم بين المؤسسات على اخيراق الأسواق، وتكوس وجذب الكفاءات القادرة على صهان الجودة.

المحور الأول: مفهوم الجودة الشاملة وادارها في مؤسسات التعلم العالي:

أولاً: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

سنحاول التطرق في هذا الصدد إلى مفهوم الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، مع إعطاء لمحة عن مراحل تطور هذه الأخيرة، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى تحديد مراحل ومرتكزات التطبيق الناجح لها، وذلك على النحو التالي:

أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يصادفنا عادة الخلط بين مصطلحي الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فغالبا ما يستعمل أحدهما للدلالة على الآخر، ويمكن توضيح الاختلاف بينهما من خلال ما يلي:

- تعريف الجودة :-

والتي تعني طبيعة الشخص أو Qualitas إلى الكلمة اللاتينية Qualité مرجع مصطلح الجودة البيئي ودرجة الصلابة، وقدما كانت تعني الدقة والإتقان، أما حديثا وبعد ظهور الثورة الصناعية وازدياد المنافسة وتطور علم الإدارة، فقد قدمت للجودة تعاريف متعددة ومتنوعة، وأزاء هذا التعدد قام ديفيد بحصر التعاريف المختلفة للجودة في خمس مداخل قدمها في كتابه " جارفين" (David Garvin) في عام 1988، وتمثل هذه المداخل في Managing Quality :

1- مدخل المثالية: تعتبر الجودة مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، وبالتالي فالجودة يمكن التعرف عليها والإحساس بها، ومن بس التعاريف التي تندرج ضمن هذا المدخل نجد:

-تعرف الجودة بأنها: درجة ومستوى التفوق في الجودة، وقصد أيضا بالجودة التدرج في مستويات السلعة أو الخدمة، وقد تُعبر عن بجانس المنتج مع الخدمة (Marson, 2017.7)

- ويحدد Larousse معنى كلمة جودة بأنها: الجافية التي يحدد طبيعة بينء ما، ويضيف

بعض التجديدات على معناها معرقاً إياها :التفوق والتميز في بينء ما (أحمد إبراهيم , 2016، 25)

2-مدخل المنتج: تعرف الجودة وفقا لمدخل المنتج على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها

وبحديدها بدقة، فهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على خاصية أو عنصر ما من العناصر والخصائص المكونة له، وفي ضوء هذا المدخل قدمت تعاريف متعددة للجودة منها (Hixon, 2018,24)

-المعهد الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا(ANSI) يعرف الجودة بأنها: السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة، التي يجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.

- وتعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO- 9000 -2000) الجودة بأنها: (أحمد الحطيب، 2016، 14،

قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية على إشباع المتطلبات.

- يعرف جوزيف جوران (Josef Juran) الجودة بأنها: مدى ملاءمة المنتج للاستخدام، أي تقديم المنتج لأفضل أداء وباصدق الصفات. (Marginson, 2018,2)

3- مدخل المستخدم: حسب هذا المدخل، الجودة هي ما يراه ويريد الزبون في المنتج، فهذا الآخر يجب أن يرضى ويشبع حاجات المستفيد، بما يجعله وفيًا له، ولما كانت رغبات واحتياجات العميل تختلف من شخص لآخر، فإن الشيء الجيد هو ما يحقق الإفضليات التي يراها الزبون، وبالنسبة لهذا المدخل فإنه يتضمن العديد من التعاريف منها: (أحمد، 2017، 132)

- يعرف كاورو إيشيكاوا (Kaouro Ishikawa): الجودة على أنها: القدرة على إرضاء الزبون- أما أرماند فيجنباوم (Armand Feigenbaum): فقد عرفها بأنها: هدف متحرك نحو الأفضل، أي تحقيق أفضل الظروف لعمل

4-مدخل القيمة: وفقا لهذا المدخل، ركز تعريف الجودة على التكلفة والسعر، وعليه فالمنتج الجيد هو الذي يحقق المواصفات بتكلفة معقولة، أو هو الذي يوفر أداء معس بسعر معقول، ومن التعاريف التي تضمها هذا المدخل نجد (Marginson, 2017,2) :

- يعرف إدوارد ديمينغ (Edward Deming) الجودة بأنها: يحفيض مستمر للخسائر، مع التحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات.

من خلال ما سبق نلاحظ وجود اختلاف بين هذه التعاريف، نظرا لاختلاف الاطر المرجعية، إلا أنه ورغم الاختلاف، فإن ذلك لا ينهي وجود اتفاق بينها، على أن رضا الزبون يعتبر المحور الرئيسي لعمل المؤسسة.

• تعريف الجودة الشاملة: -

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكبر المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من طرف الكتاب والمهتمين والباحثين، في حقول المعارف الإدارية الهادفة إلى التطور والتحسين المستمر في أداء مختلف المؤسسات، وقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، قصد وضع تعريف محدد ودقيق لمعناها، ويمكن تصنيف هذه التعاريف وفقا لمجموعات التالية (حياة العمري، 2016، 145):

1- المجموعة الأولى: اعتمدت هذه الفئة على مجزئة مصطلح إدارة الجودة الشاملة وفقا لمفرداته على النحو التالي:

-الإدارة: تعني التطور والمحافظة على إمكانية المؤسسة، من خلال التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، واستخدام كل هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين .
-الجودة: هي مجموعة الخصائص المميزة للوحدة، والتي تعطيها القدرة على إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية.

- الشاملة: يقصد بها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، ابتداء بالتعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بتقييم رضاه عن المنتجات المقدمة.

2- المجموعة الثانية: تعرض بعض التعاريف التي يركز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن بينها نجد ما يلي(Prashanthi, 2018.63) :

- يعرف فيليب كروسبي (Philip Crosby) إدارة الجودة الشاملة بأنها مبهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي يتم التخطيط لها مسبقا، حيث أباها الاسلوب الامثل الذي يساعد على منع ويجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على محفز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الامثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية

-أما بالنسبة لمنظمة التقييس الدولية، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، يهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزباين، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى.

- انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول بان إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري شامل، وثقافة تنظيمية متميزة، لا تقتصر على شخص واحد فقط، أو مستوى إداري معين، بل تشمل الجميع بالمؤسسة بهدف الوصول إلى أعلى مستوى للجودة بأقل تكلفة ممكنة، بغية تحقيق سعادة الزباين ورضاهم.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفيها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:
(Ayanda,2016, 156):

أ-اليركيز على العملاء:

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهداف ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم يرحبها في عمليات تصمم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع. تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لا يهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير البيروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.

يقصد بالعميل ليس هو العمل الخارجى للبيركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الاقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل البيركة، فلذلك ينظر للاقسام و الإدارات داخل البيركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده، فكلمة العميل تشمل العميل الخارجى هو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلى وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لإنشطته وعملياته.

ب-التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست رابجا تعرف بدايته وتهيته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطور بشكل مستمر دون توقف وذلك لاها قائمة على مبدأ أن فرص التطور والتحسين لا تنهى أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الاداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفدين ليست يابته بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها. ج-مشاركة العاملين وتكوس فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البيرى أهم عناصر هذه المهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة هو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المهجية، لذلك يجب معاملته كبيريك وليس كاجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانبياء لديه إيجابا المؤسسة كما يؤدي إلى محضره على الإبداع والإبتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الاداء وبالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوس فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.

د- دعم وباييد الإدارة العليا:

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وباييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطور والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يميزه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة؛ لذلك لا يتوقع أن يميز هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كامله منها فهن مملك الحماز القرار ويملك القدرة على تطور ونير رؤية المنظمة ورساليها واسيراتيجياها وأهدافها، لذلك فإن آدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والاليرام بالخطط والبرامج على كافة المستويات ومحبصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية ومحدد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

هـ- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤير لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لاغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء و بعد الإنتاج. وإيجاز القرارات على أساس الحقائق

يتطلب هذا المبدأ الاعياد على تقنيات وموارد يهيها القنوات اللازمة لتمكين الافراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

تشكل المعلومات أساساً مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتوافرها للإدارات العليا يعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تبييها لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاهيم وتطعايم وفق المهام الجديدة التي ألقها إدارة الجودة الشاملة على عاتيقهم.

ز- معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في يمهد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة.

يانيا: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتضح أهمية إدارة الجودة للمؤسسات المختلفة من خلال الأدوار التي تقوم بها وذلك فيما يلي
(Prashanthi, 2018.63)

أ- تأسيس فكر وثقافة الايرام: فالميزة التنافسية تؤسس فكر وثقافة الايرام، وتوثق كل بيتء جاري في المؤسسة، وتؤكد على الاخلاق الحميدة، وتضع نموذجاً للقم، ومن يم إبحاح ممارسات سلطة الإدارة لعملية أيا كان القائم بهذه السلطة، وتحقيق فاعلية نظام المساءلية.

ب- محس الشفافية وتحقيق الوضوح: حيث تستخدم كاداة تنور واستنارة وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في المؤسسة، بحيث لا يوجد أي ما من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في المؤسسات، أي أن الميزة التنافسية محد من الضبابية، واللبس، وعدم الوضوح.

ج- تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة: خاصة في البيابات والمعلومات التي يم نيرها عن المؤسسات، ومن يم محس فاعلية وقدرة النظام المحاسني على إيضاح ما يحدث ويمم في المؤسسات دون تغيير أو احتيال بما يساعد على زيادة الثقة في المؤسسات وإكسابها المصداقية.

د- تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ على قدم المساواة: حيث تقوم في هذا المجال على ههيئة الفرص المتاحة للجميع ما يريد من الشعور بالعداليه والامال والإنصاف وبالتالي عدم وجود أي ممارسات خاطئة أو حالات تلاعب أو إظهار لاوزاع على غير حقيقتها، ومن يم تعمل على تحقيق العدالة وإياحة الفرصة لكافة الاطراف ومعامله الجميع على قدم المساواة.

هـ- توفير عناصر الجذب للمؤسسة: حيث إن إدارة الجودة الشاملة ليست هدفا في حد ذاتها، لكنها وسيله وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة من أهمها توفير عناصر جيدة لجذب المهتمس ورجال الاعمال للمؤسسة من أجل المتابعة والإسهام في تنفيذ خطط التحس، وإيجاد الحلول لتحديات هذا التحس للوصول إلى الجودة المنشودة

و- محس الاداء: حيث تعمل الميزة التنافسية على حسن إدارة المؤسسات خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو المتابعة ومن يم يرداد الكفاءة الإدارية للمؤسسات:

ز- زيادة الفاعلية والاداء: وتقوم بدور شديد الاهمية في زيادة فاعلية المؤسسات وجعل حاصرها ومستقبلها واعداً من خلال عدة وسائل رئيسة أهمها: وسيله زيادة الجودة والارتقاء بنوعية المنتج.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء الزبون، وتلبية رغباته بدرجة عالية من الجودة، وبخطتها بشكل دائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالٍ للمنتجات، من أجل تحقيق رضا وسعادة الزبائن، بغية ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، وأن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي: (سعاد بسيوين، 2019، 120)

- فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريد.

- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

- توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً.

- مواكبة مسيرة التطور والتحسين لاساليب تقديم المنتجات، والربح للوصول إلى المستويات العالمية.

- المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

- التمرير في الاداء عن طريق التطور والتحسين المستمر للمنتج.

- جعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل انخفاض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولكن ليس على حساب

الجودة، بل من خلال إرشيد الإنفاق ومجفيض نسبة الإنتاج المعيب، وكذلك العمل على تحسين الجودة

بشكل مستمر.

تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافاً مرغوباً فيها من طرف المدرس، ويجب على إدارة

المؤسسة أن تتمتع بالكفاءة اللازمة التي يمكنها من إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح، وفي الوقت

المناسب وأن تكون لديها القدرة على الموازنة بين هذه الأهداف حسب أهميتها النسبية، إضافة إلى العمل

على معالجة أوجه الضعف في المؤسسة، مما يستدعي من إدارة المؤسسة تعلم القم والممارسات التي يجب أن

تنهجها، كما يجب على المؤسسات التي تعتمد تطبيق مبهج إدارة الجودة الشاملة أن يأخذ في الحسبان

مختلف العوامل التي لها تأثير سلبي على هذه الأهداف والتي يحول دون تحقيقها (Brewster, 2017, 56)

بالتالي: مراحل ومرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بالعديد من المراحل، تتمثل في (Sinclair, 2016, 17) :

أ- مرحلة الإعداد:

أطلق عليها "جابلونسكي" المرحلة الصفيرية كونها تسبق مراحل البناء التي تلتها، ويتمثل الهدف الاساسي من هذه المرحلة في اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة، واليركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطور المستمر من أجل الهوض بمستوى المؤسسة.
- تحديد احتياجات المستفيس وامتطبايهم وإجهايهم وغبايهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.
- تعريف قيادات المؤسسة بأسس إدارة الجودة الشاملة.

ب- مرحلة التخطيط:

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الافراد الذس يشكون مجلس الجودة، باستعمال البيبات التي يتم تطورها خلال مرحلة الإعداد، لتبدأ عملية التخطيط الدقيق، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها (عادل السعدي، 132، 2016)

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

- وضع الاهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي يجب العمل على بلوغها.

- اختيار منسق للجودة، والذي غالباً ما ييم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

ج- مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة ييم اختيار الافراد الذس سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، وييم تدريبهم على الوسائل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال (Chiam, 2017, 21)

- اختيار المدرس وتدريبهم.
- تدريب فريق الإدارة والعمال.

د- مرحلة الرقابة والتقييم:

تتضمن هذه المرحلة أربع خطوات تتمثل في (Elloumi, 2018)

- التقييم الذاتي تبدأ عملية التقييم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها التحسس من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-التقييم التنظيمي: يركز هذه العملية على ضرورة فهم المؤسسة، حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم العوامل المتعددة التي يمكن أن تقود إلى نجاحها.
-دراسة العملاء: يهدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا الزبائن، وعلى ما يقترحونه في مجالات التحسين والتطور، من خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات.
-التغذية العكسية: يمكن المؤسسة من التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمدرسين وأعضاء فرق العمل، وآرائهم واقتراحاتهم في إمكانية تحسين الأداء.
هـ-مرحلة تبادل ونير الخبرات:

وهي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون فيها المؤسسة مثالا يحتذى به أمام المؤسسات الأخرى، إذا كل تطبيق مبهج إدارة الجودة الشاملة بالنجاح؛ إذ تقوم بدعوة المدرسين الذين ساهموا في هذا التطبيق، إضافة إلى جميع الشركاء الأخرى كالعاملين والعملاء والموردين والمؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة، لإطلاعهم على نتائج هذا التطبيق، ومشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في نشاطها، أي أن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى لنير تجاربها وبجاحتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادتها والاستفادة منها .
2-مركزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما، سواء كانت صناعية أو خدمية، توفر مجموعة من المتطلبات أو المركزات تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند تطبيق مبهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي (عامر محمد اللقي، 2017):
أ- ثقافة المؤسسة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية تجعل القم والايجاهات السائدة في المؤسسة منسجمة مع البيئة التي تنشط فيها، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لاهدافها، وذلك من خلال تبني قم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين.
ب-دعم الإدارة العليا:

إن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على دعم الإدارة العليا والبرامها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة.
تلعب الإدارة العليا دورا قياديا في تنسيق الجهود وتوحيدها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن الإدارة العليا بدعم

وتنشيط حركة القاميس على الجودة، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا شك إلى نجاح النظام المسهدف.

ج- اليركير على الزبون :

إن الهدف الاساسي من تطبيق مهبجية إدارة الجودة هو بلوغ رضا الزبون وتحقيق سعادته، وبالتالي فإن اقتناع الإدارة والعاملين نحو التوجه للزبون مطلب أساسى (Nur, 2017,45)

د-الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها:

لقد أعتقد المدرون باهم يستطيعون فحص الجودة داخليا، وعند حدوث أي خطأ في إنتاج بعض السلع أو الخدمات، يكتشفون من عملية الفحص زيادة عدد الفاحصين، غير أن هذه الطريقة تستبرف الكثير من الطاقات البيرية والموارد المالية، من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية وهو عكس ما يحدث في إدارة الجودة الشامله، حيث تعتمد على استخدام معايير مقبولة لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلا من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الاخطاء.

ه- التعاون الجماعى وروح الفريق:

يعد العمل الجماعى ومشاركة كل فرد في المؤسسة، من أهم النشاطات التي يجب اليركير علمها حيث يساعد على زيادة الولاء والانياء لها، فالعمل الجماعى أداة فعالية لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى، من خلال الاتصال المباير بس الدواير والاقسام المختلفة، والاحتكاك المتواصل بس أفراد المؤسسة الواحدة، كما يعد تشكيل فرق العمل والاعتماد علمها أمرا مهما، نظرا لما ينجم عن ذلك من انسجام في العمل وتقليل لمعدل دورانه، وزيادة رضا العاملين عن عملهم، ما يحقق زيادة في الإنتاجية.

و- اليركير على الموارد البيرية والكفاءات الفردية :

يعتبر المورد البيري بالمؤسسة، أحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاحها في اخيراق الاسواق وامتلاكها للمرة التنافسية، إن اليركير على هذا المورد بتنميته وتدريبه ويرويه بالمهارات المناسبة ومحفره وتوفير بيئة العمل المؤيرة إيجابا على روحه المعنوية، يعد من أهم ركاي إدارة الجودة الشامله، باعتبار أن تلك الموارد والكفاءات البيرية هي المسؤولة عن إيجاز وتطبيق القرارات الإسرراتيجية والتنفيذية للجودة الشامله، بما يمكن المؤسسة من استغلال فرص تحقيق المرة التنافسية، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أضعف أداها يعد سببا رئيسيا في فشل اسرراتيجية الجودة الشامله.

ز-الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات:

يجب على المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن يمتاز بقرارات مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد اقترحات أو توقعات مبنية على الإراء فقط، ذلك أن القرارات المؤيرة، هي تلك القرارات المبنية على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة، والحقائق والدراسات الواقعية .
(Nicholls, 2016,625)

ح- نظام المعلومات والتغذية العكسية:

التغذية العكسية عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفاعلية المخرجات، حتى ييم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو ييم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، وهذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة الذكر أن تؤيد بمارها، ذلك أن اتخاذ القرارات الصائبة ترتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلها النجاح المسهدف، كما أن استمرارية التحسن والتطور يقين بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الاسيرجاع الفاعل.

المحور الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالي في ضوء يجارب بعض الدول:

أولا: طبيعة مؤسسات التعلم العالي ودورها في التنمية:

أن التعلم العالي هو عملية صناعة الأجيال المستقبل وأن أستمرار هذا النوع من الصناعة هو أفضل أنواع الاستمرار وأكبرها فائدة لأن المؤسسات التعليمية تعمل على تغذية المجتمع بقيادة مستقبلية في كافة المجالات (منصور الإمام، 2017).

ويختلف دور الجامعة في هذا المجال من بيئة الى أخرى فالجامعات في الدول المتقدمة على سبيل المثال والموجودة في بيئة صناعية يهم بالتخصصات الصناعية وأن الجامعات في بيئة زراعية يهم بتخصصات وبحوث ويهم بمجال الزراعي، وهذا ما يدل على أهمية ما يمكن للجامعات أن تفعله في تطور المجتمع على مختلف الاصعدة وما تفعله للبيئة التي تكون فيها (نوال سعدي، 2017، 103).

ومن هنا يمكن القول أن أهمية الجامعة ليس في مجال التدريس والبحث العلمي بحسب بل تستند على أهمية الجامعة ودورها في المجتمع وأخراج قيادتها وكوادر جديدة ولكي تقوم الجامعة بأفضل دور في خدمة المجتمع، لا بد للجامعة أن تصنع تصور واضح المعالم حول كيفية تلتى الحاجات الفرد والمجتمع والتفكير في رماح التي تقدمها من خلال الأقسام المختلفة وهذا يقودها الى متطلبات وحاجات

السوق الى تشكيل جزءاً أساسياً وحاسماً من متطلبات وتنمية المجتمع وحاجاته وأدواته وأساليبه بشكل متسارع وعليه فإن دور التعلم العالى في أسواق العمل وفي المجتمع (Aitken, 2018.69)

كلا ليس بأعداد الطالب الأعداد السلم ليكون مواطناً صالحاً خادماً لوطنه بالشكل الأمثل وليكن منافساً راجحاً في أسواق العمل أهما يجعل البحث العلمى الذي تنجزه مراكز ومؤسسات التعلم العالى أحد أهم مدخلات لتنمية المجتمع سياسياً وىربوبياً وأقتصادياً وأجتماعياً بالإضافة الى تنشيط الآليات النوعية الصبرورية لاسواق العمل من أجل يمكيتها من تحديث بنائها الإقتصادية والتكنولوجيا والعلمية (Chiam, 2017,21)

يانيا: الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالى:
يتحيم على إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة، ما يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في تلك المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيداً عن التعلم التقليدي، ما يستلزم تطبيق المداخل الستة الأساسية The six approach ، وهي عبارة عن الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتكون من (فريد راغب، 2017. 48)

1-الإسراتيجية: Strategy

وهو أن يكون لدى القيادة العليا فكرة عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.
2- الهياكل: Structure

وتعنى إعادة هيكلة المنظمة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار مع تعيين طام العمل لذلك.

3- النظام: System

ويعنى: إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.
4- العاملن: Staff

وتعنى: معاملية الأفراد بشكل لائق مع إشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

5-المهارات : Skills

وتعني: يحسن القدرات والكفايات البيئية من خلال التدريب المستمر؛ لاجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة.

6- القم المشتركة: وتعني؛ إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة مع تحديد القم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

يالثا : دواعي ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالى:

كأن للاهيام بالجودة في التعلم العديد من الدواعي أهمها (شبل بدران، 2018، 5).

- 1- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعلم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية
- 2- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوأ في لدول النامية.

3- يرايد الرغبة عالميا في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهيامها على المستويين النظري والتطبيقي:

4- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلا من خلال إعداد الفرد لمواجهتها والتعايش معها.

5- يصل العالم من خلال الجودة إلى بحيف حدة التناقضات التي طهرت في القرن الواحد والعيسر:

- بس العالجي والمحلتي وذلك بمطالبة الفرد أن يكون عالميا دون أن يفصل عن جذوره.

- بس الكئي والجصوصي وذلك في كيفية المحافظة على التقاليد والثقافة الخاصة وسط التطورات الجارية.

6- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل، يمثل تحديا للعقل البييري وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية.

رابعا: يجارب بعض الدول في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالى:

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية المدرسية والتعلم العالى، وسنقتصر (في هذه الدراسة) على يجارب دولتين من الدول المتقدمة اللتين تعتبران من أكبر الدول بموا وتطورا في كافة المجالات يم دوليه من الدول النامية في مجال التعلم العالى حاولت اللحاق بالركب والتطور:

1- إدارة الجودة الشاملة في أمريكا:

واجهت مؤسسات التعلم العالى في الولايات المتحدة الامريكية العديد من التحديات منذ عام 1999 وبخاصة منذ بحيفض المرانية الخاصة بها، ومن يم كان لأبد من إعادة التقييم والمراجعة للنمايح

والطلب وذلك للمساهمة في رباح التطور الاقتصادي حيث ظهرت بعض المشاكل بالموازنة بولاية (كاليفورنيا)، وحيث إن التقييم ونظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فما يتعلق بتعلم الطالب من خلال اليركبر على الجامعات وتعلم الطالب الجامعي لمقابله متطلبات العمل دائمة التغير وكذلك يرويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، " كما أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد سمح للعديد من مؤسسات التعلم العالى في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الاخير، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعلم مثل المعهد الوطني للتعلم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لابد من التدخل الملح في التعلم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الاول لإدارة الجودة الشاملة في التعلم العالى بالكلية التقنية (فوكس فالن) حيث أصبح أكبر كفاءة في مجالات الجرجس، ورضا أرباب الاعمال ومحسن البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (سكونسن ماديسون)، وجامعة (بيل داكويبا)، وكلية مجتمع (ديلاور) وجامعة ولاية (اوريجون)، كما اخبر بوخاليرعام 1996 أن هناك (160) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ محسن الجودة، وحوالى (50%) منها قد أسس يركيبا تنظيما للجودة " (عبد الله بوظانة، 2018، 100) وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم أبنودج هندسة الجودة الشاملة (TotalQualityEngineering) في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، وتقدم جائزة مالكوم (Malcolm Baldrige) أبنودجا ومعايرها لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ويركز إدارة الجودة الشاملة لإبجاز النتائج على: (الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسن).

2- إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلى أن زاد التأكيد على الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهيم بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة مبنوسة ويشعر الناس بانفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (دمنج) الاربعة عير أو ثلاثية جوران (Juran)، أو الفكر لكارو يوشيكوا ((Kaoru Ishikawa) على وجود أربعة أئمة لإدارة الجودة الشاملة في التعلم (عبد الفتاح يركي، 2017، 123) وهي:

- يركبر المنظمة وبشكل رئيس على عملها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون.

- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة سببصيته للتحسن المستمر وبشكل جماعي.
- إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد على إدراك إمكانيات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

3- إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الاساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنتظر إلى التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (9%)، حيث كان عدد الطلاب عام 1996م هو (17569) طالبا، ثم زاد عام 1997م إلى (28344) طالبا بعد الانفتاح على التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (11) إحدى عيرة جامعة عامة و (6) وست جامعات خاصة، وزاد بحصيص (30%) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997م، كما تنفق الحكومة على (50) جسي ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكبر من (100) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي (حسن محمد، 2017).

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل مجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في: (أحمد إبراهيم أحمد، 2016، 25). القيادة (Leadership)، التحسن المستمر (Continuous Improvement)، الوقاية ((Prevention)، مقاييس الموارد ((Measurement of Resources)، رضا الزبون الداخلي والخارج (Internal and External Customer Satisfaction)، إدارة الناس ((People Management)، العمل في فريق ((Teamwork).

أما على المستوى العرقي فعقدت العديد من المؤتمرات التي هدفت إلى كيفية تنمية المجتمعات العربية في ضوء الايجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة وممراها ودورها في يحسن التعليم بشكل نظري بناء على النجاح في العديد من الدول الحديثة وبعض الدول النامية، فوضعت المؤتمرات العديد من التوصيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العرقي المدرسي والجامعي، لكن بدأت بعض المحاولات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المدارس العربية، ففي السعودية والكويت بدأت بعض المدارس ياخذ بهذا المفهوم، كما أخضعت هايان الدولتان عددا من راجهما لمعايير ضبط الجودة لتطوير التطور التعليمي وبالتالي تطور المجتمع فهما، كما قامت بتنفيذ الدراسات العلمية لتقويم ذلك التطبيق، كما

ساهم رباح الامم المتحدة للتنمية عام 2001⁴ بتعزز صهان الجودة في التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية بهدف حث الجامعات العربية على تطبيق نظم صهان الجودة (احمد غنم أبو الخير، 2017، 145).

المحور الثالث: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالي بدولة الكويت:
أولاً: نبذة عامة عن التعلم العالي بدولة الكويت:

يرتكز الفلسفة التعلم العالي بدولة الكويت على أساس من النظرة التكاملية للإنسان، التي تؤمن بضرورة تحقيق النمو المتوازن لمختلف جوانب شخصيته، ولتحقيق هذا النمو تقوم العملية اليربوية على أساس من المبهج الشمولى الذى يقضى أن يتضمن التعلم النشاطات اليربوية المختلفة بشكل يضمن توفير المجالات التي تسمح للدارسين باكتساب المهارات العملية ويتطلب بنفس الوقت بان تتوفر بجانب ذلك الخبرات والمعلومات النظرية التي يمكنهم من اكتساب القدرات العقلية وطرق التفكير السلم، وفي ضوء ذلك يابى رباح التعلم العالي بدولة الكويت لكل من العناصر الاساسية ومحتفظاً في نفس الوقت بطابعه الخاص الذى يتفق وفلسفة المبهج الشمولى (على السلمى، 2018، 118).

ومن باحية أخرى، أن التعلم العالي بدولة الكويت يقوم على إزاله الفوارق في النظرة الاجماعية بس التعلم الاكادىمى النظرى ويحقق التكامل بس النظرية والتطبيق وإعلاء قيمة النشاط العملى، وبإكيد أن النظرية تتأكد بالتجربة والعمل كما أن الجمع بس التطبيق والافاق في كثير من الاحيان لتعميق النظرية وتطورها، وذلك أن الجمع بس الجانب النظرى والجانب التطبيعى ويحفز من الاهيأامات بالدراسة النظامية بالإضافة إلى أن خبرة العمل يمكن أن تسهل عملية انتقال الطالب من الحياة العلمية إلى مزاولة مهنة في بهاية التعلم العالى، ذلك أن الجمع بس النظرية والتطبيق يتيح للطلاب تكوس فكرة حسية ماموسة عن مختلف أنواع الاعمال والوظائف ما يساعدهم على الاختيار الرشيد لمهنتهم المقبله، كما أن تنظم مشاركة الطلاب في الاعمال من شأنه أن يحفف من عزله الشباب النفسية (على السلمى، 2018، 121).

وتستند أهداف التعلم العالي بدولة الكويت إلى المبادئ العامة للتعلم الذي يتضمن تطوير التعلم ومحدثه عن طريق إيجاد التكامل بس أنواع التعلم الاكادىمى والمهني، وهناك عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها وهي (على السلمى، 2018، 154):

¹ تعد الطلاب للمواطنة كما تقدم للحياة والمهنية وللدراسة الاعلى في مرحليه متكامله الابعاد تعكس نبض الحياة والمجتمع.

- 2- تتيح الفرصة ليربية متكامله يجمع بين الطلاب في ثقافة عامة مشيركة يريل الحواجز الوهمية ييم الجوانب الاكاديمية والتطبيقية ليكون التعلم في عصر تفجر المعرفة، والتطور التكنولوجي المتلاحق تعليميا عامًا وتقنياً وشاملاً في نفس الوقت.
- 3- توفر مجموعة كبيرة من المقررات الثقافية والعامة والتكنولوجية والمهنية تتناسب مع الاختلاف والتباين بين الطلاب تصم مختلف القدرات والميول والاستعداد، لتتاح الفرصة أمام كل طالب ليتعرف من خلال الممارسة على إمكابه وقدراته وليستطيع في نظام من التوجيه اليربوى الكفاء، الذي لا يقوم التعلم العالى إلا به- أن يجتار في ضوء الممارسة على إمكابه وقدراته الحقيقية.
- 4- تتيح الفرصة لا استخدام أمثل للعدات والأجهزة والمدرسين والموجهين التعليميين بما يوفر للطلاب فرصاً أفضل يرأء
- 5- يحرص على التلاحم مع المجتمع المحلى، والانتفاع بجزراته في يرأء التنوع المطلوب في المقررات اللى تقدمها بما يهتئء الطلاب لعالم المهنة والعمل.

يانيا: مدى تطبيق مؤسسات التعلم العالى بدوله الكويت لمبادئ إدارة الجودة الشامله:

تنطلق فلسفة التعلم العالى بدوله الكويت من إيمائها بديمقراطية التعلم وحق كل مواطن في مواصليه تعليمه العالى، وقد سعت وما زالت إلى المساهمة في بناء الإنسان العرئى لتنمية المجتمع وإغناء الحضارة الإنسانية. ولمقارنة الأهداف التي يسعى لتحقيقها التعلم العالى بدوله الكويت مع أهداف إدارة الجودة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، يحاول أن نتعرف على أهداف التعلم العالى بدوله الكويت فهتئء يهدف إلى (عبد الله ورجلى، 2018، 185):

- 1- توفير فرص التعلم العالى والتدريب والبحث العلمى في مختلف مجالات المعرفة لا كبر عدد ممكن من الشعب ممن أضعوا فرص التعلم العالى في أماكن إقامتهم، من خلال الالتحاق بالتعلم المفتوح والتعلم عن بعد.
- 2- تعميق الانبئاء للشعب في إطار الانبئاء القومى للأمة العربية.
- 3- تعزز القم العاليا الإنسانية والعلمية والتي يمثل الحضارة العربية والإسلامية، وإحياء يرأء العرئى والإسلامى بما يؤدي إلى تحقيق تقدم المجتمع العرئى بشكل عام والكويتى بشكل خاص.
- 4- توفير خدمات التعلم المستمر والإرشاد المهتئء الميدانى في مختلف المجالات لإجل خدمة المجتمع.
- 5- تنمية المجتمع من خلال تطور سبخصية الطالب ومواطنته الصالحة وتوجيهه إيجابيا لخدمة مجتمعه مع تعزز اعيماده على الذات يتم تدريبيه على ميروعات التشغيل الذاتى.

كما يمكن أن يحقق الجامعات بالكويت الاهداف التالية (منصور الإمام, 2017):

- 1- الإسهام في تحقيق مبدأ ديمقراطية التعلم.
- 2- توفير فرص التعلم والتدريب المستمر في أثناء الخدمة، وذلك لمواكبة التطورات المتلاحقة في مجالات المعرفة، ولتطور الكفايات ورفع مستوي الاداء والإنتاج لعاملين.
- 3- الإسهام بدور تثقيفي وتدريب عام من خلال اختياره لمقررات في مجالات معينة بافعة له
- 4- إعداد الطالب من خلال البرامج الدراسية المصممة في ضوء فلسفة الجامعة كي يتخرج أنسابا مستقلا يمتلك المعارف والمهارات، ويتسم روح المبادرة والريادة والفاعلية والتنظيم والقدرة على استيعاب الظروف المحيطة به والتفاعل معها.

ومن الاهداف التي حققها الجامعات الكويتية (منصور الإمام, 2017):

- 1- بناء عقول وطنية صالحة تشارك في عملية التغيير الوطني الاجماعي والثقافي؛ كي يحمل المسؤوليات وتواجه تحديات المستقبل.
- 2- تلبية احتياجات المجتمع لتتواكب مع التغيرات التي يحدث به من خلال يرويد الطلاب بالمعرفة الضرورية التي تساعد على التعايش بحياة كريمة.
- 3- تنمية الفرد وسماته وقيمه الحلقية والدينية على أساس تقدر الإنسان واحيرامه آخذاً في الاعتبار معايير التكامل بين الفرد والمجتمع.
- 4- تنمية قدرات الفرد العقلية والمعرفية؛ لتوجيه أداء الافراد بالشكل المناسب لخدمة المجتمع وحل مشكلاته.

كما أسهمت وما زالت الجامعات في تحقيق الاهداف التالية من خلال ما يلي (عبد الله فرغلي, 2018, 195): -

- 1- توفير فرص التعلم العالي لآبناء الشعب عامة.
 - 2- المساهمة في خدمة وتطوير المجتمع.
 - 3- تدعيم البحث العلمي.
- في ضوء هذه الاهداف التي حققها الجامعة الكويتية، فإن من الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة إدارية عند تطبيقها ما يلي (عبد الله فرغلي, 2018, 199):
- 1- زيادة القدرة البائية للمؤسسة.
 - 2- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافس.
 - 3- زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة.

- 4- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات.
 - 5- ضمان محسّن التواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعالية المؤسسة.
 - 6- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
 - 7- زيادة الربحية ومحسّن اقتصاديات المؤسسة.
- في ضوء ذلك فإن أهداف الجودة الشاملة في التعلم الجامعي هي (على السليم، 2018، 105):
- 1- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.
 - 2- الارتقاء بمستوي الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والريبي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
 - 3- محسّن كفايات الميرفيس الأكاديميس مع رفع مستوي الأداء لجميع الإداريس من خلال التدريب المستمر.
 - 4- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بس جميع العاملين في النظام الجامعي.
 - 5- تطور الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية ما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- ونستطيع أن نستخلص من هذه الأهداف وجود تشابه بس أهداف الجامعات الكويتية وبس أهداف إدارة الجودة في المجال التعليمي، حيث يركز أهداف الجودة الشاملة وأهداف الجامعات الكويتية على كل من:
- تبني الديمقراطية في عملية التعلم من حيث اختيار المقررات المطلوبة حسب قدرات وإمكانيات الطلبة.
 - التركيز على الطالب ومحسّن نوعية التعلم له وتمميته بدرجة سليمة في كافة مجالات النمو؛ باعتباره أهم المخرجات التعليمية المطلوبة.
 - التركيز على التعلم الذاتي للطلاب؛ باعتبار أن دور الجامعة والميرفيس الأكاديمي تسهيل عملية التعلم الذاتي من خلال أسلوب وفلسفة الجامعة المفتوحة المتبع.
 - النظرة الشمولية لعملية التعلم دون إحداث مجزئة لها.
 - التركيز على عمليات التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين، وهذا يعتبر من أساسيات إدارة الجودة الشاملة.
 - التركيز على التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بس جميع العاملين بدرجة تسهم في إنجاز العمل.
 - التركيز على العلاقة بس الجامعة وتنمية المجتمع المحلي والتي تسعى جامعة الكويت وإدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.

يالتا: العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والاداء المتميز لمؤسسات التعلم العال كالكويتية:

إن الجودة في التعلم الجامعي يرتبط مباشرة بوضوح الغايات والاهداف، ووجود اسيراتيجية لوضع وإعداد المناهج الدراسية، والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بما في ذلك اختبار وتقييم الاداء المهني، ووجود وسائل وأدوات للتعرف على وجهات نظر الطلبة وأصحاب العمل في تقييم المهج، بالإضافة الى أسلوب التقييم الذاتي الداخلي، وبالتالي فإن مؤسسات التعلم العال في سبيل ذلك تقوم بالتالي (فريد راغب، 2017، 98):

1- التميز (Excellence) وهذا يعنى أن المؤسسات التعليمية علما أن يهيم رغبات واحتياجات المجتمع ومؤسساته وتوقعاهم من خلال المعلومات المرتدة وذلك من اجل تقديم مخرجات تناسب هذه الرغبات والاحتياجات بحيث تصمم خططها واسيراتيجياها التعليمية التي تتوافق مع هذا الامر.

2- الأيركيز على الجودة بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الجبائص الممكن قياسها في المخرجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية والتي تلاقي القبول في سوق العمل ومنظمات المجتمع المختلفة.

3- التحسينات المستمرة Continous Improvements وهذا يتطلب ابتعاد المؤسسة التعليمية عن التحسينات على فترات متباعدة واليركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات وفي المجالات المختلفة الإدارية والاكاديمية والخدمية.

4 - الأيركيز على العمل الجماعي التعاوني وإفساح المجال للطاقات البيرية في المؤسسة التعليمية من إبراز مامتلكه من مواهب وقدرات لإغراض التطور.

5- تكون عملية إيجاز القرارات في ضوء البيانات والمعطيات المسجلة والموثقة بدقة لغرض تحليلها لصبان التطور والتحسين المستمر في المؤسسة التعليمية.

6 - إعطاء الصلاحيات لرؤساء الوحدات الإدارية والعلمية والإبتعاد عن المركزية في إيجاز القرارات.

7- الإهيام بالتدريب لجميع الأفراد العاملين أساتذة ومساعدتهم وموظفص لإكسابهم المهارات والقدرات الملائمة لتحسين الجودة في أعمالهم.

8 - إيجاز نظام للحوافز والمكافئات الذي يضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.

9- وجود قيادة فعالية يمثل القدوة الحسنة بالنسبة للعاملين ويمتاز بالموضوعية ويهيم بالعمل الميداني أكبر من رفع الشعارات.

10 - الدعم المادي والمعنوي لجميع العمليات والأنشطة لمختلف أنواعها العلمية والإجتماعية والثقافية التي تعزز العمل الأكاديمي في المؤسسة التعليمية.

الجامعة والتوصيات:

لأجل يحسن جودة التعلم ومخرجاته التعليمية والتي هي هدف وزارة التعلم العالي والمؤسسات التعليمية التابعة لها سواء أكانت المدارس أم الجامعات، وفي ضوء التحليل النظري لهذه الدراسة فإننا نوصي بما يلي: -

- 1- زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا سواء أكانت في وزارة التعلم العالي أم الجامعات بقضية التحسين والتطور المستمر لعملية التعلم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.
- 2- التنبؤ بالعوامل والقوي التي تؤثر مستقبلياً على التعلم لإمكانية استيعابها بسرعة لخدمة المجتمع دون أن يحدث خللاً في نوعية التعلم المطلوب أو ثقافة المجتمع.
- 3- أن تتصف مؤسساتنا التعليمية المختلفة بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية، لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعلم وللتطور المجتمعي.
- 4- تعديل الهيكل التنظيمي الجامعي بطريقة محددة وظائف ومسؤولية جهاز إدارة الجودة الشاملة، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب المطلوب للفريق والذي يعتمد بشكل رئيس على الابتكار والتجديد.
- 5- في حاله تبنى إدارة الجودة الشاملة في التعلم فإن الباحث يوصي أيضاً بتكوس جهاز مختص لإدارة الجودة الشاملة في المدارس أولاً ثم الجامعات، مع وجوب أن يكون ذلك الجهاز قادراً على التطبيق والتنفيذ والتقييم لمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق.
- 6- إباحة الفرصة للمزيد من الديمقراطية في العمل والابتعاد عن المركزية المفرطة والروتين الذي يضعف الأداء.
- 7- هيئة الجو العام في المؤسسات التعليمية وخارجها لهم ثقافة الجودة الشاملة وأورها في تحسين نوعية التعلم وتقبل المجتمع ومؤسساته لذلك التغير واستيعابه.
- 8- التركيز على النوعية أكبر من الكمية بالنسبة للطلاب مع جعل التنافس بين المؤسسات التعليمية لا يقتصر على جلب أكبر عدد من الطلاب، بل بجودة الطالب ونوعيته وقدرته على إحداث التطور المستقبلي في المجتمع باعتبار أن المجتمع لا ينمو ولا يتطور إذا كانت الجامعات والمؤسسات التعليمية لا ينتج عنها طلاب ذوو النوعية المطلوبة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- حسن محمد (2017): أير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في التعلم العالى (رساله ماجستير غير منشورة). جامعة الاسكندرية
- 2- أحمد إبراهيم أحمد (2016): الايجاهات المعاصرة في التطور التنظيمي للجامعات، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص25
- 3- أحمد الجطيب (2016): إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات يربوية، ط2، عالم الكتب الحديثة، إربد، الاردن، ص 14
- 4- أحمد غنم أبو الجبر (2017): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات اليربية في الجامعات الفلسطينية. المجله العربية لصهان الجودة في التعلم الجامعي - اليمن، مجلد 9، العدد 26، ص145
- 5- ابن أحمد العمري (2017): درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والاكاديميس الاردنيين، مجله اتحاد الجامعات العربية، العدد (51)، ص132
- 6- حياة العمري (2016) : تصور مقترح للخدمات الإدارية المقدمة إلكيرونيا لمنسوبات جامعة طيبة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. المجله السعودية للتعلم العالى -السعودية، العدد 9، ص145
- 7- عبد الله فرغلي (2018): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات اليربية بجامعة طرابلس. المجله العربية لصهان الجودة في التعلم الجامعي، القاهرة، مجلد 6، العدد 13، ص185
- 8- سعاد بسويوب (2019): بحوث ودراسات في نظم التعلم، ط1، مكتبة زهراء اليريق، القاهرة، ص120
- 9- عادل السعدي (2016): دور ادارة الموارد البيررية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بحوث المؤيمر العربي العاير لإدارة الموارد البيررية، اتحاد المدرس العرب، الكويت، ص 132
- 10- عامر محمد اللابي (2017): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية، رساله ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا، بيروت، لبنان.
- 11- علي الهادي الحوات (2018): مسيرة التعلم العالى في الكويت، "إجازات وطموحات" (الكويت، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ص 210

- 12- منصور الإمام (2017): أير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء في مؤسسات التعلم العالى: بالتطبيق على جامعة ام القرى في الفيرة من 2015 - 2016 م (رساله ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
- 13- نوال سعدي (2017): تطبيقات نظام الازرو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة: بين التكامل والاختلاف. مجله العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح - ورقلي - الجزائر، العدد 23، ص103
- 14- على السامح (2018)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإزو 9000، دار غريب، القاهرة. ص48
- 15- فريد راغب (2017)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنسر والتوزيع، القاهرة. ص48
- 16- شبل بدران (2018)، الجامعة ومشكله تنمية المجتمع، مجله اليربية المعاصرة، العدد 34، ص5-8.
- 17- عبد الله بوظانة، (2018)، دور التعلم العالى في تجديد ومحدث النظام اليربوي، مكتب الينوسكو الإقليمى لليربية في البلاد العربية، اليربية الجديدة، العدد 32، ص10-13.

بانيا: المراجع الاجنبية

1. Marson, D.brian (2017) Service Quality: An introductfon Provincé of British Columbia Publications. p.7
2. Hixon, J.(2018).”Total Quality Management Challenge to Urban School "Education Leadership, 50(3) P.6-24.
3. Marginson, Simon(2018): Global University Rankings: The Strategic issues, Conferencia Magistral, las universidades latinoamericanas ante los rankings internacionales: Impactos, Alcances, y limites, UNAM, 17 – 18 May 2012, P1-2.
4. Marginson, Simon(2017): Global University Rankings: The Strategic issues, Conferencia Magistral, las universidades latinoamericanas ante los rankings internacionales: Impactos, Alcances, y limites, UNAM, 17 – 18 May 2012, PP1-2.
5. Prashanthi, K. (2018). Human Resource Planning: An Analytical Study. International Journal of Business and Management Invention, 2(1) .P.63

6. Ayanda, O.J and Sani, A.D (2010), Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence From Niger Issue, 9, P. 156.
7. Brewster, Chris et al., (2017). Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Oxford University Press, Cape Town, P. 56.
8. Aitken, R.L.(2018). Human Resources Planning: Issues and Methods, Boston: Data for Decision Making Project, P.
9. Sinclair, A.(2016). Workforce Planning: A Literature Review, United Kingdom: Institute for Employment Studies, PP: 12-17.
10. Chiam, C. C., Lim, T., Norbaini , A. H., & Nur, A.O. (2017). "Towards Excellence in Higher Education –The Experience of Open University Malaysia (OUM)." In: Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning, 21-23 Feb 2011, Pune, India.
11. Nur, A.O. (2017). "Towards Excellence in Higher Education –The Experience of Open University Malaysia (OUM)." In: Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning, 21-23 Feb 2011, Pune, India.
12. Nicholls, G. (2016). "New lecturers' constructions of learning, teaching & research in higher education." Studies in Higher Education, 30 (5), pp.611-625.