

الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها

لخضر مداح

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة



ملخص:

تناولنا في هذه الورقة البحثية دراسة وصفية تحليلية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة والنماذج الدولية المساعدة على تفعيل نمطية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بصفة عامة، بما في ذلك الجامعات التي تدخل في إطار المؤسسات الخدمية، ولتحقيق الغرض من البحث تم مناقشة النقاط التالية: الإطار المفاهيمي للجودة من الجانب التاريخي والتقليدي والحديث، مفهوم إدارة الجودة الشاملة الصناعية والجامعية والفرق بينهما، الركائز الأساسية الخاصة بتفعيل إدارة الجودة الشاملة الجامعية، إضافة إلى مختلف النماذج الدولية المساعدة على تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات متمثلة في (النموذج الدائري، نموذج جنوب إفريقيا، النموذج الأمريكي، النموذج الأوروبي، النموذج الياباني، نموذج دبي، النموذج الأردني والنموذج السعودي). وخلص البحث بتقديم خاتمة توضح للجامعات مدى أهمية تفعيل إدارة الجودة الشاملة الجامعية في إدارتها نظراً لما تحقق من جودة في مخرجاتها.

كلمات مفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة الجامعية.

Abstract:

We dealt in this paper descriptive and analytical study of the Total Quality Management at the University and international models to help activate the stereotype of total quality management in institutions in general, including universities that are part of the service institutions, and to achieve the purpose of the research we discussed the following points: The conceptual framework of the quality from the historical, traditional and modern aspect, the concept of industrial and university's total quality management and the difference between them, the basic pillars to activate university's total quality management, in addition to various international models that assist to the activation of Total Quality Management in the institutions, represented in the (Algerian model, South African model, American model, European model, Japanese model, Dubai model, Jordan model and Saudi model).

At the conclusion of Search we explained the importance of activating the total quality in the university's management because of what has been achieved in the quality of their outputs.

Keywords: Quality, Total Quality Management University.

مقدمة:

تسعى كل دول العالم اليوم إلى جعل مؤسساتها تواكب التطورات الحاصلة في جل القطاعات سواء على المستوى الصناعي أو الإنتاجي أو الخدماتي، ومن هذه المساعي نرى ما يستخرج من قبل هذه الدول من برامج ونماذج وجوائز تساعد على تحفيز مؤسساتها التابعة لقطاعيها العمومي والخاص على إتباع أنظمة إدارية حديثة تقودها إلى الجودة الشاملة بعدما كانت تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق الجودة على مستوى المنتج (سلعة أو خدمة) فقط، وفي هذا السياق نستعرض في بحثنا هذا أبرز النماذج العالمية على المستوى الغربي والعربي التي وضعت بغية تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

ولعله من الواضح أيضاً وبشكل بارز الوضع المضطرب الذي آل إليه التعليم العالي في العالم العربي اليوم، حيث يسعى هذا الأخير إلى تطبيق مختلف الإصلاحات التعليمية على التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة دون وجود نظرة شاملة للتطوير ودون التركيز على الركائز الأساسية التي يتم بها تحقيق وتفعيل الجودة الشاملة لهاته المؤسسات، خاصة وأنّ الدول المتقدمة تولي عناية خاصة بجامعاتها كونها مركز إشعاع علمي وفكري وعصب الأمة الحيوي، حيث أثمرت إنجازات هذه الجامعات لدى الدول التي تهتم بها وتجعلها حاضنة للأفكار والإبداع، لذا تسعى هذه الدول جاهدة لتجويد منتجها التعليمي وهذا لن يتحقق إلا بتفعيل التجويد الشامل للجامعة بتبني إدارة الجودة الشاملة الجامعية، لذا أصبح المطلوب من جامعاتنا اليوم ليس تعليماً كميّاً لاستخراج أكبر عدد ممكن من الطلبة وإنما تعليماً كميّاً لاستخراج نخبة الطلبة مما يهيئهم والمجتمع لحقائق وديناميكيات عصر الثورة المعرفية والتكنولوجية.

إشكالية البحث:

من الاتجاهات الحديثة في الإدارة إدارة الجودة الشاملة، التي وضعت لها نماذج وجوائز من قبل الدول المتقدمة التي تسعى إلى تفعيلها في جل قطاعاتها بغية تجويد منتج مؤسساتها، إلا أنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من الركائز الأساسية المرتبطة ببعضها البعض، وهذه الركائز تختلف باختلاف القطاع الراغب في تفعيل هذه المنهجية الإدارية، وهو في هذا الإطار سنحاول توضيح وإظهار هذه الركائز الواجب الارتكاز عليها في قطاع التعليم العالي متمثل في الجامعة من أجل تفعيل مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا وعلى على ضوء ما تقدم من سرد يمكن طرح إشكالية بحثنا هذا في السؤال الجوهرية المتمثل في: فيما تتمثل الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية؟، وما هي مختلف النماذج الدولية المنتهجة لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع ليس بالحديث إذا ما أسقط على المؤسسات الصناعية، في حين يتسم بالحدثة إذا ما أسقط على قطاع جد حساس ألا وهو قطاع التعليم العالي كون مخرجاته بمثابة مدخلات لكل قطاعات الدولة، وباعتبار الجامعة أهم المؤسسات العلمية والبحثية المسؤولة عن تحقيق التنمية الشاملة للدولة، لذا تركز دول العالم المتقدم على تجويد مخرجاتها الجامعية بتبني المداخل الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى ذلك والتي من أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة الجامعية.

منهجية البحث:

تبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وبلورة الركائز الأساسية الواجب الاعتماد عليها لتطبيق هذه المنهجية في الإدارة الجامعية نظراً لاعتماده في المؤسسات الصناعية، وخاصة بعدما وجدت المؤسسات الصناعية

الأمريكية سر نجاح المؤسسات الصناعية اليابانية التي حققت ما لم تستطع تحقيقه بعد الحرب العالمية الثانية، والذي تمثل في تبنيها لإدارة الجودة الشاملة، لذا تركز محاور بحثنا لمعالجة إشكاليته في النقاط التالية:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة الصناعية والجامعية والفرق بينهما؛
2. الركائز الأساسية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة الجامعية؛
3. نماذج عالمية لتفعيل منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات؛
4. خاتمة البحث.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة الصناعية والجامعية والفرق بينهما:

أ. إدارة الجودة الشاملة الصناعية:

اختلف الكثير من الكتاب والباحثين حول إعطاء تعريف محدد لـ TQM فقد عرّفها معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"⁸.

ويعرّف تونكس Tonkse إدارة الجودة الشاملة بأنها "اشترك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته، أي أنها تضم: مشاركة الإدارة والموظفين وهي ليست مجرد برنامج فهي طريقة لتأدية العمل، وأخيراً اعتبار العميل وتوقعاته هدف تحسين الجودة"⁹.

أما فيليب كروسبي Philip Crosby فقد أكد على أن "إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"¹⁰. أما ريتشارد ويليامز فيراها على أنها "أسلوباً قيادياً ينشئ فلسفة تنظيمية تندمج ببنية المؤسسة لتحقيق أعلى درجة ممكنة من المنتج الجيد، ويعتمد نجاح هذه الفلسفة على قناعة أفراد المؤسسة بمبادئها التي تضيف قيمة وجوداً للمؤسسة، وتسعى إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريبات"¹¹.

أما مأمون الدراكة فيعرّفها بأنها: "أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفق مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم، وإنما إلى إبحارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها"¹².

وهناك بعض الكتاب والباحثين من يفضل تعريف ستيفن كوهن و دونالد براند لإدارة الجودة الشاملة بفصله بين مكونات اسمها¹³:

إدارة: تعني فن التطوير والحفاظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات العميل بل وتجاوزها؛

الشاملة: تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات

العميل، والانتهاء بتقويم ما إذا كان راضياً عن السلع أو الخدمات المقدمة له أم لا.

إذن عموماً إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلاً استراتيجياً تسعى المؤسسة من خلاله إلى التطوير والتحسين المستمر لأدائها بغية الوصول إلى الهدف المنشود المتمثل في إرضاء عملائها، وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية والتفوق.

ب. إدارة الجودة الشاملة الجامعية:

تعرف إدارة الجودة الشاملة الجامعية على أنها "نظام مكون من مجموعة من الإجراءات والإرشادات، تضعها المؤسسة الجامعية لتكون مرشداً لها في تنظيم عملها، بهدف توفير خدمات تعليمية"

وتعرف كذلك في هذا المجال على أنها: "مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات"¹⁴.

كما تعرف كذلك بأداء العمل بأسلوب صحيح ومتمقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التعليمية الجامعية، وأهداف المجتمع وسد حاجات سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً

كما تعرف كذلك إدارة الجودة الشاملة الجامعية على أنها: "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات الجامعية، 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"¹⁵.

إذن نستطيع القول أن إدارة الجودة الشاملة الجامعية هي فلسفة إدارية لقيادة وتسيير الجامعة على إشباع حاجات الطلبة وسوق العمل وأولياء الأمور والمجتمع ككل، وتحقق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها بما يضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقلين العلمي والبحثي، وتؤدي في نهاية المطاف إلى التفوق والتميز والمنافسة، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب المستفيدين من عمليات التحسين المستمرة، والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع.

ج. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة الصناعية والجامعية:

تكمن الفروقات الجوهرية بين إدارة الجودة الشاملة الجامعية والصناعية في اختلاف القطاعين التعليمي والصناعي، ويمكن تلخيص أبرز هذه الفوارق فيما يلي¹⁶:

- **الأهداف:** تعد الأرباح مؤشراً شائع الاستخدام لقياس فاعلية المؤسسة الصناعية والوقوف على مدى تحقيقها لأهدافها، في حين تتصف أهداف المؤسسة الجامعية بشيء من التعقيد، فهدفها يتمثل في تقديم الفرص المناسبة لتنمية الطالب في مجالات أربعة: المعارف التي تمكنه من الفهم، المهارات التي تمكنه من العمل، الحكمة التي تمكنه من وضع الأولويات والشخصية التي تجعل الطالب عضواً له احترامه وتقديره في المجتمع، وبهذا تتسم رسالة التعليم بطول المدى، وبعدم وجود مؤشرات محددة وأهداف دقيقة، مما يجعل قياس فاعلية الجامعة أمراً بالغ الصعوبة؛

- **المدخلات:** من الصعب أن تتحكم المؤسسة الجامعية في مستوى جودة المدخلات (الطلبة) لضمان مخرجات أفضل، وفي المقابل فإنه من اليسير أن تتحكم المصانع في مستوى جودة مدخلاتها (الخامات)؛

- **العمليات:** في الصناعة تتسم بالبساطة فما هي إلا خطوات تجميع للمنتجات، في حين تتسم العمليات في الجامعة بأنها تفاعلية بين الأساتذة والطلبة، وعليه لا يمكن ضبط الإجراءات التي تتم داخل هذه العمليات مسبقاً خطوة بخطوة، إضافة إلى ذلك أن الطرفين الأساتذة والطلبة كائنان بشريان يخضع سلوكهما لحوافز وأهداف مختلفة، وتقلبات عاطفية وأنماط فردية من المهارات التفاعلية؛
- **المخرجات:** يمكن التحقق من جودة المخرجات الصناعية من خلال التعرف على مدى مطابقة السلعة لمتطلبات العملاء، أما في قطاع التعليم العالي فهناك العديد من العملاء: الطلاب، أولياء الأمور، سوق العمل والمجتمع بشكل عام، وتكمن المشكلة في تحديد الفئة ذات الأولوية عند وجود تعارض في رغبات تلك الفئات.

2. الركائز الأساسية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة الجامعية:

إنّ تفعيل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لا يكون بشكل اعتباطي أو بأسلوب إداري غير مخطط وغير مدروس، بل بالعكس فيجب الفهم والإدراك والتخطيط لجعل التفعيل الحقيقي والصحيح لهذه المنهجية داخل المؤسسة الجامعية، وبما أنّ الإدارة هنا تدعى بإدارة الجودة الشاملة الجامعية فهناك ركائز أساسية خاصة بها يجب التركيز عليها وصولاً إلى تحقيق جودة كل محور فيها مسيرة إلى تفعيل منهجية إدارة الجودة الشاملة الجامعية في الجامعة ككل، وتمثل هذه المحاور في ¹⁷:

أ. **جودة عضو هيئة التدريس:** لا خلاف حول الدور الذي يؤديه الأستاذ الجامعي في منظومة العملية التعليمية، والسعي لتحقيق أهداف الجامعة التي يعمل بها، ويقصد بجودته أي تأهيله العلمي والأخلاقي والسلوكي والثقافي، الأمر الذي يسهم في إثراء التعليم الجامعي وفقاً للفلسفة التربوية والتعليمية التي يتطلع لها المجتمع.

ب. **جودة الطالب الجامعي:** وهو مدخل نظام العملية التعليمية، ويقصد بجودته مدى تأهله في مراحل التعليم قبل المرحلة الجامعية، علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً مما يضمن اكتمال متطلبات تأهيله في صفوف الطلبة الخريجين القادرين على الابتكار والإبداع، وكذا تلبية متطلبات المجتمع وسوق العمل؛

ج. **جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:** ويعني بهذا المحور أو الركيزة الأساسية لجودة البرامج والخطط التعليمية وطرق التدريس شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى مواكبتها لما يتناسب مع المتغيرات العالمية بشكل بعيد عن التلقين ومثير لأفكار الطلاب وتفعيل عقولهم من خلال الممارسات التطبيقية العملية لتك البرامج وطرق تدريسها، الأمر الذي من شأنه الإسهام في تكوين شخصية الطالب المستقبلية؛

د. **جودة الهياكل الجامعية وتجهيزاتها:** للهياكل الجامعية وتجهيزاتها دور هام في إنجاح العملية التعليمية، حيث تشكل جودة المباني وتجهيزاتها إحدى العلامات البارزة لتمييز العملية التعليمية، ومن الجدير بالذكر أن جودة الهياكل والتجهيزات بمحتوياتها المادية والمعنوية مثل: قاعات التدريس، التهوية، الإضاءة، المقاعد وصوت الواضح للأجهزة وغيرها، تؤثر في جودة التعليم ومخرجاته، وكلما تحسن هذا المحور واکتمل، أثر ذلك بدوره في قدرات أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب؛

هـ. **جودة التشريعات القانونية واللوائح الإدارية الخاصة بالجامعة:** إنّ الجودة الشاملة الجامعية أمر حتمي للجامعات الراغبة في تجويد منتجها ومواكبة التميز الحاصل للطلبة المتخرجين من الجامعات الرائدة، إلا أنّ التشريعات واللوائح الجامعية ربما تكون عائقاً في طريق ذلك، لذا لا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة، كما يجب عليها أن تواكب كافة المتغيرات الحاصلة حولها آخذة بعين الاعتبار أن الجامعة في عالم متغير تؤثر وتتأثر به؛

و. جودة الخطط الدراسية: يقصد بها جودة محتوياتها وتحديثها المستمر، بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، مما يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته، واتجاهاته في جميع أنواع التعليم التي تتطلبها الجامعة منه، كما يجب أن تحقق الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم بالبحث والاطلاع بشكل يثري التحصيل المعرفي والبحث العلمي؛

ز. جودة الإنفاق الجامعي: يمثل تمويل التعليم العالي مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات نظام التعليم الجامعي، وبدون التمويل اللازم يقف هذا النظام عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية؛، أما إذا توفرت له الموارد المالية الكافية فإن مشاكله تقل ويسهل حلها، لذا لا شك في أن جودة التعليم الجامعي يمثل متغيراً تابعاً لحجم الإنفاق الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط؛

ح. جودة تقييم الأداء الجامعي: يتطلب تحقيق الجودة الجامعية تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية، والمشملة بصفة أساسية على: أعضاء الهيئة التدريسية، الطالب، البرامج التعليمية وطرق تدريسها، و تمويل الإدارة الجامعية، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر، بشرط أن تكون واضحة ومحددة، ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

من خلال العرض السابق للركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية، يتضح لنا أنه للحصول على منتج تعليمي جامعي جيد، لا بد من العمل على تحقيق تلك الركائز السابقة، التي تتطلب التفهم الكامل للتحقيق والتطوير المطلوب تطبيقه من جانب القائمين عليه، مع بذل الجهد اللازم وتحمل الوقت الزائد الذي يتطلبه التحقيق، شريطة تهيئة أذهان العملاء الداخليين - أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلبة - لكسب تأييدهم ومساندتهم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الجامعية.

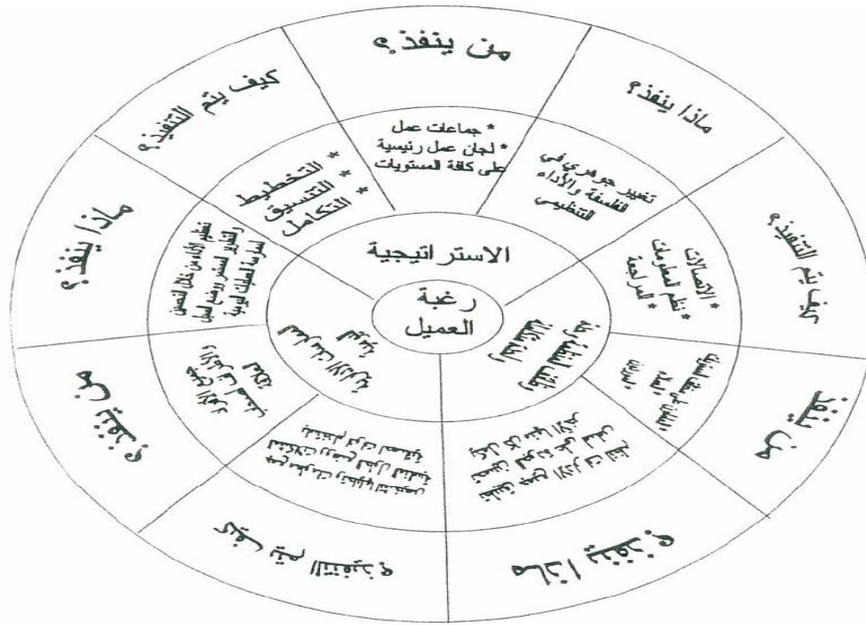
3. نماذج عالمية لتفعيل منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية:

هناك نماذج عالمية وضعت من قبل الكثير من الدول الساعية إلى تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها على مختلف القطاعات، ومن النماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، نذكر: النموذج الدائري لسنة 1991م، نموذج جنوب إفريقيا للجودة، النموذج الأمريكي للجودة (جائزة مالكوم بالدريج) تأسست سنة 1987م، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة تأسست سنة 1992م، نموذج الجائزة اليابانية للجودة (جائزة إدوارد ديمينغ) تأسست سنة 1951م، نموذج جائزة دبي للجودة تأسست سنة 1994م، النموذج الأردني للجودة (جائزة الملك عبد الله الثاني) تأسست سنة 1999م، النموذج السعودي للجودة (جائزة الملك عبد العزيز) تأسست سنة 2002م¹⁸. حيث سنتطرق إلى هذه النماذج بشيء من الاختصار والتركيز.

1. النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة (The TQM Wheel Model):

ظهر هذا النموذج في منتصف سنة 1991م وهو عبارة عن جهد مشترك لعدد من المؤسسات الأمريكية التي طبقت مدخل إدارة الجودة الشاملة مثل مؤسسة فورد (Ford) ومؤسسة هولت باكارد (Hewlett Packard)¹⁹. كما يعتبر من أهم نواتج الفكر الحديث في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهو نموذج متكامل تدور فكرته الرئيسية حول أن "العميل هو الذي يضع ويوجه ويدير الخطة الرئيسية للمؤسسة"، ويعتمد هذا النموذج على ثلاث محاور أساسية متمثلة في: (الإستراتيجية، الممارسات الإدارية اليومية والتكامل لوظائف المؤسسة) يسعى من خلالها إلى تحقيق هدف رئيسي وإستراتيجي ألا وهو تحقيق حاجات ورغبات العميل وكسب ولائه²⁰. والشكل التالي يوضح الصورة المتكاملة للنموذج الدائري:

الشكل رقم 01: النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، مرجع سابق الذكر، ص 202.

من خلال الشكل المتكامل السابق يتضح لنا بأن النموذج الدائري يقوم على تحقيق هدف رئيسي واستراتيجي للمؤسسة متمثل في "رغبة العميل" وهو الهدف الواضح في مركز النموذج الدائري، في حين يركز ويقوم تحقيق هذا الهدف على ثلاث محاور أساسية تظهر في الدائرة المحيطة بالهدف الرئيسي للمؤسسة، كما نجد ثلاث أسئلة إرشادية متكررة بالنسبة لكل محور تظهر في كل ثلث للدائرة الأخيرة والمقابل لكل محور وهذه الأسئلة هي: (ماذا ينفذ فيها؟، من ينفذها؟، كيف ينفذها؟)، وبطرح هذه الأسئلة الإرشادية والإجابة عليها يتم تحديد المكونات الفرعية لكل محور من المحاور الثلاثة الأساسية التي يعتمد عليها النموذج في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة، حيث نجد هذه الأجوبة على هذه الأسئلة تحت كل علامة استفهام، ويمكن قراءة هذا النموذج على أن رغبة العميل تتحقق من خلال:

✓ **الإستراتيجية:** وتتضح من الإجابة على الأسئلة الإرشادية الثلاث:

- ماذا ينفذها؟ (what): التغيير الجوهري والتطوير في الفلسفة والأداء التنظيمي للمؤسسة؛
- من ينفذها؟ (who): جماعات العمل ولجان العمل الرئيسية المشكلة من كافة المستويات الإدارية لتحقيق التنسيق بين أفكارهم؛
- كيف ينفذها؟ (how): عن طريق التخطيط والتنسيق والتكامل بين كافة المستويات الإدارية.

✓ **الممارسات الإدارية اليومية:** وتتضح من الإجابة على الأسئلة الإرشادية الثلاث:

- ماذا ينفذها؟ (what): التركيز على التحسين والتطوير المستمر مما يعظم الأداء للنشاطات اليومية للمؤسسة، ووضع أفضل السبل لممارسة العمليات اليومية التي تراوحتها المؤسسة؛
- من ينفذها؟ (who): معنى هذا السؤال من يقوم بالتحسين والتطوير المستمر ووضع السبل لممارسة العمليات اليومية؟ والإجابة هي جميع الأفراد والأطراف ذوي العلاقة وكل منهم في إطار عمله وفي إطار حلقات الجودة؛

- كيف ينفذها؟ (how): عن طريق جمع المعلومات وتحليلها لتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية.

✓ التكامل لوظائف المؤسسة: ويمثل المحور الثالث من المحاور التي يعتمد عليها النموذج بهدف تحقيق رغبة العميل، ويعمل هذا

المحور على جعل التكامل بين وظائف المؤسسة محقق، ويتضح هذا المحور من خلال الإجابة على الأسئلة الإرشادية الثلاث:

- ماذا ينفذها؟ (what): تطبيق جميع الإدارات لنظم تحسين الجودة على أساس تكميل كل منها للآخر؛

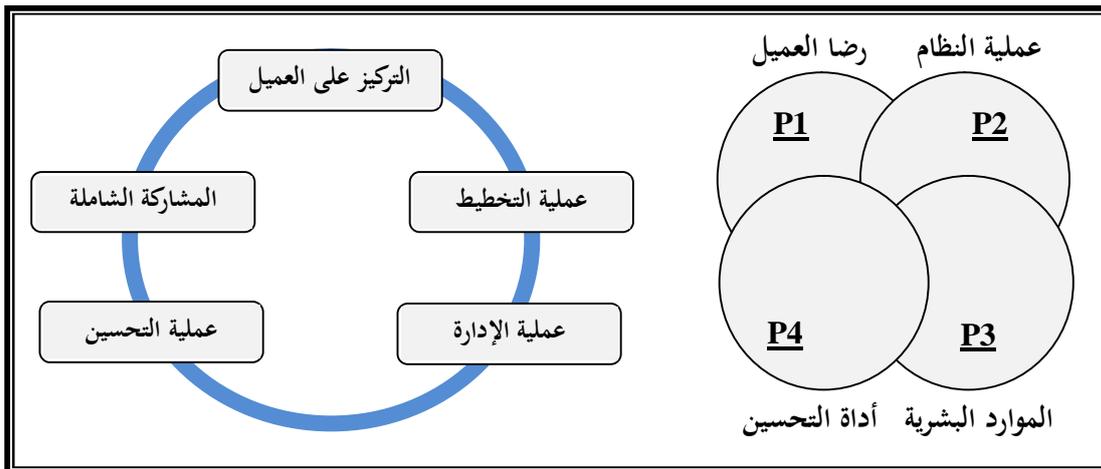
- من ينفذها؟ (who): جميع العاملين على مختلف المستويات الإدارية بمشاركة كل من العملاء والموردين؛

- كيف ينفذها؟ (how): عن طريق الاتصالات ونظم المعلومات وأساليب المراجعة.

2. نموذج جنوب إفريقيا لإدارة الجودة الشاملة (The TQM South Africa Model):

تعتبر بحوث التكنولوجيا التي يتم إجراؤها في جنوب إفريقيا ومعايير الجودة المطبقة ذات شهرة عالمية، فقد طورت تقنيات رائدة وخصوصاً مجالات تكنولوجيا المعلومات، ويتميز نموذج جائزة الجودة في جنوب إفريقيا من كون هدف الجودة هو منح الأشخاص أدواراً جديدة. والجدير بالذكر أن التقرير الأولي قد أشار إلى نسب الإنفاق إلى البحث العلمي من قبل جنوب إفريقيا 5.69% من الناتج المحلي الإجمالي²¹. والشكل التالي يوضح مرتكزات النموذج:

الشكل رقم 02: نموذج جنوب إفريقيا لإدارة الجودة الشاملة ومعايير الأساسية



المصدر: لحسن عبد الله باشيو، نزار البرواري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحديات

العالمية: دراسة مقارنة، مرجع سابق الذكر، ص 126.

من خلال الشكل السابق تتضح مرتكزات نموذج جائزة جنوب إفريقيا لإدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى تنمية القدرات

البشرية للمؤسسات من خلال تكوين الفرد وتنمية مهاراته من خلال:

- تعزيز القدرة على الحوار والنقاش الهادف، وتقبل آراء الآخرين وتمكين الفرد من تحمل مسؤولياته من خلال تمكينه من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية قدرته على البحث والاكتشاف والابتكار؛
- اكتشاف قدرات الفرد ورعايتها وتعزيزها من خلال التغيير والتطوير والتنمية العقلية والإبداعية التي تدعم التفوق والتميز والفهم والتفكير وتعظيمه؛
- تنمية أسلوب التحليل والاستنباط والربط لكسر حواجز الزمان والمكان، لتحقيق الذات في الإطار المجتمعي وتوسيع الخيارات والفرص المتاحة لتمكين الفرد من الاختيار السليم الذي يحقق الرفاهية في ظل المجتمع المتناسك؛

- تنمية القدرة على التعلم واكتساب المعرفة وتوظيفها وإنتاجها وتبادلها وتعزيز القدرة على المشاركة والعمل في فريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

3. النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة (The TQM Japanese Model):

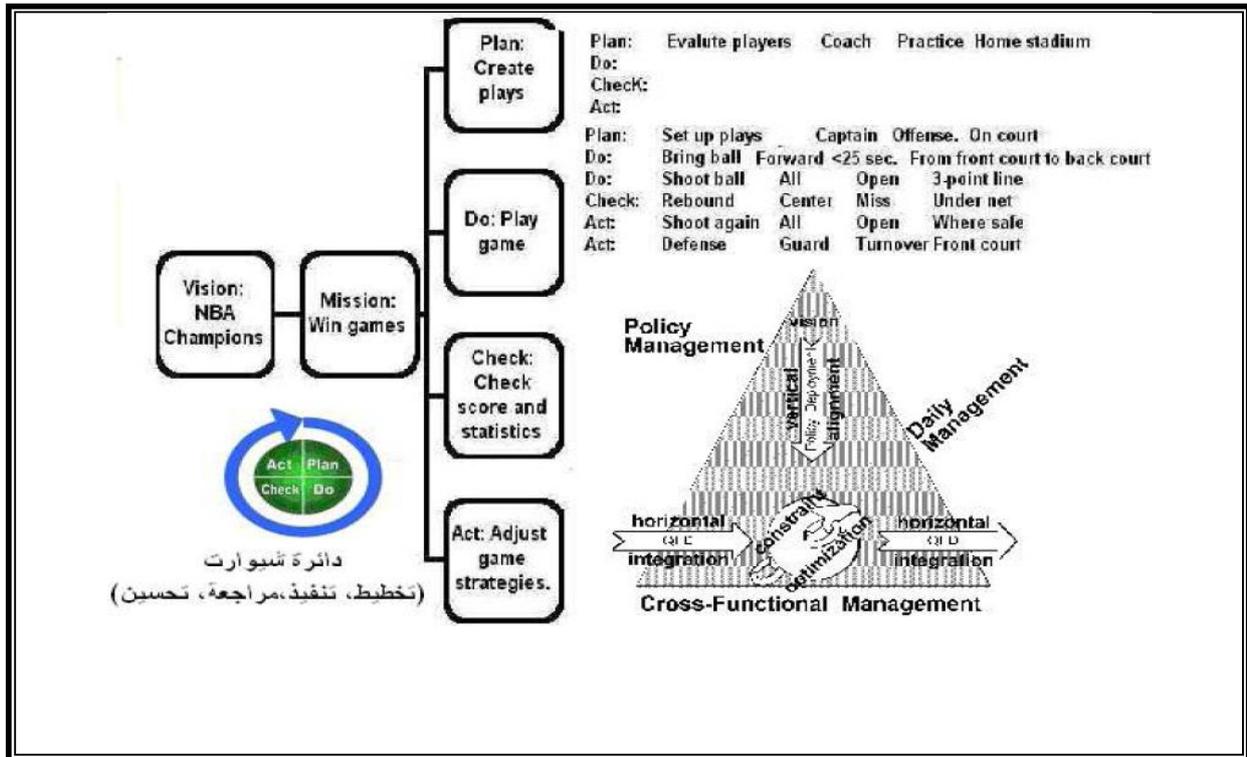
تُوج النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة بجائزة ديمينغ للجودة الشاملة (Deming Totals Quality Award)، وتقوم مؤسسة ديمينغ بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، واستحدثت جائزة ديمينغ سنة 1951م على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي سنة 1984م. كانت الجائزة اليابانية للجودة تقدم في السابق على المستوى المحلي فقط، ثم توسعت على المستوى العالمي ليسمح للمؤسسات غير اليابانية والتي تبدي اهتماماً بالجائزة للتقدم للفوز بها، ومن المؤسسات غير اليابانية المتحصلة على هذه الجائزة نجد مؤسسة lucent technologies الأمريكية التي طبقت نموذج الجائزة.

أما بالنسبة للفئات التي تسمح لهم بالمشاركة والحصول على جائزة النموذج الياباني للجودة فقد تمثلت في الفئات التالية:

- جائزة ديمينغ للأفراد (The Deming Prize for Individuals)؛
- جائزة ديمينغ للتطبيق المتميز (The Deming Prize For Application Superior)؛
- جائزة ديمينغ للرقابة على الجودة الشاملة للمصانع (The Deming Prize For The Quality Totals Control Factories).

أما المعايير الأساسية التي تضمنها النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة يمكن صياغتها في الهيكل البياني المركب والمعبر عنه في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول

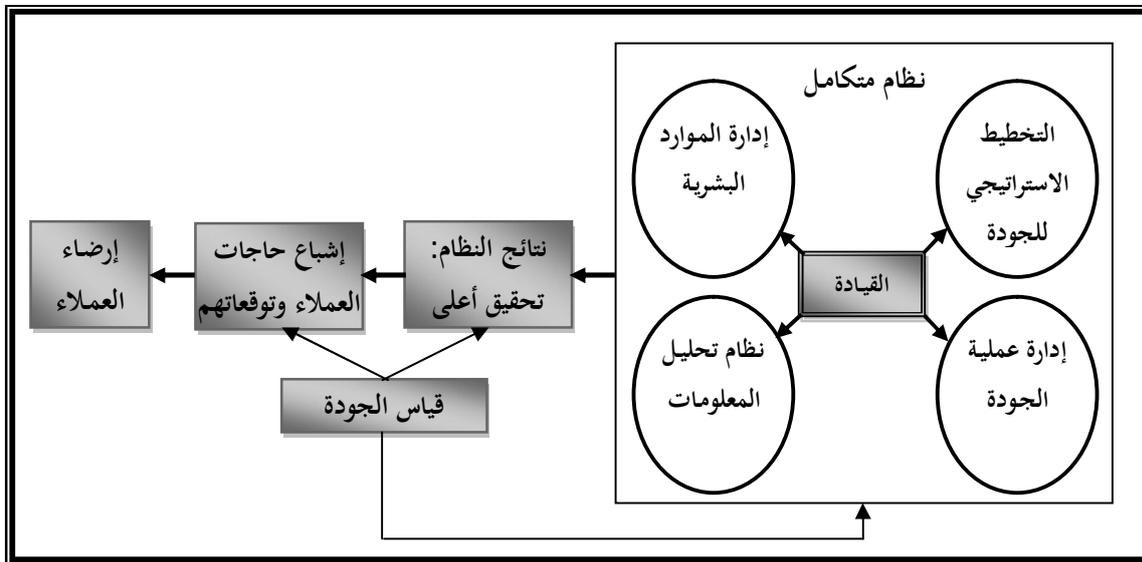
4. النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة (The TQM American Model):

يدعى النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة بنموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، عمل وزيراً للتجارة الأمريكية للفترة (1981-1987م)، حيث تُخصّصت جائزة باسمه تدعى جائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية (Malcolm Baldrige National Quality Award)، تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987م في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان" بحيث تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير النموذج، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس المؤسسات للحصول عليها "المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية National Institute Of Standards and Technology American"²².

وقد صور النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة بنظام متكامل يسعى لتحقيق رغبة العميل وكسب رضاه، والشكل

التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم 04: النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، مرجع سابق الذكر، ص 203.

من خلال الشكل السابق تتضح لنا المعايير المكونة للنموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة، حيث يحتوي هذا النموذج على سبعة معايير مكونة له وهي بدورها المعايير الأساسية لجائزة بالدريج للجودة الشاملة التي تعتبر أساس تقويم المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية (المشرف على الجائزة) للجهود المبذولة من قبل المؤسسات الأمريكية التي تتقدم للحصول على جائزة مالكوم بالدريج في مجال تطبيق وتحقيق أهداف النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة وتحديد مستوى تطبيقها له، وقد مثل هذا النموذج بنظماً تنقيطياً مجملاً في ألف (1000) نقطة مقسمة بأوزان مختلفة على المعايير السبع، حيث يتم إعطاء النقطة المناسبة لكل معيار على حسب مدى تطبيقه وتحقيقه في المؤسسة ليتم في الأخير جمع عدد النقاط المتحصل عليها من قبل كل مؤسسة والترتيب يكون وفقاً لهذا التنقيط.

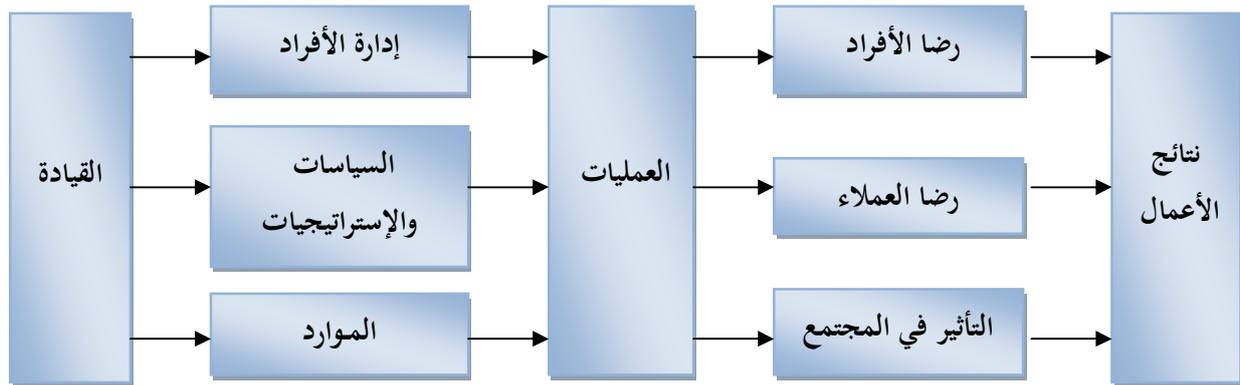
5. النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة (The TQM European Model):

ابتكرت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (The European Foundation For Quality

Management) التي تأسست في سنة 1992م الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة في إطار تقويم المؤسسات لنيل

الجائزة التي يديرها الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ سنة 1988م. وهذه المنظمة تمنح الجائزة كل سنة لتكريم أبرز المؤسسات الساعية والناجحة في تفعيل النموذج الأوروبي الذي يعتبر من أبرز النماذج الشائعة الاستخدام في العالم المعاصر. ونجد الهدف من النموذج الأوروبي لإدارة الجودة تمييز المؤسسات التي توجه اهتماما غير عادياً للجودة الشاملة وتشجع المؤسسات الأخرى على إتباع هذا النموذج، وقد قدمت أول جائزة مترجمة لهذا النموذج في مدينة مدريد في العام الثاني من سنة التأسيس²³. والشكل التالي يوضح لنا نموذج الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم 05: النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: دافيد لاسكال، روي يكوك، قمة الأداء، مرجع سابق الذكر، ص 33.

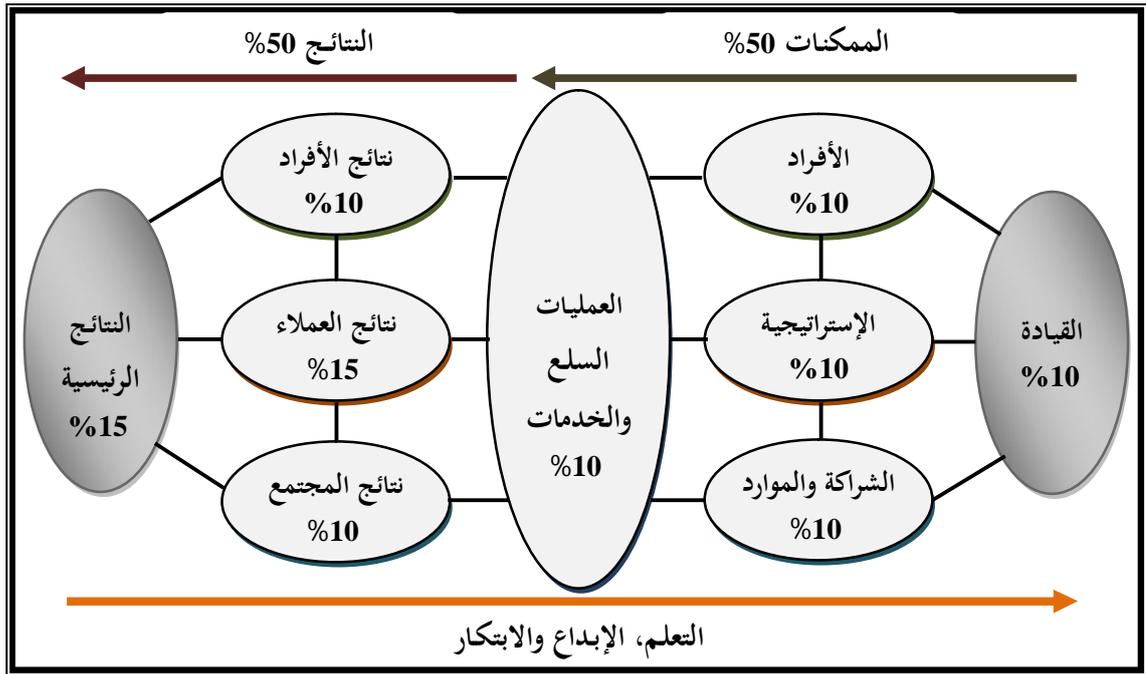
من خلال الشكل السابق نتضح لنا المعايير المكونة للنموذج الأوروبي لإدارة الجودة، حيث نجد بأنه يقوم على تسعة معايير مصنفة ضمن الإمكانيات التي تملكها المؤسسة والنتائج التي تحققها في إطار هذه الإمكانيات، وتم تصنيف هذه المعايير في مجموعتين رئيسيتين سميت الأولى بالعناصر المساعدة أو الإمكانيات المتاحة وتشتمل على خمسة معايير تمثلت في: القيادة، إدارة الأفراد (الموارد البشرية)، السياسات والاستراتيجيات، الموارد وإدارة العمليات، في حين سميت المجموعة الثانية بالنتائج المرجوة وتشتمل على أربعة معايير تمثلت في: رضا الأفراد، رضا العميل، القدرة على التأثير في المجتمع ونتائج العمل، وهذه المجموعة تتحسن من خلال استغلال التغذية العكسية المترتبة عن النتائج المحققة.

يقوم المنطق العام للنموذج الأوروبي على أن النتائج التي تحققها المؤسسة على اختلاف المنتفعين منها من العاملين والعملاء والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق بين مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الجودة للمؤسسة²⁴.

6. نموذج دبي لإدارة الجودة الشاملة (The TQM Dubai Model):

يعتمد نموذج دبي للجودة الشاملة على نموذج التميز المعتمد لدى المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والذي تم تطبيقه في مؤسسات القطاعين العام والخاص منذ سنة 1992م في أوروبا، حيث يوفر هذا النموذج إطار عمل شمولي للتميز المؤسسي بدي، وتقوم كافة المعايير التسعة بدور منظومة متكاملة، بحيث أن أي قصور في أي من أجزائها من شأنه أن يؤثر على ما تم تحصيله من نتائج في المجالات الأخرى، ولا يركز هذا النموذج أبداً على أجزاء المنظومة، وإنما يلتقي الضوء على الكل بحيث أن الكل أكبر من مجموع أجزاء المنظومة، وقد تم تصميم نموذج جائزة دبي للجودة على أساس مبدأ اللاتراكمية للتعرف على حقيقة تعددية التوجهات التي من الممكن تبنيها في سبيل تحقيق التميز، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم 06: نموذج جائزة دبي لإدارة الجودة الشاملة



Source: <http://www.businessexcellence.gov.ae/ar/Pages/default.aspx>

نلاحظ من خلال الشكل أنّ نموذج جائزة دبي بمثابة إطار عمل غير تقليدي يضم تسعة معايير، خمسة منها تمثل الممكّنات (القيادة، الأفراد، الإستراتيجية، الشراكة والموارد)، في حين تمثل الأربعة الأخرى النتائج (نتائج كل من الأفراد، العملاء، المجتمع وكذا النتائج الرئيسية)، كما يتضح لنا كذلك أنّ النموذج لا يختلف عن النموذج الأوروبي لإدارة الجودة إلا أنّ الأوزان النسبية لكل معيار تختلف حسب أهمية وألوية كل واحد منها بالنسبة للوضع المحلي والظروف الاقتصادية الخاصة بدولة دبي، حيث تغطي معايير الممكّنات ما تتولى أي مؤسسة القيام به، في حين تغطي معايير النتائج ما تحقّقه أية مؤسسة وكيفية قيامها بذلك، علماً بأنّ النتائج تأتي نتيجة للممكّنات. ويتم إدخال تحسينات على "الممكّنات" من خلال التغذية الراجعة الواردة من "النتائج"، حيث أن لكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يميز ذلك المعيار عن غيره، ولتوضيح المعنى التفصيلي نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لما يمكن رؤيته في المؤسسات المتميزة، وما ينبغي النظر إليه بعين الاعتبار في سياق التقييم.

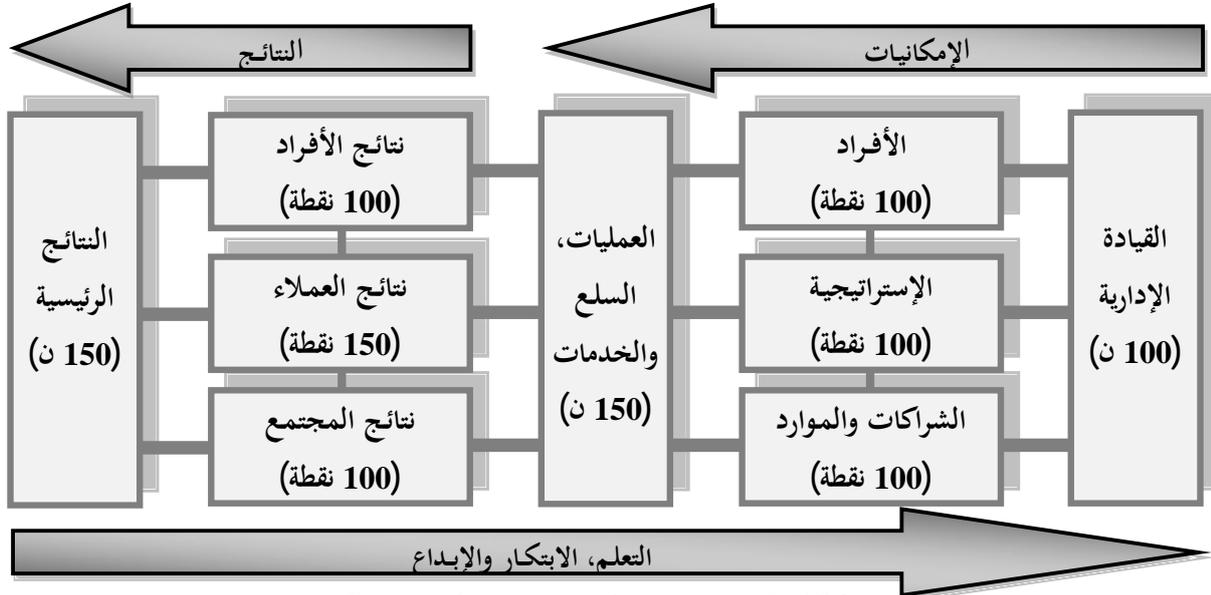
7. النموذج الأردني لإدارة الجودة الشاملة (The TQM Jordanian Model):

تأسست الجائزة الأردنية للجودة والتي سميت بجائزة الملك عبد الله الثاني للجودة والتميز سنة 1999م، ويديرها مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، حيث جاءت فكرة الجائزة الوطنية لإدارة الجودة بالمملكة الأردنية للرفع من مستوى جودة السلع والخدمات وكذا المساهمة في وضع أسس التطوير والإنجاز والتحسين المستمر وخلق المناخ التنافسي السليم في جميع القطاعات، مما يساعد على رفع مستوى الأداء في كافة الأنشطة الإدارية والمالية والفنية والتسويقية في المؤسسات التي تعتبر الجودة خياراً استراتيجياً لا بديل عنه في عصر العولمة والانفتاح الاقتصادي.

يرتكز نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للجودة والتميز على مجموعتين أساسيتين الأولى تعنى بالإمكانيات ويندرج فيها خمسة معايير رئيسية تتمثل في (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات والمنتج)، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق

المجموعة الثانية المتمثلة في النتائج والتي يندرج فيها أربعة معايير أساسية هي (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية)، الشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم 07: النموذج الأردني لإدارة الجودة الشاملة



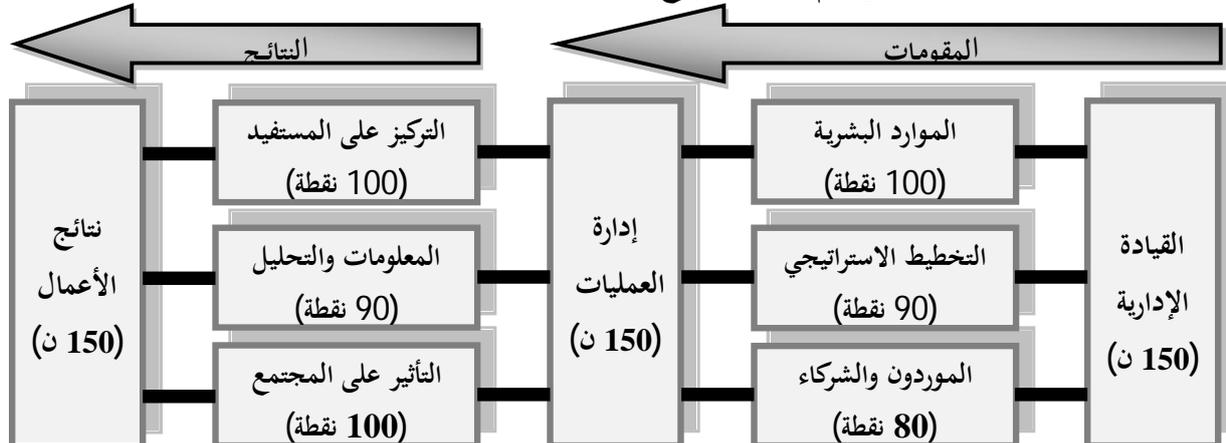
Source: <http://www.kaaps.jo/node/186>

للمنموذج الأردني لإدارة الجودة الشاملة مجموعتين أساسيتين يضمن معايير يتم من خلالها قياس أداء المؤسسات في تطبيق النموذج لنيل جائزة الملك عبد الله الثاني لإدارة الجودة والتميز، وهذه المعايير تندرج ضمنها معايير فرعية تساعد على التقييم الصحيح للمعايير الرئيسية.

8. النموذج السعودي لإدارة الجودة الشاملة (The TQM Saoudian Model):

يتم من خلال النموذج السعودي لإدارة الجودة الشاملة تقييم المؤسسات لمعرفة مدى تحقيقها لمتطلبات معايير النموذج، وذلك بواسطة فرق من المقيمين الذين يراجعون تقارير المؤسسات المتقدمة لنيل جائزة الملك عبد العزيز للجودة الشاملة التي تأسست سنة 2002م، ويتحققون من المعلومات المذكورة في تلك التقارير من خلال الزيارات الميدانية التي يقومون بها لهذه المؤسسات. كما أنّ هذه المعايير تخضع للمراجعة والتحديث والتحسين المستمر لكي تواكب التطورات العالمية وتتماشى مع الاحتياجات الجديدة للدولة والاقتصاد المحلي، والشكل التالي يوضح نموذج جائزة الملك عبد العزيز لإدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم 08: النموذج السعودي لإدارة الجودة الشاملة



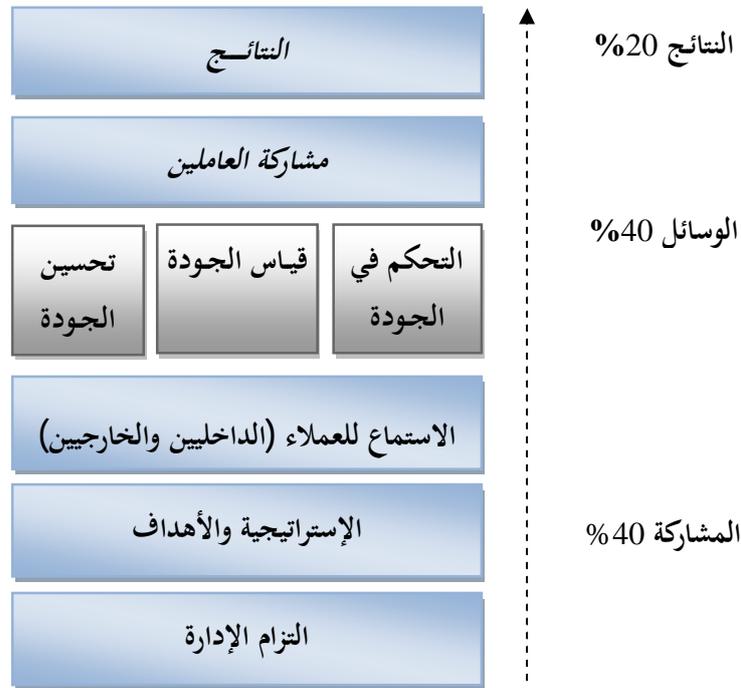
المصدر: الأمانة العامة لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، دليل جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية، مرجع سابق الذكر، ص 14.

يتضح لنا أنّ المعايير الخاصة بالجائزة السعودية للجودة الظاهرة في الشكل السابق تنقسم إلى جزئين رئيسيين وهما المقومات والنتائج، إذ يركز الجزء الأول على الوسائل والأساليب التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى النتائج المرغوبة، أما الجزء الثاني والخاص بالنتائج فهو يعنى بأداء المؤسسة والنتائج الحالية التي حققتها عن طريق توظيف المقومات.

9. النموذج الجزائري لإدارة الجودة الشاملة (The TQM Algérien Model):

هناك بلدان كثيرة أنشأت نماذج للجودة مما يسمح لها بقياس النتائج المحصل عليها في إطار خطة الجودة المطبقة، واقتداء بالدول المتطورة، لذا قامت الجزائر بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في مارس 2000م، ولم يتم الإعلان عنها إلا بعد سنتين من طرف وزارة الصناعة، بمرسوم تنفيذي رقم 2-5 الصادر في 22 شوال عام 1422هـ الموافق لـ 06 جانفي 2002م، تتألف هذه الجائزة من مسابقة مفتوحة للمؤسسات والأجهزة الحكومية التي تنشط بالجزائر سعياً لتفعيل النموذج الجزائري للجودة الشاملة، ويتم تسيير هذه الجائزة من قبل وزارة الصناعة التي وضعت الجائزة تحت إشرافها، و تمنح الجائزة في شكل مكافأة مالية قدرها 2 مليون دج، جائزة استحقاق وهدية شرفية²⁵. والشكل التالي يوضح لنا نموذج الجائزة الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم 09: النموذج الجزائري لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: وثائق مقدمة من قبل وزارة الصناعة

يعتَّب على نموذج الجودة المطبق في الجزائر على أنه ينحصر على المؤسسات الصناعية، على غرار نماذج الجودة للدول المتقدمة، وحتى المؤسسات الصناعية لم يتم تصنيفها حسب الحجم، الأمر الذي أثر بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تعتقد أنها غير معنية بالجائزة، ذلك ما أكده الغياب الكلي في التسجيل لهذه الجائزة، أما عن المؤسسات ذات الطابع الخدماتي فهذا النموذج لم يوضح إذا كانت المؤسسات ذات الطابع الخدماتي لها الحق في المشاركة في هذه الجائزة أم لا، مما زاد تأكيدنا على عدم إمكانية المؤسسات الخدماتية المشاركة للحصول على هذه الجائزة، كون الجائزة تسيير من قبل وزارة الصناعة، بالإضافة إلى الغياب الكلي لأي معلومات حول الجائزة الجزائرية للجودة على مواقع الإنترنت، ماعدا ما يصدر في الجرائد الوطنية عن أسماء المؤسسات الفائزة بهذه الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة.

10. توزيع الأهمية النسبية والتنقيطية لمعايير النماذج الدولية لإدارة الجودة الشاملة السابقة:

نلاحظ من خلال الأشكال السابقة أنَّ هناك تشابه كبير في معايير النماذج خاصة الأوروبية والسعودية والأردنية ودبي، إلا أنَّ الأوزان النسبية والتنقيطية لهذه المعايير تختلف حسب أهمية وألوية كل معيار بالنسبة للوضع المحلي والظروف الاقتصادية لكل دولة، كما نوضح المعايير الأساسية التي يعتمد عليها كل نموذج لتقييم أداء المؤسسات التي تسعى لانتهاج في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، حيث ركزت بعض الدول كدولة الأردن على المحافظة على البيئة وترشيد استخدام المياه والطاقة كشكل من أشكال المسؤولية المجتمعية والتي أصبحت مطلباً أساسياً يجب أن تقوم به مؤسسات القطاعات المختلفة أجماعاً مجتمعها.

كما يقوم المنطق العام لنماذج الجودة على أنَّ النتائج التي تحققها المؤسسة على اختلاف المتفاعلين منها نتيجة كفاءة القيادة التي تسهم في التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الموارد البشرية والتنسيق بين مختلف الموردين والشركاء للمؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج تظهر بالتركيز على المستفيد وكذا المعلومات والتحليل بالإضافة إلى نتائج التأثير على المجتمع مما يضمن الجودة للمؤسسة.

والجدول التالي يبين الأهمية النسبية والتنقيطية المثلة لكل معيار من المعايير المكونة لنماذج الجودة السابقة:

الجدول رقم 01: توزيع الأهمية النسبية والتنقيط لمعايير النموذج الياباني والأمريكي لتفعيل الجودة

النموذج	معايير النموذج	الوزن التنقيطي	الوزن النسبي	النموذج	معايير النموذج	الوزن التنقيطي	الوزن النسبي
النموذج الياباني للجودة الشاملة	1. سياسات المؤسسة	100 ن	10%	النموذج الأمريكي للجودة الشاملة	القيادة	100 ن	10%
	2. التنظيم والتنمية	100 ن	10%		التخطيط الاستراتيجي	60 ن	6%
	3. جمع المعلومات	100 ن	10%		نظام تحليل المعلومات	70 ن	7%
	4. التحليل	100 ن	10%		إدارة عمليات الجودة	140 ن	14%
	5. التخطيط للمستقبل	100 ن	10%		التركيز على الأفراد	150 ن	15%
	6. التعليم والتدريب	100 ن	10%		التركيز على العميل	300 ن	30%
	7. توكيد الجودة	100 ن	10%		نتائج الأعمال	180 ن	18%
	8. تأثيرات الجودة	100 ن	10%				
	9. التمييط	100 ن	10%				
	10. الرقابة	100 ن	10%				
المجموع		1000 ن	100%	المجموع		1000 ن	100%

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم 02: توزيع الأهمية النسبية والتنقيط لمعايير النموذج الأوروبي ونموذج دبي لتفعيل الجودة

النموذج	معايير النموذج	الوزن التنقيطي	الوزن النسبي	النموذج	معايير النموذج	الوزن التنقيطي	الوزن النسبي
النموذج الأوروبي للجودة الشاملة	القيادة	100 ن	10%	نموذج دبي للجودة الشاملة	القيادة	100 ن	10%
	السياسات والإستراتيجيات	80 ن	8%		السياسات والإستراتيجيات	80 ن	8%
	إدارة الموارد البشرية	90 ن	9%		إدارة الموارد البشرية	90 ن	9%
	الموارد	90 ن	9%		الموارد	90 ن	9%
	العمليات	140 ن	14%		العمليات	140 ن	14%
	نتائج للملاء الخارجيين	200 ن	20%		نتائج للملاء الخارجيين	200 ن	20%
	نتائج للملاء الداخليين	90 ن	9%		نتائج للملاء الداخليين	90 ن	9%
	نتائج المجتمع	60 ن	6%		نتائج المجتمع	60 ن	6%
	نتائج أداء الأعمال	150 ن	15%		نتائج أداء الأعمال	150 ن	15%
المجموع		1000 ن	100%	المجموع		1000 ن	100%

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم 03: توزيع الأهمية النسبية والتنقيط لمعايير النموذج الأردني والنموذج السعودي لتفعيل الجودة

النموذج	معايير النموذج	الوزن التنقيطي	الوزن النسبي	النموذج	معايير النموذج	الوزن التنقيطي	الوزن النسبي
النموذج الأردني للجودة الشاملة	القيادة	100 ن	10%	النموذج السعودي للجودة الشاملة	القيادة	150 ن	15%
	الإستراتيجية	100 ن	10%		التخطيط الإستراتيجي	90 ن	9%
	الأفراد	100 ن	10%		الموارد البشرية	100 ن	10%
	الشراكة والموارد	100 ن	10%		الموردون والشركاء	80 ن	8%
	العمليات، السلع والخدمات	100 ن	10%		إدارة العمليات	150 ن	15%
	نتائج العملاء	150 ن	15%		المعلومات والتحليل	90 ن	9%
	نتائج الأفراد	100 ن	10%		التركيز على المستفيد	100 ن	10%
	نتائج المجتمع	100 ن	10%		التأثير على المجتمع	100 ن	10%
	نتائج رئيسية	150 ن	15%		نتائج الأعمال	150 ن	15%
المجموع		1000 ن	100%	المجموع		1000 ن	100%

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجداول السابقة يتضح لنا بأنّ النماذج مُثلت بنظماً تنقيطياً مجملاً في ألف (1000) نقطة مقسمة بأوزان مختلفة على المعايير، تعكس هذه الأوزان ظروف المعيار وأهميته النسبية في تحقيق الجودة، ففي حالة تقدم مؤسسات للحصول على الجائزة الدولية للجودة يتم إعطاء النقطة المناسبة لكل معيار من أصل النقطة على حسب مدى تطبيقه وتحققه في المؤسسة ليتم في الأخير جمع عدد النقاط المتحصل عليها من قبل كل مؤسسة والترتيب يكون وفقاً لهذا التنقيط، ومن جانب آخر فإنّ السمة

الأساسية للنماذج هي إمكانية استخدامها من قبل كل مؤسسة لإجراء تقويم ذاتي بهذه المعايير، حيث يتم توزيع النسب على المعايير بحسب ظروف كل مؤسسة وطبيعة عملياتها وما تراه مناسب لها.

خاتمة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة حلاً فريداً لجعل منتج العملية التعليمية الجامعية قادر على تلبية الاحتياجات السوقية والمتطلبات المجتمعية، وقد تزايد هذا الاهتمام مع تزايد إدراك أهمية هذا المدخل والدور المهم الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي مما يضمن لها تقديم خدمات جامعية متميزة عند تطبيقها بصورة فاعلة. ولا يخفى علينا أن حقل التعليم العالي هو من الحقول الخدمية التي أولت اهتماماً خاصاً على مستوى دول العالم العربي بمفاهيم الجودة الشاملة، لكن عملية الاعتراف الفاعل لهذه المفاهيم هي عملية بطيئة، وهذا يعود إلى العوائق التي تقف في وجه تطبيق هذه المفاهيم في مؤسسات التعليم العالي.

وقد تم التركيز على إبراز الفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة الصناعية والجامعية (والفرق يكمن في الصناعية ذات المنتج السلعي في حين الجامعية ذات المنتج الخدمي) من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة، بينما تعتبر الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة بل تأخذ البعد الإستراتيجي الذي توجهه من خلاله كافة الخطط الإنتاجية، التسويقية، المالية، الإدارية والموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل الإمكانيات والظروف البيئية.

هوامش وإحالات:

1. ارشدي طعيمة وآخرون (2006)، الجودة الشاملة في التعليم، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 188-193.
2. رجي قدار طاهر (1998)، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دمشق: دار الحصاد، الطبعة الأولى، ص 77.
3. مأمون الدراكة وطارق الشبلي (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 16.
4. محمد عبد الوهاب العزاوي (2005)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، ص 15.
5. Guy Laudoyer (2000), La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité, paris, France , édition d'organisation, troisième édition, p 56.
6. حميد عبد النبي الطائي وآخرون (2003)، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 79.
7. Philip Détrie (1996), conduire une démarche qualité, France, paris: édition Eyrolles, Quatrième édition, p20.
8. محفوظ أحمد جودة (2004)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن، عمان: دار الوائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 22.
9. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد (1997)، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، ص 71.
10. خضير كاظم حمود (2005)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، ص 75.
11. ريتشارد وليامز (1999)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، السعودية، الرياض: الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، ص 14.
12. مأمون الدراكة (2008)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص 19.

13. رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي (2001)، الإدارة لمحات معاصرة، الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 107.
14. أحمد إبراهيم (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، الإسكندرية، ص 10.
15. قاسم علوان (2007)، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، الأردن، عمان: مجلة اتحاد الجامعات، العدد الرابع، ص 142.
16. فيصل بن مد الله الرويشد (2006)، إمكانية تطبيق الجامعات الحكومية السعودية لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، ص 43.
17. أحمد محمد أحمد بدح (2003)، إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، ص 29، 30.
18. الأمانة العامة لجائزة الملك عبد العزيز للجودة (2010)، دليل جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية، السعودية: الأمانة العامة لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، جانفي 2010، ص 3، 4.
19. قويدر عياش (2005)، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005، ص 230.
20. حافظ محمد، حافظ أحمد (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، مصر، القاهرة: عالم الكتب، ص 172.
21. لحسن عبد الله باشيو، نزار البرواري (2009)، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية: دراسة مقارنة، اليمن، صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا: المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلة علمية محكمة فصلية، المجلد الثاني، العدد الثالث، ص 125.
22. عمر وصفي عقيلي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ص 183.
23. كيلادا جوزيف (2004)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور سرور، السعودية، الرياض: دار المريخ، ص 524.
24. علي السلمي (2002)، إدارة الأداء المتميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ص 17.
25. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 02، المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق ل 6 جانفي 2002، الصادر بتاريخ 25 شوال 1422 الموافق ل 9 جانفي 2002، يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، ص 8.