

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري

التربوي المعاصر

و يشتمل على:

مقدمة

أولاً: فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

ثالثاً: الأسس التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

رابعاً: أدوات و مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

خامساً: مجالات و تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

سادساً: المقومات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

سابعاً: تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر

مقدمة:

"تمثل الجامعة عقل الأمة، و مركز التفكير في حاضرها و مستقبلها، كما أنها تمثل معيار مجد الأمة و دليل شخصيتها الثقافية، و الحصن المنيع لتراثها الحضاري و الإنساني"^(١)، و ذلك يرجع إلى ما تحويه من "مصادر الطاقة البشرية المتميزة علمياً و القدرة على التفاعل و التعامل إيجابياً مع جميع المستجدات و المتغيرات و مواكبة التطورات العلمية و العملية، كما و أنها بفضل خصوصيتها البشرية المتميزة و خصوصيتها التنظيمية و الإدارية باعتبارها مصدراً للتحرر و الإنتاج الفكري فلسفياً و علمياً فإنها قادرة أن تربط إنتاج الطاقة البشرية من الإنتاج العلمي و العملي ضمن إطار واضح من الفلسفة الاحتمالية و الفكرية و الديناميكية و الملتزمة و الهادفة إلى التطور، فتصبح الجامعات أداة فعالة و ملائمة من أدوات التغيير و التطوير في المجتمع و يتحول العاملون فيها و المتخرجون منها من أدوات استهلاكية إلى طاقات إنمائية و قوى عاملة قادرة على التغيير و التطوير"^(٢).

و عندما نجح نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال الصناعة دفع ذلك "الكثير من مؤسسات التعليم العالي خاصة، ثم مدارس التعليم قبل الجامعي- بعد ذلك- إلى تبني هذا النظام من خلال تقديم منح و ورش عمل و تدريب مدفوعة أيضاً بضغوط تنافسية للبحث عن استراتيجيات بديلة للتطوير، و ينظر كثير من رجال إدارة المؤسسات التعليمية العالية إلى نظام إدارة الجودة الشاملة كطريق لإعادة التأكيد على أن مؤسساتهم تؤدي أفضل مما كانت عليه من غيرها"^(٣). حيث إن إدارة الجودة الشاملة تجمعت بمرور الوقت من اتحاد غير مترابط من الأفكار من نظرية النظم، و علم النفس الصناعي، و الإنساني، و نظرية الإدارة، و تطور الموارد الإنسانية و التنظيمية و عملية الضبط الإحصائي، و كل هذه الأفكار بصورها المختلفة تهدف إلى إعادة بناء المؤسسات حتى تصبح أكثر تركيزاً و أكثر انتظاماً و سريعة الخطى و إنسانية و تنافسية"^(٤).

^١ - فاروق عدده فليه، أستاذ الجامعة الدور و الممارسة، زهراء الشرق، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٣.

^٢ - أحمد الخطيب، البحث العلمي و التعليم العالي، دار المسيرة للشر و التوزيع، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٩٣.

^٣ - أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٣٣٠ - ٣٣١.

^٤ - Ted Marchese, "TQM", Change, May/Jun 93, Vol.25, Issue 3.

<http://o-web.ebscohost.com.lib.aucegypt.edu/ehost/detail?vid=17&hid=8&sid=3676...>

Access date: 4/4/2007.

و لما كانت الشركات العالمية و المحلية تعمل في ظل معايير الجودة الشاملة العالمية، لذا لابد للعاملين فيها أن يخضعوا لمواصفات قياسية في الإعداد لضمان التحسين المستمر في الأداء لذا كان لزاماً على المؤسسات التعليمية في أي دولة أن تعد مخرجاتها (الطلاب) في ظل معايير قياسية عالمية تحقق متطلبات سوق العمل المعولم^(١).

و تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية تتمتع بدرجة عالية من الحرية بعكس المؤسسات الصناعية، و تكمن الوظائف الأساسية للجامعة في التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع، و لم تتغير هذه الوظائف كثيراً عبر السنوات و مع ذلك انتشرت مبادئ إدارة الجودة الشاملة و انتقلت من قطاع العمل إلى التعليم تحت ضغط التغير الذي فرض نفسه على قطاع التعليم^(٢). و بالرغم من أن النشأة الأولى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة قد كانت في القطاع الصناعي في اليابان ثم في الولايات المتحدة، إلا أنه قد وجد طريقة بشكل مطرد إلى كافة القطاعات الإنتاجية و الخدمة التي تسعى إلى تحسين نوعية الإنتاج، و ترقية الخدمات، و زيادة الكفاءة و الفعالية في الأداء بهدف تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة و هو رضا العملاء^(٣). و ترجع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إلى أواخر الثمانينيات حيث نجحت في كثير من الصناعات التحويلية و الخدمة في المنظمات من جهة، و الحاجة إلى الثورة في إدارة التعليم الجامعي من ناحية أخرى^(٤).

و تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية شقت طريقها داخل مؤسسات التعليم الجامعي في كثير من الدول المتقدمة. فمثلاً تأثرت العديد من مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية بالحالة الحرجة للتعليم في الثمانينيات ١٩٨٠ فيما يخص تقديرات الطلاب و التمويل و شكاوي الموظفين و أولياء الأمور، و من ثم بدأت مؤسسات تعليمية عديدة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بداية التسعينيات ١٩٩٠، و قد نجحوا في ذلك. و في التعليم العالي بالمملكة المتحدة استفادت الجامعات من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظرائهم بالولايات المتحدة الأمريكية، و ظهرت الاستفادة فيما يخص أداء الطلاب، و الخدمات الأفضل، و خفض التكاليف، و إرضاء الطلاب^(٥). و لا تختلف بواعث حركة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عن غيرها من القطاعات، فالمنافسة الشديدة بين

^١ - أمين فاروق فهمي، " المدخل المنظومي و إدارة و ضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم"، حول المدخل المنظومي في التدريس و التعلم، المؤتمر العربي الرابع، في الفترة من (٣-٤) أبريل ٢٠٠٤، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ١٨.

^٢ - K.H. Tang & M. Zairi, op. cit, p.539.

^٣ - مأمون الدرادكة و آخرون، مرجع سابق، ص ٣٠.

^٤ - Mohammed S. Owlia & Elaine M Aspinwall, "Quality in Higher Education- A Survey", Total Quality Management, Vol.7, No.2, 1996, p.162.

^٥ - Gopal K. Kanji, & Abdul Malek Bin A. Tambi, "Total Quality Management in UK Higher Education Institutions", Total Quality Management, Vol.10, No.1, 1999, p.129.

جامعات العالم و بين الجامعات في القطر الواحد تؤدي إلى ضرورة السعي نحو التميز لجذب الطلبة إليها^(١).

و أول ثلاث مؤسسات اهتمت بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي^(٢):

١. جامعة ولاية ميسوري في الشمال الغربي عام ١٩٨٤ Northwest Missouri State University in 1984.

٢. كلية فوكس فالي الفنية عام ١٩٨٦ The Fox Valley Technical College in 1986.

٣. جامعة ولاية أرجون عام ١٩٨٩ Oregon State University in 1989.

و على الرغم من أن هذه المؤسسات الثلاث تختلف فيما بينها من حيث الحجم size، و الموقع location، و نوع الدرجات العلمية التي تقدمها كل مؤسسة، إلا أن رؤساء هذه المؤسسات اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل جامعاتهم^(٣). و ذلك من خلال إطار الجودة لجارفنز Garvin's quality framework، و هذا الإطار يطلق عليه إطار المدخلات و العمليات و المخرجات the Input- Process- Output (IPO) Framework، حيث تشير المدخلات إلى المتطلبات الداخلة، و تشير العمليات إلى عملية التدريس، و تشير المخرجات إلى المكانة الأكاديمية و القدرة التوظيفية^(٤). و اعتمدت هذه المؤسسات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة على العناصر التالية^(٥):

- تركيزها على تنمية ذكاء الأفراد.
- تزيد من فاعليتها لتزيد من أعداد الطلاب الملحقين بمؤسسات التعليم العالي.
- تعمل كجزء متوحد بشبكات النت التعليمية و مؤسسات التدريب، حتى يستطيع الأفراد تحقيق الأهداف التعليمية المتنوعة عبر الحياة.
- المساواة بين الطلاب و أعضاء هيئة التدريس، و الموظفين في فرص التخطيط و التطوير للجامعة.

^١ - يوسف مير صيداي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، الإدارة التربوية في البلدان العربية، مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، في الفترة من (٧ - ٩) ديسمبر ٢٠٠٠، بيروت، ٢٠٠٢، ص ٦٣.

^٢ - Jann E. Freed, and Others, "A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education", ASHE ERIC Higher Education Report Series, Vol.25, No.1, 1997, p.43.

^٣ - Ibid, p.43.

^٤ - Chua Chua, "Perception of Quality in Higher Education", 2004.

http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/0d/cf/36.pdf, access date: 13/3/2006. op. cit.

^٥ - K. H. Tang, & M. Zairi, op. cit, p.540.

واستجابة للاهتمام الزائد بحركة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فإن الرابطة الأمريكية للتعليم العالي The American Association for higher education، و معهد ويليم نوريس William C. Norris Institute تم التضامن بينهما لتأسيس الاتحاد المالي للجودة الأكاديمية في يناير عام ١٩٩٣ The Academic quality consortium، و كان الغرض من إنشائه إتاحة الفرصة لمؤسسات التعليم العالي التي تطبق مبادئ الجودة لتبادل المعلومات، و بناء خبرات موحدة، و توسيع ممارسات التقييم المستخدمة بالفعل، ومشاركة نتائج أعمالهم مع المجتمع الواسع للتعليم العالي، كما كون عدد من الكليات الفنية و كليات المجتمع التي اهتمت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة شبكة تحسين الجودة المستمرة للكليات الفنية و كليات المجتمع the Continuous Quality Improvement Network of community and technical colleges (QIN)، كما تم إنشاء الرابطة القومية لموظفي الأعمال بالكليات و الجامعات the National Association of College and University Business Officers (NACUBO)، بهدف تحسين الجودة في التعليم العالي^(١). و لقد زاد عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق اتجاه إدارة الجودة الشاملة لتقوية قدرة الجامعة لجذب الطلاب و الحفاظ عليهم من خلال تطبيق عمليات تحسين الجودة باستمرار. و قد أوضحت دراسة سنوية أجراها مركز التقدم في الجودة Quality progress عدد الكليات و الجامعات التي استخدمت إدارة الجودة الشاملة و الذي ازداد من ٧٨ مؤسسة في عام ١٩٩١ إلى ٢١٦ مؤسسة عام ١٩٩٦^(٢).

أولاً: فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:-

يشير الواقع إلى أن خريطة الإنتاج و الخدمات أصبحت متشابكة مع طرق التعليم بشكل ديناميكي معقد، و بالتالي فالأمر يحتاج إلى مراجعة جيدة لكل جوانب النظام التعليمي في مؤسسات التعليم الجامعي و العالي، من خلال أساليب و فلسفات جديدة. و تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة Total quality management من الفلسفات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحات كبيرة في هذا الشأن في دول متقدمة مثل اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية و إنجلترا و غيرها. و قد بدأ استخدام هذه الفلسفة في هذه الدول مع بداية عقد التسعينيات نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية التي لفتت انتباه معظم أنواع المنظمات بهذه الدول إلى أهمية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة و ضرورتها^(٣). و تعتبر

¹ - Jann E. Freed, & other, op. cit, pp.43 - 46.

² - T. Hillman Willis & Albert J. Taylor, "Total Quality Management and Higher Education: the Employers' Perspective", Total Quality Management, Vol. 15, No. 7, 1999, p.997.

³ - فليب أنكسون، مرجع سابق، ص ١١.

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية جديدة تركز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات و الموارد البشرية للمؤسسة التعليمية؛ لتحقيق أهدافها من جهة و إشباع احتياجاتها من جهة أخرى^(١). و من أهم عناصر فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ما يلي^(٢):

- قبول التغير باعتباره حقيقة و التعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة و استحداث أساليب للتعامل مع مكوناته.
- الاعتراف بالسوق و آلياته، و قبول أحكامه.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة و اختياراتها.
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات داخل الجامعة.
- قبول المنافسة كواقع ضروري و السعي لتحقيق سبق على المنافسين.
- إدراك أهمية الاستثمار لكل الطاقات و حشدها لتحقيق التميز للجامعة.
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة.
- إدراك العالم كوحدة متكاملة.
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين.
- أهمية الطالب و اتخاذ معياراً أساسياً في الاختيارات الإدارية.
- العمل بروح الفريق المتعاون.
- الاهتمام بالمستقبل و التخطيط الإستراتيجي له.
- الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس و الأهم.

و تمثل الإدارة الشاملة للجودة "إستراتيجية ممتازة لتحقيق وضع قياسي أفضل، إذ أنها توفر الأساليب و الأدوات لهذا الوضع التنافسي فالإدارة الشاملة للجودة تنمي المهارات و تنمي المعرفة لجميع مستويات الإدارة، كما أنها تركز دائماً على إجراء تحسين مستمر في الجودة، و تنظر نظرة بعيدة المدى إلى رغبات المستهلك و التغيرات و التطورات التي تطرأ عليها"^(٣). و بذلك تستطيع فلسفة

^١ - أحمد فاروق محفوظ، "إدارة الجودة الشاملة و الاعتماد للجامعة و مؤسسات التعليم العالي"، التعليم الجامعي العربي:- آفاق الإصلاح و التطوير، المؤتمر السنوي الحادي عشر (العربي الثالث)، مجلد ١، مرجع سابق، ص ٢٢.

^٢ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للأيزو ٩٠٠٠، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ١٩٩٥، ص ص ٢٥ - ٢٧.

^٣ - عادل الشراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٧.

إدارة الجودة الشاملة مساعدة التعليم العالي ليكون أكثر استجابة للتغيرات الاجتماعية المتضمنة خدمة الطالب، و اتخاذ القرارات، و استخدام الأدوات الكمية^(١).

و فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يتم قبولها على أنها صالحة للتعليم العالي و لكن تم استقبالها بصورة يشوبها الشك. و هناك عدة أسباب لتلك المقاومة، و أحد هذه الأسباب و الذي جعل المتخصصين الأكاديميين متشككين هو الاختلافات في اللغة. فالمفردات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة و التي تأتي جذورها من التجارة و الصناعة تشمل مصطلحات مثل الزبون، و الممولين، و العمليات، و هي ليست شائعة في التعليم العالي. إلا أن المفاهيم الشائعة الاستخدام من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة يمكن تفسيرها بطريقة تجعل لها معنى في مجال التعليم العالي و بالتالي لا يوجد سبب لرفض إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أساس اللغة^(٢). كما أن مبادئ و ممارسات إدارة الجودة الشاملة تلقى قبولاً عاماً، و هي تستخدم في كثير من المجالات، و هذه المبادئ و الممارسات تتصف بأنها فلسفية، و سليمة، و يسهل استيعابها، و يصعب تفتيتها. كما أنها تمثل فلسفة شخصية و ثقافة مؤسسية تقوم على أساس قياس النواتج بطريقة علمية و أساليب الإدارة المنظمة و فريق العمل لتحقيق رسالة المؤسسة^(٣).

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية جديدة، تختلف في ملامحها عن الإدارة التقليدية. و لعل أهم ملامحها أنها تعد مدخلاً شاملاً لكل مستويات الجامعة، و تعتمد على التخطيط و التنظيم و التحليل، كما تعتمد على تفهم و مشاركة جميع الأفراد بالجامعة، و تهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية للجامعة، كما تهدف إلى التغيير الفكري و السلوكي لدى الأفراد من خلال تبنيها لمبدأ منع الخطأ و ليس مجرد كشف الخطأ، و تقوم على العمل بروح الفريق و الرقابة الذاتية^(٤).

و تقوم فلسفة إدارة التعليم الجامعي بالجودة الشاملة على ما يلي^(٥):

١- تحسين الجودة الحالية في العملية التعليمية و البحثية و الاستشارية و المعلوماتية.

¹ - Janet Barnard, op. cit, p.63.

² - Robert Lundquist, "Quality Improvements of Teaching and Learning in Higher Education: A Comparison with Development", Teaching in Higher Education, 13562517, Mar 98, Vol.3, Issue 1.
<http://0-web.ebscohost.com.lib.aucegypt.edu/ehost/detail?vid=12&hid=8&sid=3676...>
Access date: 4/4 2007.

³ - Jann E. Freed, & Marie R. Klugman, Quality Principles and Practices in Higher Education, American Council on Education, Oryx Press, 1997, p.5.

⁴ - على السلمي، مرجع سابق، ص ص ٢٨ - ٢٩.

⁵ - فريد واغب النجار، إدارة الجامعات بالحودة الشاملة، مرجع سابق، ص ص ١٤٣ - ١٤٤.

٢. التحول من التفتيش و الفحص إلى منع الأخطاء.
٣. التحول من التركيز على المخرجات إلى العمليات الجامعية (التعليمية - التسويقية - الإدارية.....).
٤. نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب و مستويات و كليات الجامعة.
٥. الإيمان بأهمية فلسفات التحسين المستمرة.
٦. تشجيع فرق و حلقات الجودة (التطوع للابتكار و التجديد و التحسين و حل المشكلات).
٧. تطبيق نظام الميداليات و الدروع للتشجيع و المكافأة.

و عندما يذكر مصطلح إدارة الجودة الشاملة تبرز أسماء رئيسية ساهمت في تطوير هذا الأسلوب مثل إدوارد ديمينج E.Wedward Deming، و جوزيف جوران Joseph Juran، و فليب كروسبي Philip Crosby، و إيشيكافا Ishikawa^(١). وفيما يلي استعراض لإسهامات هؤلاء الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

١- إدوارد ديمينج W.Edward Deming:

و هو أمريكي لقب بأبي إدارة الجودة الشاملة، و هو من أسباب نجاح اليابان في هذا الاتجاه^(٢). "سافر ديمينج إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث طلبته الحكومة اليابانية للمساعدة في تحسين الإنتاجية و الجودة، وقد علم ديمينج اليابانيين أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أقل"^(٣). و لقد توصل ديمينج إلى رؤية جديدة للإصلاح الإداري، و هذه الرؤية تجمع بين خبراته الماضية ورؤيته الحاضرة، حيث نظر للإصلاح الإداري نظرة اجتماعية أكثر من كونها مجرد كيانات اقتصادية مجردة^(٤). و وفقاً لفلسفة ديمينج "يتعين أن يتعلم العاملون الإحصاء ليكونوا قادرين على إعداد خرائط السيطرة على الجودة، و المحافظة على تحسينها المستمر. و أن يتلقى العاملون من أعلى مستوى و حتى أدنى مستوى تدريباً على مفاهيم السيطرة على الجودة و الإحصاء، ليس هذا فقط، بل إن كل فرد مدعو لأن

١ - هيو كوش، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة طلال عايد الأحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٢، ص ٢٨.

٢ - محمود عطا محمد علي مسيل، "نماذج مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض الدلائل الإدارية المعاصرة"، مجلة كلية التربية، ع ٤١، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، مايو ٢٠٠٢، ص ٩٢.

٣ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو ٩٠٠٠ - دليل عملي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٤٤.

٤- Don Houston & C.J. Studman, "Quality Management and the University: A Deafening Clash of Metaphors?", Assessment & Evaluation in Higher Education, Vol.26, No.5, 2001, p.480.

يدرس الأداء التنظيمي لمؤسسته، و أن يقترح سبلاً لتحسينه، و هكذا فإن العاملين لا يؤدون عملهم فقط، بل يساعدون أيضاً في تحسين النظام"^(١).

"و تعتبر قائمة المبادئ التي اقترحها إدوارد ديمينج و المكونة من أربع عشرة نقطة من أفضل القوائم المختصرة التي تساعد في الارتقاء بالتعليم الجامعي و العالي"^(٢). و تتلخص مبادئ ديمينج العامة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات في النقاط التالية^(٣):

١. وجود حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
٢. تبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر.
٣. منع الحاجة إلى التفتيش.
٤. عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط.
٥. تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
٦. الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
٧. توفر قيادة جامعية واعية و ديمقراطية.
٨. القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
٩. إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين و القيادات.
١٠. منع الشعارات و التركيز على الانجازات و الحقائق.
١١. منع استخدام الحدود القصوى للأداء - لا حدود للتفوق - أطلقوا العنان للأداء و الإنتاجية.
١٢. تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز و الثقة.
١٣. تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
١٤. توفير التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل (دورة ديمينج).

٢- جوزيف جوران Joseph Juran:

"هو صاحب المقولة الشهيرة (لا تحدث الجودة بالمصادفة بل يجب أن يكون مخطط لها)، و كما هو الحال بالنسبة لـ (ديمينج) فإن جوزيف جوران قد أسهم بفاعلية في إطار ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان. فلقد وجهت إليه الدعوة لزيارة اليابان من الاتحاد الياباني للعلماء و المهندسين في بداية الخمسينيات و قد تقلد وساماً اعترافاً بفضلته في التوزيع الإحصائي للجودة، الذي استطاع التوصل إليه. و في عام ١٩٥١ تمكن من إتمام صياغة مجموعة أفكار متماسكة و غير متحيزة

١ - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ١٠٥.

٢ - جون مارش، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، ج ٣، مركز الخبرات المهنية للإدارة (مبك)، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٣.

٣ - فريد راغب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٧٦ - ٧٧.

حول إدارة الجودة في كتابه دليل رقابة الجودة "Quality control hand book"^(١). و يعرف جوران الدور الذي تقوم به الإدارة فيما يتعلق بالجودة على مستويين: دور المؤسسة ككل في تقديم منتج ذو جودة مرتفعة، و دور كل قسم داخل المؤسسة في أن يقوم بما هو مطلوب منه بمستوى جودة مرتفع، و تقوم الفكرة الأساسية الخاصة بتحسين الجودة لدى جوران على مفهومين أساسيين هما: مسلمات إدارة الجودة **Absolutes of quality management** و هي عبارة عن تعريف الجودة بأنه المطابقة للمواصفات، و منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة، و يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب، و مقياس الجودة هو الثمن الذي تدفعه المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمواصفات، و العناصر الأساسية للتطوير **Basic Elements of improvement** و تتكون من الإصرار و الجدية من قبل الإدارة العليا، و تعليم الجميع و تدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة، و التداخل الفعلي للمسلمات في شكل خطوات بما يتضمنه ذلك من إجراءات و تغيير الاتجاهات^(٢).

و تؤدي فلسفة جوران في تطوير جودة التعليم الجامعي إلى ما يلي^(٣):

١. تخطيط الجودة- مراقبة الجودة- تحسين الجودة- إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية.
٢. تحقيق وفورات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس و حل مشكلات تدهور الجودة.

٣- فليب كروسبي Philip Crosby:

"أسس كروسبي أول كلية للجودة في مدينة ونتربارك بولاية فلوريدا"^(٤). و هو صاحب المفهوم الشهير الخطأ الصفري Zero- defect، و حيث أن كروسبي يدعو إلى عدم وجود أخطاء؛ فإن الأساليب الإحصائية ليس لها وجود في فكر كروسبي. و يقول كروسبي متشدداً ليس هناك أي سبب يدعو إلى وجود أخطاء أو عيوب في المنتج أو الخدمة^(٥). و ينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدى كروسبي في التعليم الجامعي ما يلي^(٦).

١. الجودة الجامعية هي التوافق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً.

١ - رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، دار علاء الدين، سوريا، ٢٠٠١، ص ٧٠.

٢ - محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٢٨ - ٣٣.

٣ - فريد راعب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٧٧.

٤ - وارين شميت و جروم فاتجا، مدير الجودة الشاملة الدليل العملي للقادة و المدرسين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد

مرسي و ناصر محمد العديلي، دار أفاق الإبداع العالمية للنشر و التوزيع، الرياض، ١٩٩٧، ص ١٣٣.

٥ - عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سابق، ص ١٨.

٦ - فريد راعب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٧٧.

٢. تعني منظومة الجودة منع و تجنب الانحرافات.

٣. ارتفاع معدل الأداء الجامعي.

٤. قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق.

٤- كأيرو إيشيكوا Kauro Ishikawa:

يطلق على إيشيكوا أنه الأب الحقيقي لحلقات الجودة Quality circles، باعتبار أنه صاحب السبق في المناداة بتكوين مجموعة صغيرة من العاملين تتراوح بين ٤ - ٨ عمال و أن يكون انضمامهم إلى حلقة الجودة تطوعياً، و مهمة هذه المجموعة التعرف على المشاكل التي يواجهونها عند مزاولتهم لأعمالهم و اقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها مستهدفاً من وراء ذلك تطوير الأداء و تحسينه مع مراعاة البعد الإنساني في العمل و الحرص على إبراز القدرات الإنسانية^(١). و هو الذي اقترح أداة "مخططات السبب و النتيجة" و التي تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة، و تحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور^(٢).

٥- مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige^(٣):

انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مالكولم، و تقوم فلسفته على أهمية ما يلي:-

١. التركيز على إرضاء الطلاب و المستفيدين.

٢. الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.

٣. تنمية الموارد البشرية الجامعية.

٤. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للجامعة.

٥. تطوير القيادات الجامعية.

٦. بناء شبكة معلومات متطورة.

و لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي تم وضع مقاييس لتقويم الجودة حيث توجد ثلاث جهات عالمية لتقييم الجودة الشاملة في التعليم تحظى باعتراف عالمي، و تقوم بتقديم جوائز عالمية

^١ - فريد عبد الفتاح رين الدين، مرجع سابق، ص ٣٣.

^٢ - مأمون الدرادكة و آخرون، مرجع سابق، ص ٥٠.

^٣ - سلامة عبد العظيم حسين، الاعتماد و ضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٠ - ٣١.

في مجال تحقيق الجودة الشاملة في التعليم، و منح شهادات و اعتراف دولي بمؤسسات التعليم المختلفة، و هذه المؤسسات الثلاث هي^(١):

١. شهادة الأيزو.

٢. جائزة ديمينج.

٣. جائزة مالكولم بالدريدج.

١- شهادة الأيزو ٩٠٠٠:-

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و بين الأيزو (ISO)، وهي اختصار للمنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس International Standardization for Organization، و هي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة و التي تطبق على كافة المنظمات الإنتاجية و الخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل و مقبولة على المستوى العالمي^(٢). والأيزو نظام معياري للجودة قبل في ٩٠ دولة بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية، و تطلب السوق الأوروبية المشتركة الحصول على شهادة الأيزو للشركات التي تعمل في أوروبا. و يُتوقع للمعايير الصادرة عن الأيزو أن تكون مطلباً أساسياً للسلع و الخدمات في كافة دول العالم^(٣). و الحصول على شهادة الأيزو يجعل المؤسسة مؤهلة للحصول على جائزة بولدرينج؛ لأن الأيزو تركز على العمليات الداخلية للمؤسسة أما بولدرينج فتصب اهتمامها على إرضاء العملاء و على الأرباح^(٤). و من مزايا الحصول على شهادة الأيزو^(٥):

١. تزويد المؤسسة بالمبادئ التي تجعلها تتجاوب مع العميل.

٢. تعطي العميل الثقة في جودة المنتج الذي يصل إليه.

٣. تمنحك المزيد من القدرة الاتصالية.

٤. توضح مهام المؤسسة.

٥. تقوم بإعداد تدريب يدوي.

٦. تساعد في السعي وراء تحصيل المال من الممولين.

^١ - فرانسيس ماهوي و كارل جي نور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ٣١ - ٣٢.

^٢ - أياد فاضل محمد التميمي، "إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء الوطني للعاملين"، مجلة الصائر، ع ٢، مجلد ٩، جامعة البتراء، الأردن، سبتمبر ٢٠٠٥، ص ٢٠١.

^٣ - رعد حسن الصرون، مرجع سابق، ص ١٢٢.

^٤ - د. فرانكلين أوهارا، دليل ISO 9000 للمناطق و الحصول على شهادة معايير الجودة العالمية، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، الدار العربية للعلوم، لبنان، ١٩٩٩، ص ص ٢٩ - ٣٠.

^٥ - معهد الإدارة العامة، إدارة العمليات و الجودة، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠١، ص ص ١٧٦ - ١٧٧.

٧. تضع أهدافاً لبرنامج الجودة.

٨. تعطيك شعاراً ذائع الصيت.

كما تستطيع الجامعات عن طريق الحصول على شهادات الأيزو الحصول على الاعتراف العالمي بالكلية/ القسم/ الجامعة وليس فقط الاعتراف بعالمية الأستاذ الجامعي. و يترتب على ذلك ما يلي^(١):

١. تحقيق رضا الطلاب الخريجون.
٢. تحسين مستويات جودة الخدمة التعليمية الجامعية.
٣. تحسين المركز التنافسي للخريجين في سوق العمل.
٤. ترشيد التكاليف و الفاقد و الإنتاج.
٥. تحقيق التنمية التعليمية المتواصلة.
٦. ضمان عدم سرقة المواد العلمية من كتب و أبحاث و اختراعات و أفكار.
٧. تحقيق الرضا الوظيفي.
٨. بناء مناخ تنظيمي إيجابي فعال يوفر فرص النجاح العلمي.
٩. تحقيق الالتزام و الابتكار.

"و الحصول على شهادة الأيزو يخضع لعمليات تقويم لمراحل الأداء داخل و خارج المؤسسة التعليمية التي تتقدم بطلب للحصول على شهادة من المؤسسة، و التقويم يتركز في الإجابة على تساؤل رئيسي هو: What to do, out not how to do it? لا يقتصر التقويم على ماذا تفعل ؟ بل كيف تنفذ ذلك؟"^(٢).

٢- جائزة ديمنج:

أنشأ اتحاد العلماء و المهندسين الياباني هذه الجائزة عام ١٩٥١ تكريماً لعالم الإحصاء الأمريكي إدوارد ديمنج لإسهاماته الكبرى في إنعاش الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية^(٣). ولهذه الجائزة فئات خمس هي^(٤):

^١ - فريد راغب النحر، "رؤية إدارة الجودة الشاملة و التنمية المتواصلة مفتاح القرن الحادي و العشرين"، إدارة القرن الواحد و العشرين، المؤتمر

السوي السابع، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٧، ص ص ٣٩٩ - ٤٠٠.

^٢ - صلاح الدين المتبولي، التربية و مشكلات المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ١٩٨.

^٣ - فرانسيس ماهوي و كارل جي. ثور، مرجع سابق، ص ٣١.

^٤ - خالد سعد الجضي، "جوائز الجودة: دراسة مقارنة من منظور تربوي"، مجلة الإدارة العامة، ع ٤، مجلد ٤٤، معهد الإدارة العامة، الرياض،

١. جائزة ديمنج للأفراد (DPI).
٢. جائزة تطبيقات ديمنج (DP).
٣. جائزة تطبيقات ديمنج للمؤسسات الصغيرة (DAPSC).
٤. جائزة تطبيقات ديمنج للأقسام (DAPD).
٥. جائزة ضبط الجودة للمصانع (QCAF).

و تمنح هذه الجائزة في التعليم من خلال تقييم المعايير التالية^(١):

١. تحليل السياسات و النتائج.
٢. إدارة الجودة و العمليات التي تطبقها.
٣. توسيع انتشار التعليم و تطبيقات التربية.
٤. توفير المعلومات و إتاحة فرص استخدامها.
٥. تحليل مراحل و أنشطة الجودة الشاملة في التعليم.
٦. تطبيق و استخدام مقاييس الجودة الشاملة العالمية.
٧. طرق التحكم و السيطرة على عمليات الجودة.
٨. الاعتماد على الجودة الشاملة و تأمين تطورها.
٩. نتائج تطبيق الجودة و وضع خطط مستقبلية لتطورها.

٣- جائزة مالكولم بالدريدج القومية:

"وافق مجلس الشيوخ الأمريكي على إنشاء جائزة قومية في الخامس من أغسطس من عام ١٩٨٦ و حملت اسم مالكولم بالدريدج وزير التجارة في عهد الرئيس ريجان الذي دعم مشروع الجائزة في مراحلها الأخيرة إلا أنه توفي قبل إعلان الجائزة"^(٢). و مفهوم تقييم الجودة في هذه الجائزة يتم من خلال سبعة معايير هي^(٣):

١. القيادة.
٢. المعلومات و التحليل.
٣. الاستفادة من الموارد البشرية.
٤. التخطيط الاستراتيجي للجودة.

^١ - صلاح الدين المتولي، مرجع سابق، ص ٢٠٠.

^٢ - خالد سعد الجضعي، مرجع سابق، ص ٧٩٣.

^٣ - لويد دويتز، و كلير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة - التقدم و الحكمة و فلسفة ديمنج، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر

٥. إدارة عملية الجودة.

٦. نتائج الجودة و العمليات

٧. التركيز على العميل و إرضائه.

و تعمل هذه الفئات معاً كنظام، حيث أن النظام بطبيعته مجموعة عمليات يتم اتباعها على التوالي تحقيقاً للنتيجة المرجوة لكل مكونات النظام الأساسية: المدخلات و عمليات خاصة و نتائج و معلومات مسترجعة^(١). و فضلاً عن ذلك، قد استخدمت بعض الكليات الجامعية جائزة الجودة القومية لمالكولم بالدريدج كإطار لتحسين التعليم الجامعي، و تطبيق مبادئ الجودة التي حققت فروقاً إيجابية و هامة داخل مؤسسات التعليم العالي^(٢).

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى النجاح طويل المدى وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة التعليمية كل فرد في حدود عمله و صلاحياته، ومن هنا تكون إستراتيجية الجودة هي عبارة عن خطة مستقبلية طويلة المدى للتحسين المستمر في الجامعة من خلال الآتي^(٣):

أ- أهداف رئيسية منها:

١. الوصول إلى أسس و آليات معتمدة لتوكيد الجودة.
٢. استمرارية التطوير و التميز في مؤسسات التعليم العالي.
٣. الوصول إلى منظمات متكاملة من المعايير القياسية و قواعد المقارنات التطويرية.
٤. وجود جو المنافسة في مؤسسات التعليم العالي من خلال توكيد الجودة و الاعتماد.

ب- و هذه الأهداف الرئيسية يمكن تحقيقها من خلال عدة أهداف فرعية هي:

١. تقييم الأداء الجامعي في جميع قطاعاته.
٢. رفع كفاءة الأداء الجامعي.
٣. تحسين مستوى الخدمة التعليمية التي تقدم للطلبة.
٤. خلق نظام موحد لقياس الأداء الجامعي.
٥. التعرف على متطلبات سوق العمل أو المجتمع لتحسين المخرجات.
٦. تكوين ثقافة تنظيمية و توزيع المسؤوليات الجامعية بطرق موحدة.

^١ - محمد عبد الروهاب المزراوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٧٣.

^٢ - Jann E. Freed and others, op. cit, p.29.

^٣ - هدى محمد محمود حسانين، "إدارة الجودة و ضمان الاعتماد في التعليم العالي"، التعليم الجامعي العربي: آفاق الإصلاح و التطوير، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث)، مجلد ٢، مرجع سابق، ص ٤٣١ - ٤٣٢.

٧. تحقيق أقصى منافع للعاملين في المنظمات التعليمية.
٨. تحقيق نقلة في عملية التعليم للارتقاء بمستوى الطالب الجامعي.
٩. ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
١٠. التأكيد على أن الجودة من سمات العصر الذي نعيشه و هو مطلباً مهماً يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية.

ثالثاً: الأسس التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي^(١):

هناك مجموعة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها معايير إدارة الجودة الشاملة داخل المنظومة التعليمية و هي:

- أ- الفلسفة: حيث تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التطوير و التحسين المستمر لجميع عناصر النظام سواء المدخلات و العمليات و المخرجات و يؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج تعليمي جيد.
- ب- الأهداف: تتبنى إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي مجموعة أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وفقاً لنظام الجودة الشاملة فأهداف التعليم ليست ثابتة و لا مطلقة بل تتطوي على حركة تضمن تعزيزها أو تغييرها بمجرد تحقيقها و تتم عمليات التعديل و التطوير في الأهداف وفق عوامل داخلية و خارجية تستوعب المتطلبات و الاحتياجات المتجددة و إمكانية تنفيذها.
- ت- تدعيم الإدارة لنظام الجودة الشاملة: من أهم العوامل التي تضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو دعم و تأكيد الإدارة العليا و الذي ينبع من اقتناعها و إيمانها بضرورة التطوير و التحسين.
- ث- السياسة التعليمية للجودة: حيث تقوم سياسة الجودة على الوضوح التام لرؤية المؤسسة و ترشيد الإنفاق و زيادة المواد من خلال المنافسة في تحسين الجودة عن طريق تحديد: مسؤوليات المؤسسة عن إقامة نظام الجودة، و تعدد الآلية المسؤولة عن مراقبة و مراجعة نظامها، و صياغة الإجراءات الواضحة للأعباء و المهام، و كيفية مراقبة تنفيذ تلك الإجراءات.
- ج- تهيئة مناخ العمل: حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تهيئة العاملين نفسياً لقبول الثقافة الجديدة و الاقتناع بها مما يفرض عليهم ضرورة الالتزام بها و تقليل مقاومة التغيير لها، و من ناحية أخرى فإن نجاح المؤسسة في تطبيق الجودة مرهون بمدى جودة ثقافة المؤسسة من جميع جوانبها و التي ينظر إليها على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول

الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل و الأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة، و اسلوب كفاءة العاملين ، و كيفية مراقبة أدائهم.

ح- تأسيس نظام المعلومات لإدارة الجودة: تعتبر الجودة الشاملة لغة مشتركة بين جميع إدارات و أقسام و أفراد المؤسسة ترقى بالتوصيل الهادف و التفاعل لأطراف المنظومة و إدارتها و من ثم فإن معايير الجودة الشاملة تستبدل ذلك النظام القائم على التفرقة و العزلة بين الأقسام و التخصصات بنظام معلوماتي ييسر تبادل المعلومات و توزيع المسؤولية بين كل فئات المنظومة .

رابعاً: أدوات و مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

منذ الثمانينيات ١٩٨٠، ارتفعت أصوات عديدة ضد النموذج التقليدي لقيادة و إدارة التعليم العالي و مؤسساته، فلقد أصبح التعليم العالي غير قادر على مواجهة التحديات الجديدة التي فرضت نفسها عليه، و من ثم أصبح التعليم العالي تحت ضغط كبير يجعله يحاول أن يكون كفاء، و فعال، و يستجيب للتحديات و التغيرات الجديدة^(١). و لعل الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة و تطبيقه في مجال التعليم الجامعي و العالي يعتبر من أهم العوامل التي قد تسهم في مواجهة هذه التغيرات و التحديات. و لكن هناك الكثير من الاعتراضات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي منها: أصول إدارة الجودة الشاملة التجارية، و الابتكار المفرط، و الثقافة غير المناسبة، وكل هذه الاعتراضات يمكن معالجتها^(٢)، كما أن اهتمامنا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لا يعني أننا نخطط لجعل الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها. و لكن ما ينبغي أن ننفذ به من مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هو تطوير أساليب الإدارة التربوية تحقيقاً لجودة المنتج و سعياً إلى مضاعفة استفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية و هو المجتمع

¹- Maria Joao Rosa and others, "Defining Strategic and Excellence Bases for the Development of Portuguese Higher Education", European Journal of Education, Vol.40, No.2, 2005, p.205.

²- برانت دافيز و لندا إليسون، الإدارة المدرسية في القرن الحادي و العشرين، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١١٦.

بكل مؤسساته و جماعاته و أفراد^(١). إذاً يجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة، و التي تبدو أحياناً و كأنها موضوعة أو كلمة رنانة الأساس المتين الذي تقوم عليه إستراتيجية المؤسسة^(٢).

و لقد شجع النجاح في مجال الصناعة و الحاجة المتزايدة لتحسين قيمة التعليم العالي بالنسبة للشركاء على تبني الجامعات لعمليات إدارة الجودة الشاملة، و المؤسسات التعليمية تطبق عمليات إدارة الجودة الشاملة تحت مسميات متشابهة منها: الجودة الشاملة، و تعليم الجودة الشاملة، و تحسين الجودة المستمر، و في الوقت الراهن تستخدم عمليات إدارة الجودة الشاملة تحت مسمى (تحسين العملية المستمر)^(٣). و تتباين آراء الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي حول هذا الاتجاه. فيري البعض إدارة الجودة الشاملة كنظام في الإدارة و اعتبار رضا الطالب عنصر هام و أساسي، بينما يري البعض الآخر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تشجع على التغيير في المؤسسات التعليمية. و قد استخدمت المؤسسات الأكاديمية كلا المدخلين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي^(٤).

و في ضوء ذلك تستعرض الباحثة أدوات و مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي على النحو التالي:

أ- أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

توجد أدوات تعتبر جوهرية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، و هذه الأدوات تجعل من الممكن جمع المعلومات و تصورها و تحليلها و تفسيرها من أجل تحسين العملية، و بعض هذه الأدوات يعتبر مفيداً في تفسير البيانات الرقمية، و بعضها الآخر يمكن تطبيقه على البيانات اللفظية. و هناك ستة أنواع من الأدوات التي يمكن استخدامها في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي^(٥). و على الرغم من وجود بعض اتفاق على هذه الأدوات إلا أنه لا يوجد نموذج عالمي متفق عليه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي^(٦).

١ - العصف الذهني Brain Storming^(٧):

^١ - صلاح الدين أحمد حوهر، "أساليب و تقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات و المعلومات"، مجلة كلية التربية، ع ١٠٥، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، يناير ٢٠٠٢، ص ٢٧.

^٢ - روبرت ه و وترمان الابن، براعة الإدارة، ترجمة علاء عبد المعيم عد القوي، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٣٠٨.

^٣ - Gary S. Vazzana, and others, op. cit, p.69.

^٤ - Marilyn M. Helms and others, op. cit, p.326.

^٥ - Jann E. Freed, and others, op. cit, p.101.

^٦ - Marilyn M. Helms, and others, op. cit, p.326.

^٧ - وليام ل. مور و هريت مور، حلقات الجودة، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١، ص ص ١٠٨ - ١١٠.

يعتبر هذا لأسلوب بمثابة التطبيق العملي لمفهوم العمل الجماعي المتعاقد و الذي مؤاده: أن الكل يعد أكثر ثراء و قوة من أي جزء من لأجزاء المكونة له. فالأعضاء بتوحد إمكاناتهم لن يتوصلوا إلى حلول أفضل للمشكلات فحسب، وإنما يتم إثراؤهم ذاتياً عن طريق توسيع مداركهم و أفق معرفتهم. و يمكن تعريف العصف الذهني من الناحية العلمية بأنه: وسيلة للحصول على كم هائل من لأفكار من لدن مجموعة من الأفراد و ذلك في وقت وجيز، و يقوم الأعضاء في الحلقة باستخدام هذا الأسلوب في بادئ الأمر بغية تحديد المشكلات التي ضمن نطاق عملهم. و هناك خمس قواعد أساسية تساعد على جعل اجتماع العصف الذهني يتم بفاعلية هي:

١. عدم توجيه النقد، أو التقييم، أو الحكم على الأفكار.
٢. القدرة على الإبداع.
٣. التركيز على الكم لا الكيف.
٤. الاستناد إلى أفكار الآخرين.
٥. تسجيل كافة الأفكار.

و تستخدم هذه الأداة طبقاً لما يلي^(١):

- تحديد الهدف من استخدام العصف الذهني.
- تسجيل كافة الأفكار المتولدة أولاً بأول.
- إتاحة الوقت لبلورة هذه الأفكار و مراجعتها.
- الاقتصاد على الأفكار الجيدة و استبعاد الأفكار غير الضرورية.
- توضيح بنود الأفكار الجيدة و تقييمها.

و لقد أوضحت التجارب أن "أداة العصف الذهني ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل بمفرده. و في جلسات العصف الذهني الجيدة نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضاً بالأفكار، كما أن النتائج غالباً ما تكون مزيجاً من أفكار العديد من المشاركين"^(٢).

٢- مخططات السبب و النتيجة Cause and Effect Diagrams أو عظمة السمكة Fish Bone.

تستخدم لتحليل المشكلة إلى مسبباتها الرئيسية و الفرعية من خلال العصف الذهني، و تجمع البيانات في شكل بياني و الاستمرار في عرض الشكل البياني الموضح لأسباب حدوث المشكلة؛ لتحديد

^١ - عادل عبد الفتاح سلامة، مرجع سابق، ص ٢٧٦.

^٢ - إصدارات عميك، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة "عميك"، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٣٠.

العوامل المسببة للمشكلة و التقنيات و الآليات اللازمة لحل المشكلة^(١). و هذه الأداة تعتمد على خطوات ست هي^(٢):

١. تحديد الأثر.
٢. تدوين الفئات الرئيسية للأسباب التي من المحتمل أنها أدت إلى حدوث المشكلة.
٣. إضافة الأسباب إلى الرسم التوضيحي.
٤. تحديد الأسباب التي هي أكثر احتمالاً.
٥. تحديد أرجح الأسباب.
٦. التحقق من صحة السبب.

٣- خريطة باريتو Pareto Chart^(٣):

ترجع فكرة هذا الأسلوب إلى مطلع القرن التاسع عشر، عندما أظهرت دراسات الاقتصادي الإيطالي "فليفريدو باريتو" أن نسبة مئوية ضئيلة من المجتمع تستحوذ على نسبة عالية من الثروة، بينما يعيش السواد الأعظم من الناس في فقر مدقع. و قد ثبتت صحة مبدأ باريتو، حيث تبين أن بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تسفر عن نسبة مئوية عالية من المشكلات، بينما تسفر معظم العوامل الجانبية كثيرة العدد عن عدد محدود نسبياً من المشكلات. و يستخدم هذا الأسلوب في حلقات الجودة طبقاً إلى:

- إعداد جدول التوزيع التكراري.
- إعداد الرسم البياني.

و يعرف هذا الأسلوب باسم "قاعدة ٨٠ - ٢٠"، حيث أن تحليل باريتو يستند إلى افتراض أن ٨٠% من المشكلات سببها ٢٠% من الأسباب، و هذا يدعو إلى تركيز الجهود من أجل تحسين العمليات^(٤).

1- Jiving J. Detora, & Arthur R. Tenner, Total Quality Management, Three Steps Continuous Improvement, Oxford, Prentice Hall, 1998, p.215.

2 - وليام ل. مور و هريت مور، مرجع سابق، ص ١١٥ - ١١٩.

3 - عادل عبد الفتاح سلامة، مرجع سابق، ص ٢٧٨.

4- Linda L. Brennan & Walter W. Austin, "Addressing the Need for Management Processes for Higher Education Accreditation" Innovative Higher Education, Vol.28, No.1, Fall 2003, p.50.

٤- خرائط تدفق العمليات process Flow Chart^(١):

تسمح خارطة تدفق العمليات برؤية عملية تدفق الخطوات في العملية من البداية حتى النهاية. و تلعب دوراً أساسياً في فهم وإدراك العملية. و بذلك فهي ترصد خطوات العملية و علاقتها و تساعدنا في معرفة:

- المساعدة في تحديد النقاط الأفضل لجمع العمليات.
- تحديد المكان الأفضل لفحص العملية.
- تحديد فرص تخفيض فترة النقل.

٥- خرائط التشتت Scatter diagram^(٢):

إن الأسلوب الأبسط لتحديد وجود علاقة سبب و أثر بين متغيرين هو مخطط التشتت. إذ يمثل أحد المتغيرين المتغير المستقل، و الآخر يمثل المتغير التابع، فالمتغير المستقل يكون قابلاً للرقابة، أما المتغير التابع فيمثل الأثر المقاس.

٦- قائمة المراجعة Check Sheet^(٣):

قائمة على شكل جداول مجهزة مسبقاً لتسجيل المعلومات عليها. و يمكن أن تدون عليها المعلومات الضرورية بعمل إشارة فحص على الورقة، و تعد أداة بسيطة تستخدم في تحديد المشاكل، إذا تمكن المستخدم من تسجيل و تنظيم البيانات بطريقة تُسهل عملية الجمع و التحليل. و يتم تصميم هذه القوائم على أساس ما يحاول المستخدم تعلمه من جمع البيانات^(٤). و تستخدم لمنع حدوث الالتباس أو الغموض الذي قد يبدو عند البدء في إيجاد حلول للمشاكل. و تعتبر أداة مفيدة لسرعة الحصول على البيانات التي تتيح مزيداً من الفحص و التدقيق.

ب- مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

"إن الجودة في التعليم العالي و الجامعات مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف هذا التعليم و أنشطته: البرامج التعليمية و الأكاديمية، و البحوث و المنح الدراسية، و أعضاء هيئة التدريس، و الطلاب و المباني، و المرافق و المعدات، و توفير الخدمات للمجتمع المحلي، و البيئة الأكاديمية، و يعتبر التقييم الذاتي الداخلي و المراجعة الخارجية- على يد خبراء مستقلين، متخصصين

١ - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ١٣٨ - ١٣٩.

٢ - المرجع السابق، ص ١٤٠.

٣ - أمين فاروق فهمي، "المدخل المنظومي و إدارة و ضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم"، حول المدخل المنظومي في التدريس و التعلم، المؤتمر

العربي الرابع، مرجع سابق، ص ٢٥.

٤ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص ١٠٥.

و دوليين إن أمكن - عاملين أساسيين لتعزيز الجودة، على أن يكون التقييم الداخلي و الخارجي واضحاً للعيان^(١). و يكون التقييم بغرض:

- ١- تقديم صيغة محكمة لكن شاملة لوجهة نظر الجامعة في أهدافها الإستراتيجية و الجودة الشاملة لعمليات التدريس، البحث، خدمة المجتمع.
- ٢- بيان نظم و عمليات الجودة و التي تحتل بالفعل مكانه في الجامعة و تقييم فاعليتها^(٢).

فجودة التعليم الجامعي تعني أن تكون الجامعة قادرة على تحقيق رضا عملائها، و تحقيق أهدافها كاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات و المعايير التي توضع لها^(٣). و هي بذلك لها معنيان مترابطان أحدهما واقعي و الآخر حسي، فجودة التعليم الجامعي بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات و معايير حقيقية متعارف عليها مثل معدلات تكلفة الطالب الجامعي - أما المعنى الحسي لجودة التعليم فيركز على مشاعر و أحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب و أولياء أمورهم^(٤)، و تتمثل مؤشرات إدارة الجودة في التعليم الجامعي في الآتي:

١- جودة الطالب الجامعي:

إن التركيز على الزبون يرتبط بمشكلة تحديد الزبائن و توقعاتهم المختلفة. فهناك عملاء داخليين و عملاء خارجيين، فالعملاء الخارجيين هم الطلاب و المجتمع و المنظمات المختلفة التي يعمل بها الخريجون و يشغلون وظائف فيها. و العملاء الداخليين هما الطلاب و الموظفين. و بالتالي يتم تصنيف الطلاب ضمن مجموعة العملاء الداخليين مرة، و مجموعة العملاء الخارجيين مرة أخرى، و هذا يعتمد على الدور الذي يقوم به الطالب في موقف محدد. و من الضروري أن يدرك الطلاب أنهم هم الزبائن و الممولين في آن و احد للنظام التعليمي، و بذلك لا يستطيع الطلاب ترك المسؤولية الكلية للمعلمين بأنهم هم المسؤولين عن تعليمهم، و على الطالب تولي مسؤولية مساوية لمسؤولية المعلمين^(٥). فينبغي أن يكون الطالب نشط و مشارك فعال في تصميم و صناعة المنتج، فالطالب هو

^١ - رئاسة الجمهورية، المحاليس القومية المتخصصة، موسوعة المحاليس القومية المتخصصة، "التعليم الجامعي و العالي و تحديات العولمة"، مجلد ٢٨، ٢٠٠٢، ص ٤٠٥.

^٢ - Gerry Byran, "Total Quality Management in Engineering Education- A Case Study from University College Dublin (National University of Ireland- Dublin), European Journal of Engineering Education, Vol.23, No.4, 1998,P.437.

^٣ - سهيل ورق دياب، "مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني"، جامعة القدس المفتوحة، منطقة غزة التعليمية.
<http://www.khayma.com/dr-yousry/Sohil-Diab13-Res.pdf>, access date: 10/4/2007.

^٤ - مصطفى السايح محمد، "الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم و الأهمية)"، ٢٠٠٧.
<http://sea.edu.eg/oldsite28-12-2006/9/%D9%85%D9%>, access date: 27/9/2007.

^٥ - Jens J. Dahlgard and others, op. cit, P. 449.

الشخص الذي يبقى طويلا في العملية التعليمية، و عليه المشاركة في التحسين المستمر للعمليات التي تسهم في صناعة المنتج^(١). و هذا يفرق إدارة الجودة الشاملة عن أساليب الإدارة الأخرى التي يحدد فيها المصممون و المهندسون و ممولوا المنتج أو الخدمة الآخرين نوعية الجودة^(٢). إن الجهات الحكومية و التوقعات الاجتماعية هما الإطار العام الذي يؤثر على السياسات و الممارسات في مجال إدارة التعليم الجامعي بالجودة الشاملة، و الدليل على ذلك أن هناك اتجاه عالمي لزيادة تسجيل الطلاب في مرحلة الدراسة الثانوية، و هذا يعني التوسع في التعليم الجامعي ليشمل أكثر من ٥٠% من الشريحة العمرية في البلاد المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان، أما في البلاد النامية فتقل نسبة القيد إلى ١٠% من الشريحة العمرية و هذا يتطلب المزيد من التغيرات الهيكلية و المؤسسية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تطوير التعليم العالي و إدارة الجودة الشاملة به^(٣).

"و يعد الطالب بمثابة المادة الخام التي تشكل المخرج الرئيسي للنظام التعليمي بأكمله، و من ثم فإن الهدف الأساسي للتعليم الجامعي هو تمكين هؤلاء الطلاب من تطوير قدراتهم و مهاراتهم الشخصية من جميع جوانبها بحيث يصلوا إلى مستوى ملائم يؤهلهم لخدمة المجتمع في كافة التخصصات"^(٤). "فيجب أن يكون خريج الغد قادراً على توليد المعلومات و استخراجها من الكون و تجسيد هذه المعلومات في سلع و خدمات تنفع الناس و ترفع مستوى حياتهم"^(٥). و كنتيجة مباشرة لزيادة حجم المعرفة و لارتقاء معدل نموها أخذت المواصفات المطلوبة في المتخرجين تتغير بسرعة هي الأخرى، كما ظهرت الحاجة إلى تخصصات جديدة تتفق مع ميادين المعرفة المستحدثة بينما اختفت الحاجة لتخصصات تخطاها الزمن و ازداد التركيز على تنمية قدرات الفرد على البحث و التحليل و الاطلاع على كل جديد و مستحدث كي تبقى العملية التعليمية مستمرة^(٦). و تستخدم

¹ - Myron Tribus and others, "Total Quality in Schools of Business and Engineering", http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/qmin_eng-bus.pdf, Access date: 16/6/2008.

² - Klaus Schmidt, "Applying the Four Principles of Total Quality Management to the Classroom" Tech Direction, Vol.58, Issue 1, August 1998, p.17.

³- Anthony G. Hopkin, "Frame Factors and a Quality Assurance Agency in an Embryonic Higher Education System", Quality in Higher Education, Vol.10, No.3, November 2004, p.184.

⁴ - ماهر أحمد حسن محمد، كفاءة التعليم الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العصرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٤، ص ١٣٩.

⁵ - عبد الرازق عبد الفتاح، "التعليم الجامعي و تحديات المستقبل"، التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل، المؤتمر العلمي الخامس، في الفترة من (٢٩ - ٣٠) أبريل ١٩٩٧، كلية التربية، جامعة حلوان، ١٩٩٧، ص ١٤٥.

⁶ - علي خليل مصطفى أبو العنين و آخرون، القضايا التربوية المعاصرة، الدار الهندسية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٥٠.

مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لملء الفجوة بين تحصيل الطلاب و توقعات أصحاب العمل من خلال إحداث التكامل و التنسيق بين معارف التعليم و التعلم و المهارات عبر المنهج^(١).
و هناك عشرة معايير أساسية للمتعلم في هذا القرن، لابد أن تنعكس اتجاهات التعليم عليه، و هي^(٢):

١. التواصل بفعالية.
٢. حل المشكلات ووضع قرارات مسئولة باستخدام التفكير العلمي الناقد.
٢. استخدام التكنولوجيا بفعالية.
٤. تطبيق المهارات اللازمة للعمل و التعامل مع الآخرين.
٥. المشاركة كمواطنين متحمسين للمسئولية في حياة المجتمعات على المستوى المحلي و القومي و العالمي.
٦. إظهار الفهم للعالم باعتباره مجموعة من النظم المتفاعلة.
٧. استكشاف فرص التعليم و العمل.
٨. تطبيق قوانين الجمال في الحياة اليومية.
٩. الاختيارات الحكيمة من أجل حياة يسودها مناخ صحي.
١٠. استخدام مهارات التعلم بفاعلية.

٢- جودة عضو هيئة التدريس بالجامعة:

"يعد عضو هيئة التدريس الطاقة المحركة، و مركز الدائرة في كليات الجامعة و أهم مدخلاتها لتأدية دورها تجاه مجتمعها و هذا ما أجمعت عليه العديد من الدراسات"^(٣). و لهذا فإن أستاذ الجامعة هو أهم ركيزة من ركائز الجامعة و من أهم أربعة عناصر رئيسية للمؤسسة التعليمية و هي: الأستاذ، الطلبة، المكتبة، الإدارة العلمية الواعية بل أنه الأساس ، فإن بنيت الجامعة على أكتاف هيئة ضعيفة ازدادت ضعفاً، لأن الهيئة الضعيفة لن تنتج إلا طلاباً ضعافاً^(٤). و بالرغم من تعدد وظائف عضو هيئة

¹- Gary S Vazzana & Janet K. Winter, "Can TQM Fill a Gap in Higher Education?", Journal of Education for Business, 08832323, Vol.72, Issue 5, May/ Jun 1997.
<http://o-web.ebscohost.com.lib.aucegypt.edu/ehost/detail?vid=15&hid=8&sid=3676...>
Access date: 4/4/2007.

² - حسن حسين البيلالوي، "تطوير كليات التربية في ضوء المعايير العالمية للجودة"، التعليم و التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي في الفترة (١٠ - ١١) مارس ٢٠٠٤، كلية التربية، جامعة الرقازيق، ٢٠٠٤، ص ص ٢٩٧ - ٢٩٨.

³ - أسياذ محمد محمد عوض، دور عضو هيئة التدريس بكليات التربية في خدمة المجتمع في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠٠٣، ص ٨٢.

⁴ - فاروق عدده فيله، مرجع سابق، ص ٤١.

التدريس و المنبثقة في الأساس من وظائف الجامعة و التي من أهمها البحث و التدريس و خدمة المجتمع، و برغم ما طرأ على الجامعة من تغيرات جذرية في مفهومها و وظائفها استجابة لما طرأ على المجتمع من تغيرات اقتصادية و اجتماعية و سياسية و ثقافية وغيرها فلا يزال التدريس هو الوظيفة الأبرز لعضو هيئة التدريس^(١). و الطلاب هم زبائن التعليم ، لكن الزبون هنا مختلف عن زبائن الفندق أو المطعم. فالطلاب لا يعرفون ما يحتاجون إلى تعلمه، و هنا يأتي دور عضو هيئة التدريس المهني حيث يحترم رغبات و احتياجات الطلاب ثم يوازن بينها و بين احتياجات الزبائن الآخرين الذين قد يكون لهم مصلحة في التعليم فهم مستقبلي الخريجين، مثل أصحاب العمل الذين يوظفون هؤلاء الخريجين^(٢). "و بما أن الأستاذ الجامعي مدخلاً هاماً من مدخلات الجامعة فلا بد من الاهتمام بتحديد أهم معايير جودة أدائه و أهم المؤشرات التي تدل على تحقيق هذه المعايير ارتقاءً بمستوى أدائه ليتحقق في النهاية جودة الأداء الجامعي"^(٣). ومن معايير جودة عضو هيئة التدريس ما يلي^(٤):

- السمات الشخصية: و ذلك بأن يكون لديه مرونة في التفكير و ثقة في النفس، و يتفهم الآخرين و يتقبلهم، و يتأنى في إصدار الأحكام، بحيث لا يعتمد على الأحكام المسبقة و غير المبينة على أسس علمية صحيحة، و يجب أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال و القدرة على الشرح و التحليل.
- الكفايات المهنية: بأن يكون مع الطلاب يدافع عنهم و يحذرهم من المخاطرة، و يقدم المساعدة لهم في إنجاز مهماتهم، و يشجع على التعاون الاجتماعي و يدرك مشاعر الآخرين، و أن يشرك الطلبة بمواقف مثيرة للتفكير، و يتقبل اقتراحاتهم المختلفة و يستمع لهم بشكل جيد.
- الخبرات الموقفية: يتم ذلك عن طريق معرفة المعلم المتعمقة في مجال تخصصه و قدرته على تقبل الغرابة و الأصالة و التنوع في استجابات الطلبة، و القدرة على إدخال المهارات الفعلية

^١ - جمال علي الدهشان، و جمال أحمد السيسي، "تقوم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم"، مجلة البحوث النفسية و التربوية، ع ٣، س ١٩، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، ٢٠٠٤، ص ٣٨٤.

^٢ - Stanley J. Spanbauer, "Reactivating Higher Education with Total Quality Management: Using Quality and Productivity Concept, Techniques and Tools to Improve Higher Education", Total Quality Management, Vol.6, No 5, 6, 1995, p.522.

^٣ - نادية حس السيد علي، "تقييم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ع ٨، أبريل ٢٠٠٥، ص ٣٠.

^٤ - صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق و مقترحات التطوير، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٥ - ١٨٦.

- في العملية التعليمية، و قدرته على استخدام مهارة الاستماع للطلبة و توظيفها بشكل جيد بالإضافة إلى قدرته على تقييم العمل اليومي و الأسبوعي و تقييم الوحدات التعليمية و فعاليتها.
 - **الكفاءة العلمية:** و هي إلمام المعلم بالمعلومات و الخبرات التي يحتاجها الطلاب و يقدم لهم تلك المعلومات بالشكل الصحيح.
 - **الكفاءة التربوية:** أي معرفة المعلم بالطرق التربوية المناسبة في التعامل مع الطلاب و كيفية تقديم المعلومات لهم.
 - **الكفاءة الاتصالية:** أي قدرة المعلم على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلاب بالشكل الصحيح و القدرة على الاتصال بكل أفراد العملية التربوية بما فيهم المجتمع المحلي.
 - **الرغبة في التعليم:** حيث تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص؛ لأن المعلم إذا لم يملك الدافعية في التعليم، فلن ينجح في أداء العملية التعليمية.
 - **مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي.**
 - **تشجيع الانتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.**
 - **مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية و المهنية.**
 - **الحرية الأكاديمية لأستاذ الجامعة:** يعد الفكر الحر صفة رئيسية من صفات عضو هيئة التدريس الجامعي، إذ أن قيامه بالأداء المتميز في مجالي البحث و التدريس يتطلب توفير صفة الإبداع عنده. و لما كانت الحرية الفكرية هي من أولى خصائص الإبداع و مستلزماته كان لابد لأي جامعة أن توفر في قوانينها و أنظمتها ما يكفل هذه الحرية لعضو هيئة التدريس العامل فيها^(١). هذا بالإضافة إلى بعض الشروط الإجرائية الأخرى مثل^(٢):
١. إجادة لغة أجنبية واحدة على الأقل.
 ٢. تملك مهارة استخدام الحاسوب.
 ٣. التميز في الدرجة الجامعية الأولى.
 ٤. التفوق في مادة التخصص.
 ٥. الخبرة الميدانية في القسم العلمي الذي تخرج منه.
 ٦. الخبرة التطبيقية.
 ٧. الحصول على شهادة تربوية تفيد قدرته على التدريس الجامعي.

^١ - محمد وجيه الصاوي، "الحرية الأكاديمية و العوامل المرتبطة بها"، التعليم العالي في الوطن العربي - آفاق مستقبلية، في الفترة من ٨ - ١٠ يوليو

١٩٩٠م، ١، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، ١٩٩٠، ص ٣١٩.

^٢ - رشدي أحمد طعيمة و محمد سليمان البغدادي، التعليم الجامعي بين رصد الواقع و رؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة،

٨. توافر المستوى المادي اللازم الذي يعصمه من الانحراف.
٩. اجتياز اختبار تحريري في الثقافة التخصصية على مدى دراسته الجامعية كلها و كذلك اجتياز المقابلة الشخصية.
١٠. الحصول على تركيبة من اثنين من كبار المتخصصين في المادة.

إن التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة تعتبر أساساً للتنمية ثقافة الجودة و الإتقان و البحث عن التميز، باعتبار الأفراد و اتجاهاتهم و مهاراتهم أساساً لتجديد البنية الجامعية^(١). و تستخدم الكثير من الجامعات مراجعة ما بعد تعيين عضو هيئة التدريس كنوع من العلاج و ليس كشكل من أشكال العقاب، فالجامعات هدفت إلى مساعدة الأساتذة على تحسين أدائهم بدلاً من مهاجمتهم ما لم يحسنوا من هذا الأداء. و يوازي هذا الاستخدام توجيهاً و أهداف إدارة الجودة الشاملة من تدريب و تحسين مستمر^(٢). فالعالم يمر منذ مطلع القرن الواحد و العشرين بمرحلة تغيير حضارية تشمل كل مجالات الحياة بسبب ظهور معطيات جديدة تحتاج إلى فكر جديد و خبرات متميزة و مهارات تتصف بالجودة داخل الجامعة لكي تتعامل مع هذه المعطيات بنجاح^(٣).

٣- جودة المناهج الدراسية:

إننا نطلب الكثير من الجامعة فعلية أن تضطلع بدورها الرئيسي و التقليدي المتمثل في إعداد الكوادر و تدريب الأفراد و يفترض بها تشجيع الفرص التعليمية، بفتح أبواب التعليم العالي و الجامعي أمام الفئات الاجتماعية الأقل حظاً من السكان، و كذلك ينتظر منها أن تسهم في توسيع حدود المعرفة عن طريق بحوث رفيعة النوعية و الجودة و أن تخدم الاقتصاد الوطني من خلال بحوث و دراسات تنفع الصناعة و التجارة^(٤). ولكي تحقق الجامعة ذلك فإنه يلزمها مناهج عالية الجودة و ذلك من حيث الشمول و العمق و التكامل و عدم الازدواج و التكرار و الحشو و لتحقيق ذلك فإنه يلزمها ما يلي^(٥):

^١ - يوسف عبد المعطي مصطفى، "تصور مقترح لتطوير إدارة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، ع ١٠١، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، يونيو ٢٠٠١، ص ٦٢.

^٢ - Marilyn M. Helms, and others, op. cit, p.325.

^٣ - محمد محمود ميلاد و أحمد عبد المنعم أحمد، "معوقات الجودة الشاملة في إعداد معلمة التعليم الأساسي في كلية التربية بصور بسلطنة عمان"، مجلة البحث في التربية و علم النفس، ع ٢، مجلد ١٩، كلية التربية، جامعة المنيا، ع ٢، مصر، أكتوبر ٢٠٠٥، ص ١٦٣. صدر هذا العدد في أبريل ٢٠٠٧.

^٤ - تورستن هورسين، "فكرة الجامعة: أدوارها الجديدة، أزماتها الحاضرة وتحديات المستقبل"، مجلة مستقبلات، مركز مطبوعات اليونسكو، ع ٧٨ القاهرة، ١٩٩١، ص ٢١٥.

^٥ - موسى على الشرفاوي، مرجع سابق، ص ٤٤.

١. دراسة الهياكل العلمية الأكاديمية للأقسام و مراجعة ما هو قائم منها تمهيداً لتعديله في ضوء المستجدات العالمية و المجتمعية و العمل على إيجاد الفرص الدافعة لتوليد تخصصات جديدة.
٢. النظر فيما يقدم للطلاب إلى ثلاث مجموعات، تختص الأولى منها بما يسمى متطلبات الجامعة يدرسها جميع الطلاب، و الثانية تسمى متطلبات الكلية يدرسها كل طلاب الأقسام، و الثالثة متطلبات التخصص و يحددها القسم المختص.

و تخضع منظومة المنهج لمعايير قومية و عالمية، و تتكون منظومة المنهج من عدة مكونات هي: الأهداف و المحتوى و الطرائق و الوسائل و التقويم^(١).

أ- الأهداف: يجب أن تكون الأهداف منظومية و إجرائية بحيث يسهل قياسها، كما يجب أن تحقق الجودة الشاملة في مخرجات منظومة التعليم.

ب- المحتوى: يجب أن:

١. يصاغ بطريقة منظومية تظهر فيها العلاقات المتبادلة بين المفاهيم إلى جانب ارتباطها بالمشاكل البيئية و الحياتية للطلاب.
٢. يراعى فيه التحديث بإدخال المناهج الجديدة.
٣. يشبع تطلعات الطلاب الحالية و المستقبلية للالتحاق بسوق العمل.
٤. الارتباط المنظومي بين جوانب التعلم المختلفة (المعرفي - المهاري - الوجداني).
٥. يكون مرتبطاً بمعايير الجودة التي تضعها الهيئات و المؤسسات المحلية و العالمية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ج- الطرائق: تتدرج تحت المدخل المنظومي أكثر من طريقة للتدريس و التعلم فيمكن أن يكون التعلم بأسلوب حل المشكلات، أو بالتعلم النشط، أو بالتعلم التعاوني، أو بالتعلم الخبري، أو بالتعلم عن بعد.

د- الوسائل: للارتقاء بجودة التعليم و التعلم يجب استخدام الكمبيوتر و غيره من الوسائل التعليمية و يجب:

١. تشجيع الطلاب و العلمين على استخدام الكمبيوتر كوسيط متعدد حيث يقدم المحتوى و الشكل و الجدول و الصور المتحركة.
٢. تناسب أعداد الكمبيوتر المتوفرة في الجامعات و المدارس مع أعداد الطلاب.

هـ- التقويم: يجب أن يصاغ التقويم في ضوء المعايير القومية و العالمية فيجب أن:

^١ - أمين فاروق فهمي، "المدخل المنظومي و إدارة و ضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم"، المدخل المنظومي في التدريس و التعلم، المؤتمر العربي الرابع، مرجع سابق، ص ص ٢٦ - ٢٧.

١. يكون التقويم شاملاً يقيس الأهداف و جوانب التعلم المختلفة و المستويات العليا للتعلم.
٢. أن يكون منظومياً يقيس البنية المعرفية للطلاب من حيث التراكم و التناغم.
٣. التأكيد على أن يكون مستمراً و على كافة الأنشطة التي يمارسها الطالب.

و يمكن تعليم إدارة الجودة الشاملة للطلاب عن طريق إدراج مبادئها في تخصص معين أو بأقصى تفاؤل عبر التخصصات المختلفة بمؤسسات التعليم العالي. و تحدد الكفاءات المحورية مثل: المهارات بين الأشخاص، مهارات الاتصال، و مهارات اتخاذ القرار كما تحدد المحكات التي تقيس هذه المهارات. و تستخدم مع ذلك فروق الجودة في تشكيل محتوى المقرر و أساليب التدريس عبر المحتوى. و تطور المقررات كجزء من نسيج المنهج المتناسك و المبني بطريقة تدرس فيها القدرات المعقدة و المطلوبة للخريجين بأسلوب تدريجي ضمن المقررات^(١). إن تغير المنهج ليس بالعمل السهل و لا يحدث التغير في ليلة، لأننا نتحدث عن تغير الطريقة التي نعلم بها الشباب و نعلم بها أنفسنا، و هذا التغير لابد أن يحدث منذ مرحلة ما قبل المدرسة Pre-school و مروراً بمرحلة المدرسة و المدرسة العليا High-school و سنوات قبل التخرج بالجامعة حتى بعد التخرج^(٢).

٤ - جودة مكتبة الجامعة:

"الجامعة منذ القدم تقوم على أرجل ثلاث: الأستاذ، و الطالب، و المكتبة، فكل جامعة محترمة تنشئ مكتبة عظيمة غنية يرتادها الطلاب و الباحثون، و الجامعة الحديثة قد تضيف المختبرات، المتاحف، أجهزة التصوير، و الأجهزة التعليمية الآلية..... إلخ إلى المكتبة"^(٣). و مكتبة الجامعة تحتاج إلى ثروة كبيرة من الكتب و المراجع التي يتداولها الطلاب. كما يؤمل أن تحصل على أهم و أحدث ما يصدر من الكتب و المجلات العلمية و الأدبية و السياسية و الاقتصادية^(٤). فلا تعليم و لا تعلم إذا لم تكن المكتبات ظهيرا الكفاء رصيذاً متجدداً و تنظيمياً ميسراً، و مشجعاً على ارتيادها، و لعله من الضروري أن تتزود المكتبات الجامعية بالبنية

¹ - Garry S. Vazzana, and others, op. cit, p.71.

² - Myron Tribus and others, "Total Quality in Schools of Business and of Engineering",
http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/qmin_eng-bus.pdf,
Access date: 16/6/2008, op. cit.

³ - محمد فاضل الجمالي، خيرات و آراء في الدراسة الجامعية، دار سعاد الصباح، الكويت، ١٩٩٣، ص ٥٢.

⁴ - المرجع السابق، ص ٦٦ - ٦٧.

الأساسية التكنولوجية لاستخدام الإنترنت بالجامعات و المكتبات في الخارج، و سوف يُمكن ذلك من الحصول على المعلومات من المجلات العلمية و غيرها من المصادر من أي موقع في العالم^(١).

٥- البحث العلمي:

"لم تعد الجامعات في عالمنا المعاصر، ميداناً للتدريس فحسب، بل اتسعت مهامها لتكون مراكز للبحث العلمي و التطوير و المعرفة و التخطيط للمستقبل باتجاه خلق القاعدة العلمية الرصينة في المجتمع"^(٢). و البحث العلمي هو أحد المؤشرات الرئيسية التي تؤخذ بالاعتبار عند المقارنة بين الجامعات و محاولة تفضيل أحداها على سواها. فالجامعة التي لا ينشر أعضاء هيئة التدريس فيها أبحاثهم باستمرار تظل قيمتها العلمية و خاصة على المستوى العالمي، منقوصة إلى حد كبير، على الرغم مما قد يتميز به خريجوها من جودة في الإعداد^(٣). إن البحث العلمي - بشقيه النظري و التطبيقي هو وظيفة رئيسية من وظائف الجامعة الحديثة، و ذلك من أجل تطوير المعرفة و خدمة المجتمع و الإنسان، و كما أن البحث العلمي من جهة أخرى يؤدي دوراً رئيسياً في تحسين نوعية التعليم في الجامعة، و يؤدي الدور نفسه في تكوين الطالب العلمي. و الجامعة المجردة من البحث العلمي الجيد هي أشبه ما تكون بالإنسان بلا عينين^(٤). و على الرغم من صعوبة القول بأن الجامعة هي التي تتفرد بالبحث العلمي، حيث تشارك مؤسسات أخرى مثل مراكز البحث العلمي القائمة في مؤسسات اقتصادية و سياسية و اجتماعية خارج الجامعات، إلا أنه من المعروف أن الذين ينتجون البحث العلمي في هذه المراكز هم غالباً من إنتاج الجامعات، و تظل الجامعة هي المورد الأكبر و المنبع الأعظم للبحث العلمي^(٥). ومن الأمور المشجعة على البحث العلمي في الجامعات ما يلي^(٦):

١- توجيه البحوث العلمية لخدمة القضايا الرئيسية.

٢- أن تتضمن المقررات الدراسية التي تقدم لطلاب الدراسات العليا: طرق البحث العلمي، و كيفية كتابة التقارير و الرسائل العلمية و الأبحاث.

١ - حامد عمار، مواجهة العولمة في التعليم و الثقافة، دراسات في التربة و الثقافة (٨)، الدار العربية للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٦٥.

٢ - إبراهيم خليل العلاف، "التعليم العالي في الوطن العربي الواقع و التصورات المستقبلية"، مجلة بحوث مستقبلية، ع ٢، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، ٢٠٠٠، ص ٨١.

٣ - عبد الرحمن عدس، "الجامعة و البحث العلمي"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، القاهرة، يوليو ١٩٨٨، ص ٣٥٢.

٤ - سعيد التل و آخرون، قواعد الدراسة في الجامعة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ١٩٩٢، ص ٥٨.

٥ - سعيد إسماعيل علي، تجديد العقل التربوي، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٧٦ - ٧٧.

٦ - عبد الله السيد عبد الجواد، "تصور إجرائي لتطوير التعليم الجامعي - رؤية ميكروسكوبية"، مستقبل التعليم الجامعي و العربي، المؤتمر السنوي الأول، في الفترة من (٣-٤) مايو ٢٠٠٤، ج ٢، المركز العربي للتعليم و التنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص

٣. إضافة مقررات دراسية في العلوم التربوية و النفسية و أصول التدريس في مرحلة الماجستير و الدكتوراه بالجامعات للتأهيل للتدريس في الجامعة.
٤. وضع مفاهيم و معايير واضحة للموضوعات المراد بحثها.
٥. متابعة طلاب الدراسات العليا، و تقويم إنجازاتهم بصفة دورية.
٦. أن تقوم الجامعة بإعداد دليل بالإمكانات المتاحة من أساتذة و مختبرات و أجهزة و مراجع و برامج للحاسب الآلي و دورات أو ندوات يزمع عقدها، مع وضع توصيف لكل هذا يشمل الأهداف و المكونات و الأوقات المتاحة في الاستخدام.
٧. التوسع في البحوث التعاقدية بما يسهم في مشاركة مؤسسات الإنتاج و القطاع الخاص و قطاع الأعمال في تمويل البحث العلمي بجانب الإنفاق الحكومي.
٨. ضمان توافر البيانات الكافية عن الأبحاث التي تم إنجازها و المسجل منها و الموضوعات المقترحة دراستها.
٩. وضع مواصفات موحدة لإخراج رسائل الماجستير و الدكتوراه.

و هناك اتجاه جديد اليوم في مجال البحث العلمي و هو الاتجاه نحو الحاضنات التكنولوجية كأداة هامة لدعم و نمو المشاريع الصغيرة و المتوسطة في تطوير و تنمية و تسويق منتجاتها و خاصة القائمة على المبادرات التكنولوجية الفردية، و التي تحقق معدلات نمو عالية و سريعة داخل الحاضنة من ناحية تحسين فرص النجاح في ظل المنافسة المتزايدة، و الجامعات ينبغي عليها قيادة ثقافة إنشاء هذه الحاضنات التكنولوجية لما تحدثه من تغيير في التنمية المجتمعية بمختلف أشكالها و لا سيما و أن هناك تزايد سريع في أعداد الحاضنات حيث تضاعف عددها عشر مرات خلال السنوات العشرة الأخيرة لتصل اليوم إلى أكثر من ٢٠٠٠ حاضنة على مستوى العالم منها ١٥٠ حاضنة بالدول النامية^(١). كما ساهمت بحوث الفعل داخل قطاع التعليم الجامعي المعني بقضايا جودة التعليم، و بمبادرات تحقيقها و ردود أفعال المشاركين، بما يحقق زيادة قدرتهم على التقييم الذاتي و الخارجي و التغذية الراجعة لإعادة النظر فيما يقومون به من أعمال فمنهجية بحث الفعل ساعدت أعضاء هيئة التدريس ليكونوا أكثر دافعية نحو بحوثهم^(٢).

^١ - حسام حمدي عبد الحميد، "مدخل حاضنات الأعمال التكنولوجية لتفعيل العلاقة بين الجامعة و قطاع الأعمال على ضوء قيادة ثقافة التغيير لمايكل مولان - دراسة مقارنة لتحارب دول عربية و أجنبية"، مجلة كلية التربية، ع ٦٦، ج ٣، كلية التربية، جامعة المنصورة، بنسايير ٢٠٠٨، ص ١٨.

^٢ - حنان إسماعيل أحمد، "التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل - دراسة تحليلية"، مجلة التربية، ع ٢٢، ص ١١، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، مصر، مايو ٢٠٠٨، ص ١٨٧.

٦- جودة الإدارة الجامعية:

"إن نمط الإدارة الجامعية الذي يلائم المستقبل، هو ذلك النمط الذي يحقق التميز و الفاعلية، و يتسم بالتطور و الكفاءة في ترشيد الموارد و المعطيات المتاحة لمؤسسة التعليم العالي أو الجامعي"^(١). و لا يستطيع أي نظام تعليمي أن يعمل إلا في جو من الثبات و الاستقرار، و لا يمكن لهذا الاستقرار أن يستمر، فالأزمات التنظيمية تهزه بين فترة و أخرى، و تهدد سمة الاستقرار و الثبات فيه و النظام الفعال هو الذي يستطيع أن يتنبأ بقرع وقوع أزمة ما، فيستعد لدرء خطرهما، و إن لم يستطع فإنه يملك الاستعدادات و الترتيبات اللازمة لاحتواء الأزمة و التقليل من الخسائر المترتبة عليها^(٢). و يتجه عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي إلى الاستثمار في تحويل ممارسات الإدارة التقليدية إلى أسلوب جديد في القيادة يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وتتبنى المؤسسات التربوية إدارة الجودة الشاملة لنفس الأسباب التي جعلت الحقل الصناعي و التجاري يتبنّاها، فالنظم الإدارية الراهنة تخلفت عن الطراز الحديث و لا يمكن أن تضمن النجاح في عالم تنافسي بشكل متزايد. ويتضح في الكثير من بيئات التعليم العالي أن البيئات المطلوبة في الحياة الجامعية لن تأتي من خلال زيادة التمويل فقط. فالمطلوب هو أساليب إبداعية لاستخدام أفضل للمصادر التي نستخدمها بالفعل و سيتطلب ذلك نماذج جديدة في الإدارة، و طرق جديدة في تنظيم العمل داخل الجامعة و وظيفة هذا العمل. و تقدم إدارة الجودة الشاملة إطاراً نستطيع من خلاله أن نطور طرق جديدة للعمل و العيش معاً^(٣). و قبل البدء في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يجب أن نلتزم بها الإدارة في أعلى مستوى، فيكون ذلك مؤشراً قوياً للآخرين في الجامعة، كما يجب أن نتصف هذه الإدارة بقدر من الصبر^(٤).

و يظن البعض أن الإدارة شيء سهل، و لكن الصعوبة و التعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشري. و لا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء^(٥). فالعنصر البشري هو أغلى ما تملكه المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التميز، فعن طريقه يتحقق الرضا و السعادة لدى العملاء، لذلك يجب معاملته كشريك و ليس كأجير، و احترامه و تقديره، و تنمية الشعور العائلي لديه فأشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة عامل أساسي في

^١ - علي أحمد مذكور، التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٨٥.

^٢ - حصة محمد صادق، "أساليب إدارة بعض أزمات النظام التعليمي القطري: دراسة تحليلية نقدية"، مجلة كلية التربية، ع ١٠٤، كلية التربية،

جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر ٢٠٠١، ص ٢٣٥.

^٣ - Marco A. Munoz, op. cit, p.5.

^٤ - G. Gregory Lozier & Deborah J Teeter, "Quality Improvement Pursuits in American Higher Education", Total Quality Management, Vol. 7, No, 2, 1996, p.198.

^٥ - أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٢٥.

نجاح إدارة الجودة الشاملة^(١). حيث تشير إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير جوهري في أسلوب الإدارة التقليدي. و هو أسلوب تشاركي في الإدارة يقيم علاقة مختلفة مع المدير و العاملين تحت إدارته. و يصبح المدير ميسراً لعمل الفريق و مصدر الإلهام لعملية مستمرة من تحسين الجودة. علاوة على التأكيد على أسلوب التواصل ثنائي الاتجاه^(٢). إن مفتاح إدارة الجودة الشاملة يتمثل في فريق الجودة الشاملة و الذي يحتوي على أفراد ذوي مهارات اتصالية و احترام للأفراد الآخرين، و يستخدمون أساليب فعالة، و يمكنهم فهم ديناميات الجماعة^(٣).

و تتألف العملية الإدارية من عناصر أساسية هي التخطيط و القيادة و الرقابة و تقويم الأداء، و كلما زادت جودة العملية الإدارية كلما زاد حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية و المادية، و يتطلب ذلك ما يلي^(٤):

- ١- إنشاء معهد متخصص لتدريب جيل جديد للإدارة الجامعية مع الاستفادة بجهود بعض الجهات المتخصصة في هذا المجال.
- ٢- إعداد مركز للتدريب المهني بالتعليم الجامعي لتدريب العناصر البشرية المعاونة فيما يفيد أهداف التعليم و بما يحقق تنمية هذه العناصر.
- ٣- إعداد جيل من الباحثين في مجال الإدارة الجامعية من طلبة الدراسات العليا.

إن النظام الجيد لإدارة التعليم الجامعي بالجودة الشاملة يتطلب منظور طويل المدى، و التخطيط طويل المدى يتطلب ثبات الهدف و الاتصال بجميع الأفراد داخل النظام، فهو يُحسن أهداف و أغراض النظام التعليمي و يتعرف على الاتجاهات و التغيرات الحادثة في البيئة و هو في النهاية يعطي نتائج أساسية بالنسبة للمؤسسة في تحسين جودة الخدمات التعليمية^(٥).

^١ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ٥١.

^٢ - Marco A. Munoz, op. cit, p.19.

^٣ - Marlowe H. Smaby & Thomasc Harrison, "Elementary School Counselors as Total Quality Management Consultants", Elementary School Guidance & Counseling, Vol.29, Issue 4, April 1995, p. 310.

^٤ - موسى علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص ٤٥ - ٤٦.

^٥ - Myron Tribus, and others, "TQM in Education the Theory and How to Put it to Work".

http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/theory_ginedu.pdf,
Access date: 16/6/2008.

٧- جودة التمويل الجامعي:

تمثل أعباء تمويل التعليم، و توفير الموارد لمختلف مكوناته و مراحلها العمود الفقري للإدارة التعليمية، كما تعكس الأولوية التي يعطيها المجتمع و الدولة للمنظومة التعليمية و مخرجاتها. و من المعلوم أنه مهما كان حجم الموارد المتاحة، فإن فاعليتها و كفاءتها إنما تعتمد على أولويات توزيعها و ترشيد إنفاقها^(١). "فالميزانية ليست عمومية، و لا حتى بيان مالي بالنفقات المتوقعة و إنما هي، أو يجب أن تكون، أداة إدارية للتخطيط و التنفيذ و التقييم. و التعريف المعتاد الشائع لها هو: "خطة لتخصيص و إنفاق الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة". و يركز هذا التعريف على التخطيط و ضرورة ربط الإنفاق بتحقيق الأهداف، بدلاً من الوظيفة الفعالة الخاصة بالتصريح بالنفقات و ضبطها"^(٢).

و مؤسسات التعليم العالي تخدم زبائن عديدة مثل: الطلاب، الموظفين، الوالدين، خريجي الجامعة، أعضاء هيئة التدريس، دافعي الضرائب، المؤيدين، الهيئات الحكومية، الإداريين، الباحثين، و المجتمع ككل و يجب أن تمتلك الجامعة الموارد و المرونة اللازمة لتلبية احتياجات زبائنها^(٣). فجودة التعليم الجامعي تمثل متغير تابع لجودة التمويل الجامعي و مدى توازن أبواب الإنفاق مع قدرة التكاليف في كل مجال من المجالات و من هنا تجيء أهمية كلاً من^(٤):

١. التمويل الذاتي للجامعة.

٢. دراسات تحليل التكلفة و العائد في مجال الإنفاق الجامعي.

٣. جهود ترشيد الإنفاق الجامعي.

و يجب أن تكون مؤسسات التمويل Funding bodies و المجتمع بأسرة مسئولة عن تمويل مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى مستوى مقبول من الجودة، و هنا تفسر الجودة على أنها تستحق الأموال، حيث تبحث مؤسسات التمويل عن مقابل جيد للاستثمار في هذا المجال^(٥). و تتوقف جودة الجامعة على مقدار الموارد المتاحة لها و التي توجه بنجاح نحو إنجاز الأهداف المرتبطة برسالة الجامعة، و نحو البرامج التي تقدمها الجامعة لتحقيق فروق إيجابية و هامة في حياة الأفراد الملحقين

١ - حامد عمار، التنمية البشرية و تعليم المستقبل، دراسات في التربة و الثقافة (٧)، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٤٣.

٢ - مارحريت بريدي و أحرون، الإدارة التعليمية (الاستراتيجية- الجودة- الموارد)، ترجمة هاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٤٦.

٣ - T.Hillman Willis & Albert J. Taylor, op. cit, p.998.

٤ - موسى علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٤٦.

٥ - G.Srikanth & John Dalrymple, "Developing Alternative Perspectives for Quality in Higher Education", the International Journal of Education Management, Vol.17, No.213, 2003, P.127.

بها^(١). "و نظراً لأن الموارد دائماً محدودة، بالقياس إلى الطلب عليها، فمن المحتمل أن الحكومات عبر العالم سوف تسعى لفرض سيطرتها على موارد تمويل التعليم العالي و تطالب بفرض مزيد من أساليب محاسبة القائمين عليه، و الاحتفاظ ببعض مصادر الدعم المالي لتمويل الأغراض الخاصة. كما أنه سوف يتم تشجيع كثير من العمليات الموجهة بأسلوب السوق، و الموارد غير الحكومية في إدارة التعليم العالي"^(٢).

٨- جودة فلسفة التعليم الجامعي:

و ذلك بأن تركز على جملة من المبادئ و الاتجاهات المنبثقة من السمات الأساسية لمسيرة النهضة المجتمعية بحيث تعمل على^(٣):

- ١- انبعاث الإرادة الوطنية عن طريق مغالبة الصعاب، و ابتكار الحلول المناسبة مع مرونة إيجابية رشيدة تستوعب ما تأتى به من متغيرات.
 - ٢- التنمية البشرية بحيث يصبح الإنسان محور عملية التنمية ذكراً أو أنثى في غذائه و صحته و تعليمه و ترفيهه و بيئته و حقه في المشاركة في بناء مجتمعه.
 - ٣- المساهمة في بناء مجتمع معرفي.
 - ٤- التنوع الفكري بحيث لا يتاح لتيار منفرد سواء أكان آتياً من الداخل أو الخارج.
 - ٥- الحفاظ على الهوية الثقافية كسبيل لعدم الذوبان في الآخر في ظل العولمة.
- فالتعليم العالي و الجامعي هو الرصيد الاستراتيجي لحركة التنمية في المجتمع و توجيه فعالياته، إنه المدخل الرئيسي للوفاء باحتياجات التنمية المستقبلية. و من ثم فإن الهوية الحضارية لأي مجتمع من المجتمعات تبني على أساس الزيادة في الرصيد الاستراتيجي و حسن توظيفه على المستوى المأمول^(٤).

٩- جودة التشريعات و اللوائح الجامعية:

"و يقصد بذلك مدى مواكبة هذه التشريعات مع المتغيرات الاقتصادية و السياسية و الثقافية و الاجتماعية و التكنولوجية؛ حيث يتعين أن تكون هذه التشريعات و اللوائح واضحة و محددة و مرنة و متطورة بصفة دائمة^(٥). فالوقائع المعاصرة تؤكد على أن العالم

¹ - Jann E.Freed, and others, op. cit, p. 40.

² - يان رينج، "حواضر التعليم العالي الحكومي"، في: التخطيط التربوي- تحليل الحوافز و اتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة التربوية، تحرير فرانسيس ن. كيمير و دوحلاس م. وندام، ترجمة محمد أمين و عاطف أبو زينة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٤٩.

³ - موسى علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٤٣.

⁴ - عبد الودود مكروم، مرجع سابق، ص ١٣٩.

⁵ - موسى علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٤٣.

يعيش عصراً ملئاً بالتغيرات و التحديات المختلفة و هي تختلف اختلافاً جذرياً عن التحديات التي واكبت عالم أمس، و هي متزايدة في عمقها و اتساعها، و تأثيرها على مختلف جوانب الحياة، لذا يلزم على التشريعات و اللوائح الجامعية أن تتواكب مع تلك التحديات التي يفرضها التغير المتسارع^(١).

١٠- حرية الجامعة و استقلالها^(٢):

إن الجامعة منظمة علمية أكاديمية و جدت من أجل الفكر و الثقافة، و إذا تحولت الجامعة عن هذا الهدف إلى أهداف أخرى سياسية أو غير سياسية فإنها تفقد المغزى الحقيقي لوجودها. فالجامعة يجب أن تتمتع بالحرية في ممارسة شؤونها و تنظيم كيائها دون ضغط أو وصاية من الخارج، و إذا فرضت قيود على التدريس أو الحرية الأكاديمية للجامعة فإن التعليم الجامعي ينهار من أساسه. و يترتب عليه ركود الحياة الفكرية الجامعية.

و الجامعة يجب أن يكون لديها القدرة على ممارسة استقلالها. فقد تكون الجامعة مستقلة من الناحية الاسمية لكنها ليست كذلك في واقع الأمر، و هناك ثلاثة أنواع من الاستقلال: الاستقلال الأكاديمي، الاستقلال الإداري، و الاستقلال المالي.

١١- جودة المباني الجامعية و تجهيزاتها:

الجامعة تحتاج إلى العديد من المباني الصحية للدراسة و الإدارة و العبادة و الأبحاث و المكتبات و اللقاءات العامة و ملعب رياضي و حوانيت للمطربات و لاقتناء الكتب و الحاجات الطلابية على أن تتخللها الأشجار و الأزهار، كما تحتاج إلى التجهيزات الآلية الحديثة للعلوم و اللغات و التصوير و عرض الصور و النشرات و وسائل النقل..... إلخ^(٣).

و تؤثر قاعة التعليم بما تشكله من مؤثرات مادية و معنوية تأثيراً بالغاً على جودة العملية التعليمية و على مخرجاتها، و تتمثل محاور مكان جودة التعليم الجامعي فيما يلي^(٤):

١. المساحة المخصصة لكل طالب.
٢. توفر وسائل العرض المتعددة.
٣. رؤية الطلاب لما يعرض أمامهم بوضوح من أي مكان في المدرج.
٤. الإضاءة و التهوية اللازمين.
٥. توفر المخارج و احتياطات الأمان في حالة الكوارث.

^١ - أسياذ محمد محمد عوض، مرجع سابق، ص ٢.

^٢ - محمد مير مرسى، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر و أساليب تدريسه، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٣٣ - ٣٤.

^٣ - محمد فاضل الجمالي، مرجع سابق، ص ٦٧.

^٤ - أمين فاروق فهمي، "المدخل المنظومي و إدارة و ضبط الجودة الشاملة في مطومة التعليم"، حول المدخل المنظومي في التدريس و التعلم، المؤتمر الرابع، مرجع سابق، ص ٣١.

١٢- جودة تقويم الأداء الجامعي:

يتطلب رفع كفاءة و جودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التعليمية، و المشتمله بصفة أساسية على الطالب، و المعلم، و البرامج التعليمية و طرق التدريس، و تمويل و إدارة المؤسسات التعليمية، و كل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة و محددة و يسهل استخدامها و القياس عليها و هذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها مع إعادة هيكلة الوظائف و الأنشطة و فق تلك المعايير و مستويات الأداء^(١)، فمهما كان التخطيط الجامعي جيد و مهما حسنت قيادة العاملين فلا غنى عن تقويم الأداء و يتطلب ذلك معايير لتقويم كل عنصر من العناصر السابقة، و يمكن الاسترشاد بمجموعة من الأسس والمعايير لقياس و تقويم و تطوير الأداء في المؤسسات الجامعية ومن أهمها^(٢):

- ١- نظم إدارة و تشغيل المؤسسات التعليمية و نوعية الإشراف و الرعاية في مختلف الشئون الأكاديمية و البحثية و ما يرتبط بها من مقومات رئيسية و مدى ما تتمتع به المؤسسة من استقلالية.
- ٢- مجموعة البرامج التعليمية النظامية و اللانظامية التي تقوم عليها المؤسسات و الدرجات العلمية التي تمنحها و مدى التنوع و التكامل و الترابط فيما بينها و ضمانات استمرارية تطوير و تحديث هذه البرامج و ما توفره من تخصصات فرعية و أنشطة تكاملية و ثقافية لطلابها.
- ٣- مستوى الخبرة من حيث العراقة الزمنية و الأكاديمية للمؤسسة، و كذا بالنسبة لكل من مجالات التخصص و برامجها و بالنسبة لكل قسم أو مكون من مكونات المؤسسة.
- ٤- أعضاء هيئة التدريس و مؤهلاتهم و تخصصاتهم و خبراتهم الخاصة و العامة و طبيعة أعمالهم و ظروف استخدامهم بعقود دائمة أو مؤقتة، و ما ارتبط بهم من أعباء تدريسية و بحثية و ما توصلوا إليه من إنجازات علمية و ما يقدمون للمجتمع من خدمات فعالة و مؤثرة.
- ٥- توافر القدر الكافي من الحرية الأكاديمية و الإدارية للمؤسسة و العاملين فيها و الاستقلال في صياغة سياستها و خططها بما يحقق لها النمو و الازدهار المستمر.

^١ - صالح ناصر عليما، مرجع سابق، ص ١١٥.

^٢ - موسى علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٤٦ - ٤٧.

٦. مدى توافر الأدوات و التجهيزات و التكنولوجيا المعنية و سائر مقومات التعليم و البحث العلمي بما في ذلك المكتبات و مصادر المعلومات و ورش الصيانة و الإصلاح و تصنيع الأجهزة العلمية.
٧. المدارس العلمية و برامج التميز العلمي القائمة في المؤسسة التعليمية أو البحثية و مشروعات البحوث العلمية الأساسية و التطبيقية و مدى الاستفادة من نتائجها في تطوير الأداء و رفع مستواه داخل المؤسسة.
٨. برامج و وسائل التنمية المستمرة و المتواصلة لأعضاء هيئة التدريس و الباحثين و معاونيهم من مختلف الكوادر.
٩. ما تقدمه المؤسسة من خدمات الريادة و الرعاية المتكاملة للطلاب، وما توفره من أنشطة اجتماعية و ثقافية و رياضية لهم بما من شأنه تكوين الشخصية السوية الواعية.
- و القياس في مجال التعليم العالي مهمة صعبة لعدة أسباب منها: أن الخدمة المقدمة ليست ملموسة، و هناك وقت طويل بين تقديم الخدمات و تحقيق المنافع^(١).

خامساً: مجالات و تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

أ- مجالات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يوجد بعض المجالات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي و التي يمكن عرضها من خلال الجدول الآتي^(٢):

جدول (٢) يوضح

المجالات الأساسية و الفرعية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي

الرقم	المجال الأساسي	المجالات الفرعية
الأول	تهيئة متطلبات الجودة في التعليم الجامعي.	١. وضع القواعد و اللوائح المحددة لنهج المؤسسة و المنظمة لعملها. ٢. اعتماد منهجية التطوير المستمر لعمليات التعليم و التعلم و تحسين الأداء. ٣. توفير المدرسين و الفصول و كافة مستلزمات الأنشطة الصفية و اللاصفية.
الثاني	متابعة عمليات التعليم و التعلم و تطويرها.	١. تنفيذ إجراءات قبول الطالب في المؤسسة. ٢. تقديم الخدمات المختلفة للطالب الجامعي. ٣. متابعة تحصيل الطالب الجامعي.

^١ - Stanley M. Widrick, and others, "Measuring the Dimensions of Quality in Higher Education", Total Quality Management, Vol.13, No.1, 2002, p.125.

^٢ - نعمان محمد صالح الموسوي، مرجع سابق، ص ١٠٥.

٤. إعداد البرامج الأكاديمية و المهنية.		
٥. تطوير محتوى التدريس و طرائقه.		
١. إعداد برامج التنمية المهنية للمعلمين.	تطوير القوى البشرية	الثالث
٢. تحديد أساليب تقويم الأداء و تطويره		
١. تأمين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	اتخاذ القرارات و خدمة المجتمع	الرابع
٢. تقديم الخدمات لمؤسسات المجتمع.		

ب- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- و يمكن اتباع المراحل التالية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي^(١):
- **المرحلة الأولى:** تبدأ الجودة بالرؤية: يجب أن يلعب رئيس الجامعة دوراً فعالاً في عملية إدارة الجودة الشاملة، وينطوي هذا الدور على تنظيم و تعيين قيادة، و تخطيط مجلس لإدارة الجودة الشاملة يمثل كافة الشركاء على مستوى الجامعة و يجتمعون على أساس سنوي أو عندما تدعو الحاجة إلى ذلك، و يعمل هذا المجلس تلقائياً على توسيع المؤسسة من خلال تضمين القيادة من كل وحدة وظيفية بالجامعة مما يزيد احتمالية إعطاء التخطيط كجهد جماعي موحد معنى جديد و على المدى الطويل.
 - **المرحلة الثانية:** معرفة السوق و المنافسة: تزداد قيمة نظم التعليم العالي على المستوى العالمي على خلفية التقليد القائل بأن الجامعة يجب أن تعرف ما هو الأفضل بالنسبة للطلاب أثناء الدراسة و كذلك بعد التخرج، ويكون ذلك عن طريق الحوار بين الجامعة و أصحاب عمل الخريجين الذين يمدون الجامعة بالمواصفات المطلوبة في الخريجين.
 - **المرحلة الثالثة:** المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة: لكي تتحقق إدارة الجودة الشاملة، لابد من اكتساب قاعدة معرفية من بعض المبادئ و الممارسات الأفضل للإدارة، و ذلك من قبل كافة أعضاء الفريق. و يعد هذا الجانب في التعليم مهماً لأنه يقدم الأساس المعرفي الذي يساعد في النهاية على تماسك النظام.
 - و تعد مبادئ ديمنج الأربعة عشر، النموذج الثلاثي في الجودة لجوران، مبادئ كروسبي في إدارة الجودة، و فلسفة الإدارة لدى دروكر و غيرها من أفضل ممارسات الإدارة، و لابد من دراسة كل طريقة بعناية لتحديد الأنسب للجامعة.
 - **المرحلة الرابعة:** دور التقييم: يركز التقييم على جمع البيانات و التي تستخدم في تحسين جودة تعليم الطالب، و التقييم هو الجانب الأهم في هذه المرحلة؛ ذلك لأنه يحدد شكل واضح للعملية ككل بدأً من الرؤية الخاصة بالجامعة و إلى التقييم الذاتي اليومي لكل فرد في النظام. و تقتضي عملية

¹ - Bettye B. Burkhalter, "How Can Institutions of Higher Education Achieve Quality Within the New Economy?", Total Quality Management, Vol.7, No.2, 1996, pp.155-159.

التقييم مشاركة كافة الأعضاء عند كل مستوى حتى يتم التواصل ثنائي الاتجاه، و الأداء العالي، و قد تكون أكثر الطرق علمية لتقييم إستراتيجية الإدارة تلك التي وصفتها دورة شيوارت Shewhart cycle، و التي تتكون من أربعة خطوات أساسية:

١. خطط : وثق و أسس أهداف قابلة للقياس.
٢. نفذ : نفذ الخطة و اجمع البيانات و المعلومات المطلوبة.
٣. افحص: حلل البيانات كيفياً و كمياً.
٤. اعمل: أحصل على العمل التصحيحي و قيم المستقبل على أساس منتظم.

و تسمح هذه الدائرة بتركيز المشكلات و الحلول على النظام و ليس على الأفراد.

● **المرحلة الخامسة: قيادة فريق دينامي:** تتطلب المرحلة الخامسة خلق بيئة تعمل على تفعيل الفريق و تشجع على المخاطرة المحسوبة. و قد عرف ديمنج القائد بأنه المسئول عن تحويل المؤسسة من خلال المعرفة الشخصية، و قوة الإقناع. فقيادة الفرق المؤثرة لديهم رؤية من أجل المستقبل، أهداف واضحة و صريحة، أهداف قابلة للقياس، و أساليب تقييم قائمة على البيانات، و يوضح هؤلاء القادة من خلال الأفعال كيف يجعلون الرؤية تتحول إلى واقع. و تقوم قيادة المؤسسة ككل على أساس الافتراض بأن كل شيء يتغير، بينما تتحكم إدارة الجودة الشاملة في ديناميات هذا التغيير، و يشجع قائد الفريق الدينامي كافة الأعضاء ليتحملوا المزيد من المسئولية و التواصل بفاعلية أكثر و العمل بإبداعية و نكاه أكثر.

● **المرحلة السادسة: الدور الهام للاتجاه:** إن الاتجاه الإيجابي المقرون بأساليب التقييم الثابتة عامل هام يسهم في رفع الجودة، خفض التكاليف، و سرعة الاستجابة، فإدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً جديداً، أو طريقة جديدة للتفكير المنظم فقط، إنما تتطوي على التوازن بين أدوات التطوير الإداري و المؤسسي و ممارساته على اعتبار أن لكلاً منهما مميزات في ذاته، و بشكل خاص تتطلب إدارة الجودة الشاملة: تخطيط مكثف، تغذية راجعة ممتدة من المشاركين في الجامعة، تقييم للعمل، إدارة تشاركية متطورة، و عمالة مفوضة. علاوة على ذلك، إنها تتطلب اتجاه إيجابي و التزام نحو فكرة الجودة. و بدون هذا الاتجاه الإيجابي و التصميم على النجاح سيكون مستوى الإنتاجية و النجاح منخفضين.

و على الرغم من اتصاف مؤسسات التعليم الجامعي بخصائص محددة إلا أنها تستطيع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و تتضمن هذه المبادئ: التحسين المستمر في الجودة، ثبات الجودة، مشاركة أعضاء هيئة التدريس و الطلاب و الإداريين في عمليات الجودة، إرضاء احتياجات الطالب،

و سهولة الإجراءات الإدارية. إن مثل هذه المبادئ يمكن أن تسهم بنجاح في تطوير نظم التعليم الجامعي و مؤسساته^(١). و لتطبيق هذه المبادئ لأبد من المرور بمجموعة من العمليات المتتالية^(٢):

١. تقرير المغزى (الغرض): و تتعلق بتقييم الاستفادة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 ٢. الوعي: يجب تدريب العاملين على المبادئ و الأدوات و الأساليب الخاصة بإدارة الجودة الشاملة. و هذا الوعي يمكن أن يتم من خلال مجموعة من الأساليب المختلفة، مثل برامج التدريب الداخلي و الخارجي و القراءة و الندوات أو الزيارات إلى المؤسسات التي طبقت بالفعل مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 ٣. التحليل: إن التعرف على أوجه الاستفادة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يحدث من خلال إستراتيجية شاملة تلتزم بها الإدارة العليا، و يتم ذلك من خلال:
 - دراسات مسحية و مقابلات للتعرف على درجة تحقق الإشباع لطالبي الخدمة.
 - مقابلات موجهة و متعمقة للتعرف على اتجاهات العاملين و معنوياتهم.
 - عناصر تكلفة الأداء الحالي و مقارنتها بعناصر تكلفة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - كفاءة العمليات الإدارية الأساسية.
 ٤. الإستراتيجية الأولية: على أساس تحليل الموقف الذي تم في الخطوة السابقة من قبل الإدارة العليا سوف تتحدد:
 - نقاط الضعف و نقاط القوة.
 - فرص التحسين الرئيسية.
 - القواعد الأولية للأداء.
 - أسس التخطيط للخطوات التالية.
- و بعد تحديد الإستراتيجية الأولية أو الأساسية، نستطيع أن نحدد ملامح الإستراتيجية المخصصة لكل وحدة إدارية، و ذلك للشروع في خطوة تالية تتعلق بوضع المهام التفصيلية.
٥. الإجماع الإداري: يحدد المدير العام مقدار الإجماع الإداري الذي يجعل من المناسب إقامة الاجتماعات و المؤتمرات الدورية فيما بعد لتنمية الوعي بمدخل إدارة الجودة الشاملة.

¹ - Maria Joao Rosa and others, op. cit, p. 207.

² - عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، مرجع سابق، ص ص ١٥٧ - ١٥٩.

٦. **الانطلاق (البداية):** يكون الانطلاق من خلال التدريب و الاتصالات التي تتم نحو تحقيق التزام العاملين بالتغيير. و هذا في النهاية يؤسس وعياً لدى كل فرد عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة كلغة عامة، و عن الأغراض و الأهداف و الإستراتيجية و الإطار الإداري.

"و يؤكد ديمنج و سينج أن قضية إدارة الجودة الشاملة تتضمن إلى جانب التطبيق الدقيق لخطوات محدده التركيز على تنفيذ الأفكار الناجحة التي تكمن وراء هذه الخطوات، و من هنا فمؤسسات التعليم الجامعي و العالي يجب أن تضع في الاعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأفكار التي أثبتت نجاحاً في مجالات أخرى مثل الصناعة و الصحة و الأعمال و غيرها"^(١).

و يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عن طريق مجموعة من التغيرات^(٢):

١. مراجعة المناهج الدراسية و محتوياتها و أهدافها، لتكون أكثر توافقاً مع برامج الجودة الشاملة.

٢. عقد مجموعة من الجلسات، و تقديم المساعدات الشخصية للطلاب، و بخاصة الذين يواجهون صعوبات في فهم التطبيق الشامل للجودة.

٣. أن تكون هناك تغطية شاملة لكل المواد الدراسية، و ذلك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها جميعاً.

٤. تزويد الأفراد أثناء الخدمة بالمفاهيم الخاصة بالجودة، و كيفية تطبيقها في التعليم.

٥. معالجة المشكلات التحتية لأداء الطلاب، عن طريق اقتراح تحليل خاص لمحتوى المناهج، باستعمال مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٦. التغيير الشامل في الجامعات، بداية من مستوى قاعة الدرس و إلى أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مجموعة من الأفكار الجديدة.

٧. ابتكار عملية جديدة من خلال تطوير الموظفين لأنفسهم.

٨. التعرف على أسباب الجودة و تحليلها، و إبداء الحلول ثم النتائج.

٩. الالتزام بالأطوار الخمسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و هي: الالتزام، و التطور التنظيمي الكامل في العمليات الإدارية الرئيسية، و التركيز على الطالب من خلال تصميم فريق عمل، مع التوجيه العملي و التحسين المستمر يومياً.

^١ - الهلالي الشريبي الهلالي، مرجع سابق، ص ١٧٩.

^٢ - أحمد سيد خليل، و إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص ٣٧٢ - ٣٧٣.

١٠. العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين.
١١. التحسين المستمر في كل مظاهر العملية التعليمية.
١٢. وجود لجنة تنسيقية، تراقب و تصمم و تطور و تطبق عملية تحسين المنظمات المختلفة.

- كما يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وفق الآليات التالية^(١):
- مجلس الجودة: و يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات و إعطاء السلطة اللازمة لتوجيه و دعم عملية إدارة الجودة الشاملة و ينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية و يرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية.
 - فريق تصميم و تنمية الجودة: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة و مهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة و تتمثل مسؤولياته في:
 ١. دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها.
 ٢. تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة و فرق العمل.
 ٣. تحديد متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية و خارجها.
 ٤. اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، و تحديد خطواتها الأساسية وما تتطلبه من تجهيزات و أماكن عمل و غيرها.
 ٥. تحسين الجودة داخل الجامعة.
 - لجنة توجيه الجودة: و تعتبر مركز عملية إدارة الجودة الشاملة و تتمثل أهم مسؤولياتها في:
 ١. توثيق الصلة بين الجامعة و المؤسسات الأخرى.
 ٢. وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
 ٣. إزالة الخوف و نشر الخبرات الفائقة و الدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.
 - لجنة قياس الجودة و تقويمها: و تتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة و التأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، و التأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.
- و لقد أنشأت كليات عديدة مجالس أو هيئات للجودة و كانت تهتم غالباً بالأمور التالية^(٢):
١. المساعدة على تحقيق هدف الكلية من خلال وضع سياسة للجودة.

^١ - فتحي درويش محمد عشية، مرجع سابق، ص ١٨ - ١٩.

^٢ - مارجريت بريدلي و آخرون، مرجع سابق، ص ٧٤.

٢. تطوير استراتيجيات للتطبيق و التنفيذ للتأكد من تحويل السياسة إلى واقع عملي.
٣. وضع آليات يتم من خلالها اختيار مبادرات تحسين معينة و التنسيق فيما بينها.
٤. ضمان أن مبادرات التحسين منفصلة عن "الأعمال كما هو معتاد".
٥. تكوين و تنظيم فرق الجودة و تخصيص الموارد البشرية و المالية اللازمة لها.
٦. التأكد من قياس أوجه التحسين و التطوير بشكل مناسب و تسجيلها و إعداد تقارير عنها.
٧. التأكد من أن الناتج و المعايير تستخدم و تنشر بالطريقة المباشرة.
٨. وضع آليات يمكن من خلالها التعرف على نواحي النجاح و نقلها و تعميمها في المؤسسة كلها.
٩. المساعدة في إدخال ثقافة التحسين المستمر للجودة في أرجاء الكلية و التأكد من مواصلة الاهتمام بذلك.

و عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لابد من مراعاة الأمور التالية^(١):

١. أن يكون هناك نموذج محلي للنظريات الجديدة مع توافر معلومات عن الأرض و المباني و القوانين التعليمية و قوانين العمل.
٢. لابد من تكريس أكبر وقت ممكن لمرحلة التخطيط.
٣. تشغيل العاملين الذين لديهم التزام نحو الرسالة، القدرة على التكيف، هدوء المزاج، الثقافة، و الصبر اللامحدود.
٤. لابد من التنسيق بين الاستثمار التعليمي و القدرة المادية على دعم الالتزام طويل المدى.
٥. ضرورة المشاركة التامة لمجتمع الجامعة ككل في بناء العلاقة العاملة عالية الجودة مع المجتمع. و يتضمن ذلك المجتمع المحلي و الإقليمي و القومي.

و يقدم ديمنج خطة مكونة من سبع نقاط من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تطبيق هذه الخطة على مستوى المؤسسات التعليمية، و هذه النقاط هي^(٢):

١. يجب أن توافق الإدارة على أهداف و شروط و عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ - J. Barry Chambers, "The American University in Bulgaria as an Entrepreneurial University", higher education in Europe, Vol.xxiv, No.1, 1999, p.107.

² - Jens J. Dahlgaard, & Kai Kristensen, op. cit, p. 448.

٢. يجب أن تكون الإدارة قادرة على تحطيم التقاليد.
٣. عند تأسيس منظمة جديدة للجودة، يجب أن تقوم الإدارة بتعيين مدير للتحسينات في الجودة و يكون له مدخل مباشر مع الإدارة العليا.
٤. يجب على كل إدارة أن تنشأ منظمة تهتم بتنفيذ التحسينات المستمرة داخل المؤسسة التعليمية.
٥. يجب على الإدارة أن توضح للموظفين لماذا تعتبر التغييرات ضرورية، و أن هذه التغييرات يشترك فيها كل فرد داخل المؤسسة.
٦. يجب أن توضح الإدارة أيضاً أن كل نشاط و كل وظيفة لها زبائن لها و مموليها الخاصة بها.
٧. يجب على الإدارة أن تؤكد على أهمية مشاركة كل موظف داخل المؤسسة التعليمية مع الموظفين الآخرين بنشاط في فريق العمل الجماعي.

إن أي خطة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لابد و أن تبدأ من رأس الهرم الإداري بمعنى أنه بدون الاستعداد و التجاوب و التفاعل المقدم من الإدارة العليا فلن تستطيع المؤسسة أن تمضي في ركاب الجودة الشاملة. و لابد من وضوح الرؤية حول حقيقة ما نتوخاه المؤسسة من الجهد الإداري و البشري و المادي الذي سيبدل^(١).

و لقد أوضحت نتائج الأبحاث أن مؤسسات التعليم العالي التي طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد حققت نجاحاً كبيراً عن تلك التي لازالت تستخدم النماذج التقليدية Traditional models، و لقد نتج عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة زيادة رضا الطالب، خفض التكاليف، إنتاجية عالية، و خدمات أفضل داخل مؤسسات التعليم العالي^(٢). فإدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تحتاج إلى توفير بيئة مناسبة للتطبيق و دعم من الإدارة العليا و فهم من الجميع بأهمية نتائجها المتوقع حدوثها و عاندها على المؤسسة و الأفراد^(٣).

^١ - يوسف منير صيداني، مرجع سابق، ص ٧٢.

^٢ - Jann E. Freed and others, op. cit, p. 29.

^٣ - سالم محمد الغنبوصي، "إدارة الجودة الشاملة: نماذج و تجارب عالمية"، تحديات و تطبيقات مستقبلية، مؤتمر كلية التربية السادس للعلوم التربوية والنفسية، في الفترة من (٢٢-٢٤) نوفمبر ٢٠٠٥، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٥.

<http://www.khayma.com/dr-yousry/Salim-Alganbosy-Res.pdf>, access date: 10/4/2007.

وسوف نتناول الباحثة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال النقاط التالية:

١- بعض مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يمكن تصوير أسلوب إدارة الجودة الشاملة في صورة مثلث تمثل أضلاعه الجودة، الكلفة، الوقت. و يعني ذلك أن الهدف هو ضمان عملية الجودة في إخراج المنتج الأكثر كفاءة في أقل تكلفة و في الوقت الأنسب^(١). و تشير أدبيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية و بعض المؤسسات الخدمية إلى وجود بعض المداخل التي أخذت بها إدارة هذه المؤسسات تحقيقاً للجودة الشاملة و لعل أهم هذه المداخل ما ينادي به علماء الإدارة خلال ربع القرن الأخير، و منها على سبيل المثال ما يلي^(٢):

أ- تدعيم اللامركزية:

تلجأ الإدارة إلى أسلوب اللامركزية بدفع بعض، أو غالبية، سلطات الرؤساء إلى المستويات الأدنى في البناء التنظيمي للمؤسسات من أجل تحقيق البت السريع في الأمور بواسطة الأفراد الذين يتصلون مباشرة بهذه الأمور. و قد أكدت الممارسات الإدارية الفعلية أن اللجوء إلى هذا النوع من اللامركزية قد ساعد على تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام الموكلة إلى المؤسسات، بالإضافة إلى شيوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما دفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

ب- مدخل الإدارة بالاستثناء:

و هو يشبه في بعض جوانبه مدخل اللامركزية كأسلوب في زيادة فاعلية الأداء و كفاءتها و ينطلق من فكرة بسيطة مؤداها أن كافة الأعمال و الأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما يمكن تصنيفها تحت صنفين اثنين أساسيين، أعمال نمطية متكررة و أعمال جديدة متغيرة. أما الأعمال النمطية المتكررة فينبغي دفع سلطة اتخاذ قرارات بشأنها إلى المستويات الأدنى في البناء التنظيمي التي تجيد التعامل معها بحكم النمطية و التكرار و إتقان الأداء، و يترك للقيادات العليا سلطة اتخاذ القرارات في المسائل الجديدة أو الطارئة أو المفاجئة التي لم يسبق التعامل معها من قبل.

ج- إدارة الوقت:

أصبح للوقت قيمة كبرى في حياة الإنسان المعاصر بسبب التطورات الهائلة في أسلوب حياته و في نغمة الحياة من حوله. و بالنسبة إلى رجل الإدارة العصري فيمثل الوقت العامل الحاسم في أدائه و في زيادة كفاءة الإدارة ذاتها. و قد أدرك الإداريون العرب أهمية الوقت و بدأوا يخططون له

^١ - Shlomo Waks & Motifrank, "Application of the Total Quality Management Approach Principles and the ISO 9000 Standards in Engineering Education", European Journal of Engineering Education, Vol. 24, No. 3, 1999, p. 249.

^٢ - صلاح الدين أحمد جوهر، مرجع سابق، ص ص ٢٨ - ٣١.

و ينظمون الاستفادة منه و يراقبون أعمالهم و أعمال من يعمل معهم من منظور الوقت. غير أن الصورة مازالت تحتاج إلى المزيد في هذا الاتجاه و لن يتأتى ذلك إلا بالقضاء على مصادر إهدار الوقت في إدارة المؤسسات العربية بعامة و المؤسسات التربوية بخاصة.

د- مدخل المشاركة في الإدارة:

يقصد بالمشاركة في الإدارة كأسلوب إداري لتحقيق الجودة في التعليم أن يكون للمجتمع المحيط بالجامعة دوره الفعال في إقرار البرامج التعليمية و الأنشطة التربوية التي تتكفل الجامعة بتنفيذها كمؤسسة فوضها المجتمع و وضع فيها ثقته كلها لتربية الأبناء التربية الصحيحة المؤدية إلى تكوين أجيال قوية من المواطنين الصالحين.

هـ- مدخل الإدارة بالأهداف:

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل من مداخل إدارة الجودة الشاملة لأنه يستهدف في المقام الأول تركيز اهتمام الإدارة على الأهداف و تحقيق النتائج المرجوة في أفضل صورها. و يركز أسلوب الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس و المرؤسين بشكل حقيقي في تحديد الأهداف التي يتفق على ضرورة تحقيقها مما يحفزهم جميعاً على أداء مسؤوليات وظائفهم بروح معنوية عالية.

وفي ضوء ما سبق فإن المدخل المراد تطبيقه لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يجب أن يتميز بما يلي^(١):

١. يتسم بالشمولية لكل الإدارات و الأقسام و جميع المستويات و الوظائف.
٢. يهدف إلى التحسين المستمر في العمليات الإدارية.
٣. يعتمد على التخطيط و التنظيم الجيد.
٤. يركز على مشاركة جميع العاملين و اقتناع كل الأفراد.
٥. يعتمد على التوجيه بدلاً من التفتيش و تصيد الأخطاء.
٦. يشجع على العمل الجماعي و ليس العمل الفردي.
٧. اعتماده على الأساليب الإحصائية في جمع و تحليل البيانات.
٨. اعتماده على الوسائل التكنولوجية في حفظ البيانات و المعلومات و استرجاعها.
٩. إعطاء العاملين الفرصة لإظهار مواهبهم و تقديم أفكار جديدة تفيد العمل.
١٠. تنمية و تدريب العاملين و تشجيعهم على التعلم المستمر.

^١ - علاء محمد سيد قنديل، تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية،

١١. الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة وتقديم الخدمات التي تتناسب احتياجاتهم.
١٢. النظر إلى عملية تطوير و تحسين من قبل الإدارة و العاملين بأنها عملية مستمرة.
١٣. تحضير العاملين و تشجيع انتمائهم للإدارة.
١٤. مشاركة جميع العاملين و المستفيدين في وضع معايير لقياس الأداء و قياس الخدمات المقدمة.

٢- نظريات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي^(١):

و من أجل تحقيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي لابد من تطبيق أحد عشر نظرية إدارية كما يلي:

١. الإدارة العلمية the scientific management لإيجاد أفضل الطرق للقيام بالأعمال.
٢. حركة الجماعة Group dynamics أو تفاعلات الجماعة و فيها يتم تسجيل و تنظيم قوة خبرة الجماعة.
٣. التطوير والتدريب Training and development لاستثمار القوى البشرية.
٤. الدافعية من خلال الانجاز Motivation through achievement لمعرفة أن الأفراد يحصلون على الرضا من خلال الانجاز.
٥. مشاركة العاملين Employees' involvement من خلال إعطاء العاملين بعض النفوذ أو السلطة داخل المؤسسة.
٦. الأنظمة الفنية الاجتماعية Sociotechnical systems من خلال عمل المؤسسات كأنظمة مفتوحة.
٧. التنمية المنظمة Organizational development لمساعدة المؤسسات كي تتعلم و تتغير.
٨. الثقافة المشتركة Corporate culture من خلال معرفة المعتقدات و الأساطير و القيم التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
٩. نظرية القيادة الحديثة The new leadership theory من خلال حث و تقوية الآخرين للعمل.
١٠. المفهوم المترابط للمؤسسة The linking- pin concept of organization عن طريق تكوين فرق وظيفية.
١١. التخطيط الاستراتيجي Strategic planning عن طريق المواءمة بين التحديات الخارجية و القوى الداخلية.

¹- Jann E. Freed and others, op. cit, p. 35.

٣- متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية مصطلح يعبر عن كفاءة المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها. و هو مصطلح حديث يلقي بظلاله في شكل ومضات لقياس العائد الاقتصادي والاجتماعي للتعليم في ضوء الإمكانيات المتاحة وفعالية العملية التربوية ذاتها، هذا الذي يدفعنا إلى إعادة النظر إلى التعليم بتصورات معاصرة من حيث: طبيعته، غاياته، أهدافه، و بناءه التنظيمي، و مؤسساته: طبيعتها، إدارتها، كيف يحدث التطوير فيها؟، و مناهجه: كيف تتنقى مضامينها؟، كيف تصمم؟، كيف تعلم؟، كيف يمكن تقويم النظام كله؟، و إنجازات العاملين فيه طلاباً كانوا أو معلمين؟^(١). و يلعب التوجه نحو العمل دوراً أساسياً في إطار إدارة الجودة الشاملة. فلا بد من التعرف على العمل (داخلياً و خارجياً). فالعمل له احتياجاته و رغباته و لابد من التعرف عليها. و تختص إدارة الجودة الشاملة بالاعتقاد بأن هناك دائماً طريقة أفضل لأداء خدمة المؤسسة. كما أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مهارات الاتصال، عمليات التغذية الراجعة المستمرة، و التدريب على أدوات و أساليب الجودة و الأهم من ذلك تتطلب إدارة الجودة الشاملة دافعية عميقة للقيام ليس بما (أفضل)، بل بما هو (الأفضل)^(٢). و من متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة في التعليم الجامعي ما يلي^(٣):

١. تغيير العادات القديمة التي تتعارض مع إدارة الجودة الشاملة.
٢. قدر من الصبر على النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٣. تعلم معارف و مهارات جديدة.
٤. الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
٥. تغيير أسلوب التفكير.
٦. عدم الخوف من التغيير.
٧. الحكمة أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

٤- دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

"خلال السنوات القليلة الماضية، كانت هناك انتقادات عديدة موجهة لمؤسسات التعليم العالي من حيث أدائها و فعاليتها و مدى ارتباطها بالمجتمع. و نظراً لأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد أثبت فعاليته في مجالات الصناعة و الصحة و التجارة و كانت هناك محاولات عديدة لتطبيق هذا

^١ - عدد الردود مكروم، مرجع سابق، ص ٦٤.

^٢ - Marco A. Munoz, op. cit, p. 20.

^٣ - أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٧١.

النظام في التعليم ، و بالرغم من أن هذه المحاولات مازالت تعتبر في بدايتها ، حيث بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية التسعينيات ، ثم بدأت بعض الكليات و الجامعات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام الإدارة في هذه الجامعات على الرغم من ذلك فقد أصبح من الضروري تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية بشقيها التعليم و التعلم^(١). و من أهم الأسباب التي دفعت إدارة الجودة الشاملة إلى اختراق أسوار الجامعة ما يلي^(٢):

١. تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات.
٢. توفر إدارة الجودة الشاملة متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذي سمات تنافسية.
٢. تسهم إدارة الجودة الشاملة في مهام التقييم المستمر للإستراتيجية الشاملة للمنظمة.
٤. تسهم إدارة الجودة الشاملة في زج كافة التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط و التنفيذ و الرقابة وفق معايير أداء متجددة.
٥. تقود إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة المنظمة و تحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء.
٦. تسهم إدارة الجودة الشاملة في فهم تطلعات المستفيدين من خدمات المنظمة مهما كان نوعها.
٧. تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد مستوى جودة الموارد التنظيمية و غيرها الأمر الذي يتيح توقع مستوى الأداء وفق حاجات المستفيدين و رغباتهم.
٨. تسهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير تقاليد العمل و قيمه وفق متطلبات التغيير اللازمة لتطبيقاتها، في إطار نظرة مستقبلية للفرص و التحديات.

تأسيساً على ما تقدم، فإن الإدارات الجامعية " لن تجد نفسها مترددة في اختيار طريق الجودة. و إذا كان أمامها غير ذلك، فلن يكون سوى مواجهة استحقاقات التدهور و التقزم و من ثم الانكفاء على دور هامشي سرعان ما ينتهي بها إلى فقدان صفتها المرتبطة بالتجديد و الابتكار و المعاصرة"^(٣).

^١ - كمال إمام كامل، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، إدارة الأزمة التعليمية في مصر، المؤتمر السنوي السابع، ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢، كلية

التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ٦٠١.

^٢ - سمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١١٣.

^٣ - المرجع السابق، ص ١١٤.

٥- مبررات الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

نحن نعيش اليوم عصر ثورة الجودة "حيث أن طبيعة العصر الذي نحن فيه تؤكد على الحرية و الجودة معاً و يظهر ذلك في جميع أوجه النشاط الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي، و قد أصبح الاهتمام بالجودة مهماً في الفترة الحديثة في المؤسسات التعليمية و بالتالي أصبحت الجودة مطلباً مهماً للخدمة التعليمية، و بهذا لا يختلف حقل التعليم عن المجالات الأخرى، و بالتالي أصبح التوجه نحو الجودة ميزة للمؤسسة التعليمية، و أصبحت أجهزة التعليم الجامعي تستخدم الجودة كمعيار للمنتج التعليمي، حيث أن فكرة المنتج التعليمي من البداية يجب أن تعتمد على احتياجات سوق العمل ثم يتم توالي الجهود لبناء الجودة في مراحلها المختلفة التي من أهمها التطوير و التحسين^(١). و من المبررات التي تدعو إلى الأخذ بإدارة الجودة الشاملة ما يلي^(٢):

١. تلبية تطلعات الخريجين الحاضرة و المستقبلية في الحصول على فرص عمل في سوق العمل المعولمة.
٢. تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات و المؤسسات و الشركات المحلية و الإقليمية و العالمية و التي تأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة.
٣. إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيات المتقدمة و العالية.
٤. تعظيم دور المشاركة المجتمعية في تدعيم منظومة التعليم عن طريق رضا الطلاب و أولياء أمورهم و رجال الأعمال و غيرهم عن أداء المؤسسات التربوية و بذلك يستعيدوا الثقة فيها و من ثم يقومون بتدعيمها.
٥. حماية الأمن القومي للدول عن طريق إمداد قطاعاتها المختلفة بخريجين قادرين على تحسين جودة الأداء في كافة قطاعاتها و بذلك تقوى منظومة القوى البشرية للدولة.
٦. الارتقاء بجودة الأداء في منظومة البحث العلمي؛ لأن البحث العلمي هو الوجه الآخر للتعليم، فجودة مكونات منظومة التعليم سوف تنعكس إيجابياً على جودة أداء الخريجين العاملين في منظومة البحث العلمي، لذا فإن إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم يقابلها بالضرورة إدارة جودة شاملة في منظومة البحث العلمي.

١ - هدى محمد محمود حسانين، مرجع سابق، ص ٤٢٩.

٢ - أمين فاروق فهمي، "المدخل المنظومي و إدارة و ضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم"، المدخل المنظومي في التدريس و التعلم، المؤتمر العربي الرابع، مرجع سابق، ص ٢٣ - ٢٤.

٧. ضرورة التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف و من ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع و هذا يحدث نتيجة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم الجامعي التي تركز على تميز المخرجات.
٨. تعد قيم إدارة الجودة الشاملة مثل: تفويض الأفراد، و خرائط مسطحة للإدارة و السلطة، و مستويات عليا من المشاركة، و مبدأ الطالب أولاً، و التمرکز حول العملية بدلاً من التمرکز حول الأشخاص أو الحقائق، من نوعية القيم التي يؤكد عليها التعليم العالي^(١).

٦- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يوجد الكثير من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي منها^(٢):

١. تقليل حجم الفاقد في العملية التعليمية.
 ٢. زيادة مستوى الإشباع و الرضا بين مكونات المنظومة التعليمية: الطالب، القائم بالتدريس، العاملين، و سوق العمل.
 ٣. مشاركة القطاع الخاص في العملية التعليمية مع وضع الضوابط و القواعد التي تحكم مشاركته.
 ٤. زيادة الاستثمار في مجال التعليم و البحث العلمي، و الربط الجيد بين المراكز البحثية و الوحدات الإنتاجية.
 ٥. تطوير المناهج الدراسية بما يخدم سوق العمل.
- و من مميزات برامج الجودة الشاملة في إطارها المنظومي إمكانية توقع مستوى التطور الذي يمكن الحصول عليه على المدى القصير و البعيد من واقع تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة المبنية على أساس^(٣):
١. توصيات الكليات و العمدات و مراكز الجامعة و خططها.

1- Thomas E. Corts, "Total Quality at Samford University", About Campus, March, April, 1997, p.12.

2 - عبد الرحمن عليان، "نحو إدارة جديدة للمنظومة التعليمية"، في: سعيد يسن عامر، نحو إدارة حديثة، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ٣٨١ - ٣٨٢.

3 - حسن عبد القادر البار و رضا علي كاهلي، "الفكر المنظومي للحدوة الشاملة في تطوير التعليم و التعلم الجامعي و البحث العلمي و أثره في كيفية مواجهة تحديات العولمة"، حول المدخل المنظومي في التدريس و التعلم، المؤتمر العربي الرابع، مرجع سابق، ص ٣٥٦.

٢. الأفكار المنظومية المنبثقة من خلال الحوار المبني على أساس الانتماء و الأمانة و سمو التوجهات في خدمة الجامعة فيما بين إدارات الكليات مع المسؤولين بإدارة الجودة الشاملة.

تلك هي بعض و ليس كل مزايا إدارة الجودة الشاملة، و تتجم معظم المزايا من منطلق أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الجودة مسئولية الجميع بالمنظمة و ليست مسئولية قطاع معين في حد ذاته مع سيادة المناخ الصحي الذي يشجع على التميز في الأداء و المشاركة في زيادة القدرة التنافسية^(١). و جدير بالذكر أن حصول المؤسسات الجامعية على شهادة الجودة وفقاً للمواصفة ISO 9001 أو أية مواصفة وطنية، يمكن أن يحقق لها المنافع الآتية^(٢):

١. تحسين نوعية الخدمات التعليمية و التدريبية المقدمة.
٢. زيادة خبرة العاملين عن طريق القيام بعمليات التدقيق المستمر.
٣. تحسين كفاءة الأنشطة العلمية و الخدمية.
٤. التحسين المستمر و خصوصاً في المجال المعرفي الإبداعي.
٥. وضوح سياقات العمل و إجراءاته.
٦. تقليل التكاليف.
٧. توفير المعلومات و تسهيل عملية اتخاذ القرار و تحسينها.
٨. تقليل الهدر و التسرب و الضياع.
٩. تحسين الاتصالات، و اتسامها بالوضوح و الواقعية.

٧- معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

"إن الدول التي تلهث وراء المتغيرات دون اختيار و انتقاء في ضوء معايير محددة، أو رؤية معينة للكون و الإنسان و الحياة، هي دول متخلفة، و ستعصف بها الموجات التكنولوجية المتلاحقة، و سترزُل منظومتها الاجتماعية و التربوية بشدة"^(٣). و قد حدد المهتمون بالجودة مجموعة من المعايير و الركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي و هي^(٤):

١. تبني فلسفة و فكر إداري يهدف إلى ضمان الجودة.

^١ - سعيد يس عامر، "تنمية القدرة التنافسية من خلال مداخل و أبعاد الجودة"، في: نحو إدارة جديدة، مرجع سابق، ص ٣٥٢.

^٢ - عبد الودود مكروم، مرجع سابق، ص ١٢١.

^٣ - علي أحمد مذكور، التربية و ثقافة التكنولوجيا، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٣٨.

^٤ - أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٨١ - ٢٨٢.

٢. الاهتمام بالفكر الابتكاري في الإدارة.
٣. التركيز الواضح على الطالب داخل المؤسسة و خارجها.
٤. التركيز على التشاركية بين الطلاب و المعلمين و الجهاز الإداري.
٥. اعتبار كل فرد في المؤسسة التعليمية مسئولاً عن الجودة.
٦. تحديد احتياجات العملاء.
٧. التركيز على أوجه القصور و تدعيم أوجه التفوق.
٨. استمرارية التحسين و التطوير.
٩. تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة.
١٠. اشتراك جميع العاملين في المؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها.
١١. التركيز على تجنب الطالب للفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه.
١٢. التدريب لكل فرد في المؤسسة من أجل الجودة.

"إن وضع معايير ثابتة صارمة لأداء كل نشاط و متابعتها ومن بعده يأتي الثواب و العقاب الكبير قبل الصغير هو الطريق.....، إن تلك المعايير يجب أن تكون من خلال نظام الجودة الشاملة التي يجب أن تطبق على جميع المؤسسات"^(١). و هذه المعايير يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من الجهود و التحسينات ذات الجودة و التي توجه مباشرة نحو الطالب بهدف تحسين اكتسابه للمعرفة و المعلومات و المهارات و بالتالي فهذه التحسينات تؤدي إلى عمليات إبداعية و جديدة في التعليم، و يوجد العديد من العوامل التي تساعد على تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و منها^(٢):

١. المساندة و الدعم من قادة التعليم الجامعي على مختلف المستويات العميد، رئيس الجامعة، و وزير التعليم العالي.
٢. استيعاب عميد الكلية و الوكلاء و رؤساء الأقسام مفاهيم الجودة الشاملة و مستلزمات تحقيقها.
٣. توافر الصلاحيات اللازمة لعمادة الكلية، و ممارستها لهذه الصلاحيات.
٤. اللامركزية المرشدة التي تتوفر منها للكلية صلة ذات طبيعة خاصة بالمستويات المركزية مما يدفع العمل و لا يعوقه.

^١ - محمد حسن رسمي، الطريق إلى نهضة مصر، ج ٢، دار البيان للطباعة و النشر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٨٣ - ١٨٤.

^٢ - رشدي أحمد طعيمة، محمد سليمان البندري، مرجع سابق، ص ٤٦٩ - ٤٧٢.

٥. قدرة إدارة الكلية على فهم إمكانيات الأفراد، سواء أكانوا أعضاء هيئة تدريس أم إداريين، و توجيهها بما يخدم العملية التعليمية.
٦. الوعي الدقيق بالإمكانيات الفنية و المادية الحالية.
٧. وجود قنوات اتصال مستمرة جيدة بين مختلف أطراف العملية التعليمية بالكلية إدارة و أساتذة و إداريين و طلاب.
٨. إحساس الإداريين أن الكلية تدار من داخلها و تتخذ قراراتها و لا تدار بواسطة آخرين يتخذون لها القرارات.
٩. وجود آلية لتفعيل العلاقات بين الكلية و المجتمع الجامعي و المجتمع المحلي المحيط بها.
١٠. وجود معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بالكلية، و توعيتهم.
١١. إحساس العاملين بالكلية بأنهم شركاء في اتخاذ القرار.
١٢. توفير مناخ من الثقة و الاحترام و العلاقات الإنسانية بين العاملين.
١٣. حرص إدارة الكلية، عميداً و وكلاء و مساعدين و رؤساء أقسام و وحدات على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
١٤. وضع خريطة للبحث العلمي تستثمر كفاءات الأساتذة و إمكانات الكلية.
١٥. تشجيع مختلف أشكال الإبداع سواء صدرت من الأساتذة أو الهيئة المساندة أو من الطلاب.
١٦. إشباع حاجات الأفراد ذوي الحاجات الخاصة سواء كانوا متفوقين أم ضعافاً حتى لا يضيع حق الفرد أمام تيار الجماعة.
١٧. تشجيع الأساتذة على توظيف أساليب التعلم الذاتي بين الطلاب و تزويدهم بمهارات الاستقلال في تحصيل المعرفة.
١٨. إشباع مناخ من الحرية الأكاديمية بين الأساتذة فيشعرون بالاستقلالية في اتخاذ قرارات أكاديمية.
١٩. تحقيق التوافق و التنسيق بين الأهداف الشخصية و المطالب الفردية و بين أهداف الكلية و حاجات العمل.
٢٠. إفادة إدارة الكلية الحالية من جهود الإدارات السابقة و التعبير عن التقدير لها و البناء عليها حتى يكون للجودة ماض لا حاضر فقط.
٢١. وجود رؤية واضحة لإدارة الكلية حول مستقبل الكلية.

٢٢. إشاعة روح الفريق بين الأساتذة سواء في العملية التدريسية أو البحثية وتنمية الإحساس بالعمل في أسرة واحدة.

٢٣. سيادة القيم و الأخلاقيات الجامعية بين أعضاء هيئة التدريس و الإدارة و بينهم وبين الإداريين و بينهم و بين الطلاب.

٢٤. مواكبة التكنولوجيا المتقدمة و توظيف ما يتاح من إمكانياتها سواء في الإدارة أو في التدريس أو في البحث أو في خدمة المجتمع.

٢٥. المرونة في تطبيق اللوائح و القوانين الجامعية.

٨ - خصائص خريج جامعات الجودة الشاملة:

يتصف خريج الجامعات التي تُطبق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الصفات منها^(١):

١. إتقان مهارات التفكير المعرفية المنطقية.
٢. لديه مهارات أداء شخصية و مقدرة على التعلم الذاتي.
٣. يكتسب مهارات التكيف و الاعتماد على النفس.
٤. يحترم الحقوق الإنسانية و لديه ثقة بالنفس.
٥. الحفاظ على البيئة و الالتزام بالقيم الخلقية.
٦. القدرة على فهم المشكلات الدولية و التعامل معها.
٧. اكتساب مهارات التفكير العلمي و استخدام تقنيات المعلومات.

و لكي نصل إلى الجودة الشاملة في التعليم الجامعي حتى نحصل على خريج يتصف بهذه الصفات السابقة، فإن الأمر يتطلب أن تلعب الجامعات دوراً حاسماً في استغلال القدرات المتاحة لها مادياً، بشرياً، و ثقافياً، و السعي بإخلاص، من أجل بناء نموذج تعليمي أكثر فاعلية و ذو علاقة أوثق باحتياجات المجتمع، و واقعه المعاصر^(٢). و لقد تضاعف الاهتمام بالجودة في السنوات الأخيرة إيماناً من الجميع بأن أفضل استعداد للقرن الحادي و العشرين لن يتم إلا من خلال تعليم عالي الجودة^(٣).

^١ - صلا الدين المتولي، مرجع سابق، ص ١٩٣.

^٢ - أشرف حسين عبد العال عرنس، مرجع سابق، ص ٣.

^٣ - محمد إبراهيم عطوة مجاهد، "الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم"، مجلة كلية التربية، ع ٤٨، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، يناير ٢٠٠٢، ص ٣١٧.

٩- معوقات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي^(١):

يوجد مجموعة من العوامل التي تجعل من الصعب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بصفة عامة منها:

أولاً: البناء التنظيمي المزدوج للكليات و الجامعات The dual organizational structure of colleges and universities: أي التقسيم بين الوظائف الإدارية و الوظائف الأكاديمية، و هذا التقسيم يجعل من الصعب تنمية إحساس مشترك بالمهمة و الرؤية السائدة في المؤسسة التعليمية و الذي هو أساس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: الانقسام المشدود: Intensive divisionalization يوجد ميل واضح في الكليات نحو الولاء لنظام أو قسم معين داخل الكلية، أما إدارة الجودة الشاملة فهي تؤكد على التداخل بين الأقسام و النظم.

ثالثاً: القيادة المجزأة: Fragmented leadership و هذا يتضمن أولاً دور رئيس الجامعة أو عميد الكلية الذي قد يركز على النواحي الخارجية، و يتخلى عن دوره القيادي داخل المؤسسة، و هذا يكون له تأثير مضاد على إصلاح المؤسسة. و بدون هذا الدور القيادي يصعب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

رابعاً: عوامل ترتبط بثقافة مؤسسات التعليم العالي: The culture of the institutions of higher education منها:

- الاختلاف و الاستثناء: Difference and exemption فالجامعات و الكليات تختلف عن المؤسسات الأخرى، حيث يصعب تطبيق معايير التقييم و التقويم assessment and evaluation criteria فيها و التي يتم تطبيقها في المؤسسات الأخرى.
- التفرد: Uniqueness حيث تميل كل جامعة أو كلية لرؤية نفسها فريدة و مميزة عن غيرها، و نتيجة لذلك يصعب تطبيق التعميمات حول حالة التغير المفترضة في التعليم العالي.
- الفردية مقابل الفريق: Individualism versus the team بينما تؤكد إدارة الجودة الشاملة على العمل في فريق و الزيادة في الإنتاجية التي ترجع إلى التأثيرات التعاونية التي ينتجها الفريق الجيد نرى أن النزعة العامة لمؤسسات التعليم العالي تميل إلى التأكيد على إنجازات الفرد المنعزل بدلاً من تأكيدها على جهود الفريق، حيث يرتبط الترقى و زيادة الراتب على أداء و إنتاجية الفرد و ليس على أداء الجماعة.

¹ - Ralph G. Lewis & Douglas H. Smith, Total Quality in Higher Education, ST. Lucie Press Delray Beach, Florida, 1994, pp. 12 -16.

- النظام مقابل الفرد: The system versus individual تعتمد إدارة الجودة الشاملة على النظام، و تؤكد على أن أكثر من ٨٥% من المشكلات في أي مؤسسة ترجع إلى القصور في هذا النظام، أما في الجامعات و الكليات تنسب المشكلات إلى أخطاء الأفراد.
- التحسين المستمر: Continuous improvement تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التحسين المستمر، و هذا المبدأ يسبب صراع مع نظم الاعتقاد السائدة في معظم الجامعات و الكليات. ففي داخل المؤسسة التعليمية يسود الاعتقاد بأن الجودة تم تحقيقها و ممارستها. و طالما يحدث ذلك، فلا حاجة لهذه المؤسسات أن تتبع الجودة و تشارك في الجهود نحو التحسين المستمر.

خامساً: العوامل اللغوية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة و التي لا يعتاد عليها مجتمع التعليم الجامعي
مثل:

- الزبون و إرضاء الزبون: Customer and customer satisfaction تؤكد إدارة الجودة الشاملة على الزبائن أو العملاء و تلبية احتياجاتهم و توقعاتهم. أما في التعليم الجامعي تقاوم مثل هذه الكلمات حيث يجدها البعض كلمات تجارية و لا تصف العلاقة بين الطالب و المؤسسة التعليمية. كما أن عبارة إرضاء الزبون يبدو أنها تتضمن معيار تقويم محدد و صارم.
- التحكم و الإدارة: Control and management في مجال التعليم الجامعي يتولد عن عبارات التحكم و الإدارة اعتراض فلا أحد يريد أن يديره آخر أو يراجع كل ما يقوم به، بينما في إدارة الجودة الشاملة يكون فريق التحكم و الإدارة المركزي هو المسئول عن تحقيق النتائج.
- تقليل التنوع، و تشجيع المعايير (التقنين): Minimize variation, encourage standardization تعتبر هذه الجمل جزء من العملية الإحصائية في مجتمع التعليم الجامعي حيث أنها تتضمن حدود عن الابتكارية و تتجه نحو المعيارية و الانتظام، بينما تشير في إدارة الجودة الشاملة إلى الانحرافات عن الأهداف المرغوبة و المخطط لها، و بالتالي فمن الممكن التخطيط للتنوع الإيجابي ضمن النتائج المرغوبة.

"هناك إذن حاجة للتطوير الجامعي، و هناك دعوات من المتخصصين و الخبراء و صيحات من الرأي العام و كلها تجمع على أن التطوير الجامعي أصبح ضرورة تفرضها ظروف العصر و حجم المشكلات و ارتفاع مستوى الطموح.. لم يعد التطوير إذن ترفاً يمكن الاستغناء عنه.. أو موضحة يأتي

لها زمان ثم تنقضي! إنه ضرورة.. و ضرورة مستمرة متجددة بتجدد الظروف، و ملحة حسب شدة المشكلات، و منشودة في ضوء آمال المستقبل^(١). و من أجل ذلك يلزمنا نوع من التعليم المرن الذي يرتبط بالمتغيرات الكبرى التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في أرجاء العالم. و لكي يكون للتعليم المرن معنى معقول في أي مؤسسة تعليمية، ينبغي أن ينطوي على ما هو أكثر من مجرد الجهد الذي يبذله الرواد العرضيون، إذ ينبغي أن تلتزم المؤسسة نفسها بالتغيير^(٢). و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات و الجامعات ليس بالأمر اليسير. و إنما يتطلب تغير كبير في الطرق التي تقوم بها هذه المؤسسات بوظائفها، و لعل التغيير من أي نوع يعد أمراً صعباً، لكنه عندما يشمل السلوك المؤسسي و ديناميات الأفراد، فإنه يمثل تحدياً كبيراً، كما أن التعرف على الحواجز التي تؤثر على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة و فهم هذه الحواجز يمثل أمراً بالغ الأهمية^(٣).

سادساً: المقومات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يقوم عليها استخدام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي و هي^(٤):

١. الاتفاق على المقصود بالعمل و دوره في المؤسسات التعليمية.
٢. الشراكة بدلاً من الانتماءات التخصصية لأعضاء هيئة التدريس.
٣. نظم الحوافز على تشجيع على التحسين المستمر في العملية التعليمية.
٤. تعميق دور فرق العمل و المجموعات في العملية التعليمية.
٥. المقارنة و وجود أطر مرجعية للعمليات و النتائج.
٦. الاهتمام بالجانب البشري في نظام إدارة الجودة الشاملة.
٧. دور الإدارة في كافة المستويات التنظيمية.
٨. الشمولية في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
٩. تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية.
١٠. دراسة التكلفة و العائد المرتبطة بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.

^١ - رشدي أحمد طعيمة، محمد سليمان البندري، مرجع سابق، ص ٩.

^٢ - بيبي كوليز و جيف مونز، التعليم المرن في عالم رقمي، ترجمة بماء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٥٣.

^٣ - Munoz A. Munoz, "Total Quality Management in Higher Education: Lessons Learned from an Information Technology Office", Eric, ED 462 882, 1999, P.5
http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/19/e6/05.pdf, access date: 23/6/2008, op. cit.

^٤ - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص ٢١ - ٢٨.

و في ضوء هذه المقومات الرئيسية تحرص إدارة الجودة الشاملة في التعليم على الاستمرار لضمان جودة مؤسسات التعليم في المستقبل، و هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى استمرارية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي منها^(١):

١. ظهور ما يسمى بالجامعات المنظمة Entrepreneurial universities أجبر الجامعات التقليدية أن تستمر في تحسين منافستها. و هذه الجامعات المنظمة هي جامعات خاصة بالمتعلمين الكبار، و الأفراد غير المتفرغين، و الأفراد الذين يعيشون بعيداً عن الجامعة، و عندما زاد عدد الطلاب بهذه الجامعات أطلق عليها جامعات التغيير Mega Universities. و من أمثلة هذه الجامعات جامعة فونكس Phoenix في الولايات المتحدة الأمريكية، و جامعة المحافظين الغربيين Western Governors Uni، و جامعة شامبان Chapman.
٢. تُظهر الدراسات النظرية و الإمبريقية أن نمو المخرجات للدول يعتمد على توافر القوى العاملة التي لديها مهارات مناسبة، و على التقدم التقني. و الجامعات يمكن أن تكون مصدراً مهماً لتوافر القوى العاملة الماهرة من خلال التدريس و مصدراً للتقدم التقني من خلال البحث.
٣. الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يؤكد للرأي العام أن الحكومة جادة في إنفاق الأموال بحكمة، و أن الجامعات لا تعفى من هذه المسؤولية.
٤. الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة قد غير من ثقافة الأكاديميين، و أصبح الكثير منهم على دراية جيدة بأهمية الجودة في عملهم. كما أدى إلى تحسين جودة التعليم العالي، خاصة في عملية التدريس.

و هناك شروط لاستمرارية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في المستقبل منها^(٢):

١. أن يتبنى قادة الجامعة الأسباب التي تتطلب تطوير ثقافة للتحسين المستمر للجودة، و تكون لديهم الرغبة لتطويرها بصفة مستمرة. و هذا يقتضي أن يفهم كلاً منهم معنى أن يكون قائداً و مديراً في التعليم العالي في عصر متغير و موارد محدودة. و في وقت تزداد فيه الحاجة إلى تحقيق مرونة في طرق و أساليب تقديم المقررات و الحد من ارتفاع التكلفة.
٢. اشتراك أعضاء هيئة التدريس في برامج إدارة الجودة الشاملة منذ البداية، حتى و لو كان الأعضاء يعرفون أن أداءهم سوف يخضع للتقييم.

^١ - د.ل.، مرجع سابق، ص ص ١٠٧ - ١١٠.

^٢ - د.ل.، المرجع السابق، ص ص ١١٠ - ١١١.

- ^٣ توافر بيئة و مناخ يكون التركيز فيه على الايجابيات أكثر من السلبيات.
- ^٤ أهمية التعاون بين الجامعات المختلفة في مجال إدارة الجودة الشاملة للتعرف على الخبرات المختلفة.

سابعاً: تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات:

تحرص المجتمعات المختلفة على تحسين جودة التعليم، و زيادة الاعتمادات المالية المخصصة للانفاق عليه و تطوير مناهجه و أساليب تدريسه و تدعيم ربطه بآليات السوق الأمر الذي دفع بالجامعات إلى تضمين أولوياتها الاهتمام بجودة العملية التعليمية و رفع كفاءتها لتلبية احتياجات طلابها من ناحية و الاستجابة لمتطلبات السوق و آليات المنافسة من جهة أخرى، لذا تبنت العديد من الجامعات الأمريكية و الانجليزية و اليابانية و غيرها فلسفة الجودة الشاملة، باعتبار أن التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالية، و على النظم التعليمية مواجهة التحديات لتتمكن من المنافسة في الاقتصاد العالمي^(١). و تتعرض الدراسة لتجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؛ لبيان أن أفكار إدارة الجودة الشاملة ليست نظرية فقط، و كذلك للتعريف أنها ليست قاصرة على مجال الإنتاج الصناعي فقط، و إنما توجد تجارب دولية ناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فاختارت الباحثة ثلاث دول متقدمة هي: أمريكا و إنجلترا و اليابان؛ حيث أن حركة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بدأت من هذه الدول الثلاث، كما اختارت الباحثة ثلاث دول نامية هي: ماليزيا و تركيا و مقدونيا لتوضح كيف نهضت إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي في هذه الدول النامية، و يمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية:

بدأت مؤسسات التعليم العالي الأمريكية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في نهاية عام ١٩٨٠ لحل الكثير من المشكلات الأكاديمية و إتاحة الفرص للنجاح الذي يماثل إدارة الجودة في الصناعة و لقد طورت العديد من الجامعات الأمريكية مثل جامعة دريكسل Drexel، و فرجينيا Virginia، و كومون ويلث Commonwealth، و أوبرن Auburn، و روسيستر _ معهد التكنولوجيا Rochester، و ولاية ميتشيجان Michigan state، التي تتبع أساليب فريدة لإدارة الجودة لتحسين جودة التدريس، و حياة الطالب، و البرامج الأكاديمية، و البحث، و عمليات الجامعة^(٢).

^١ - سعد بسيوي عبد النبي و آخرون، التربية المقارنة - متطلبات فكرية و دراسات تطبيقية، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣٢٤.

^٢ - Delvin Grant and others, "Quality Management in US Higher Education", Total Quality Management, Vol.13, No. 2, 2002, p. 207.

و من الأسباب التي دعت مؤسسات التعليم العالي الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي^(١):

١. قلة إنتاجية البحث العلمي.
 ٢. احتياج الكليات إلى أسلوب يمكنها من حل المشكلات التي تواجهها.
- و من الأسباب أيضاً الرغبة في زيادة مقدرة الطالب على مواجهة المتطلبات المستمرة و المتغيرة للوظائف المختلفة^(٢).

و من ثم اتجهت كثير من الكليات و الجامعات الأمريكية إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لمواجهة كثير من التحديات من خلال التوصل إلى نموذج للأداء يمكنهم من التغلب على المشكلات السابقة^(٣). ففي عام ١٩٩٦ وصل عدد الكليات و الجامعات الأمريكية التي تتابع بنشاط مبادئ و أدوات إدارة الجودة الشاملة في بعض جوانب العمليات الأكاديمية و الإدارية إلى حوالي ٣٠٠ كلية و جامعة، و لقد أدت هذه المحاولات إلى حدوث تطور ملحوظ في بيئة التعليم الجامعي^(٤)، و سوف نتناول الباحثة في الصفحات التالية بعض الجامعات و الكليات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة:

(١- ١) جامعة شمال غرب ولاية ميسوري North west Missouri State University:

تعتبر جامعة شمال غرب ميسوري من أول الجامعات التي أخذت بمدخل إدارة الجودة الشاملة عام ١٩٨٤، واشتملت خطة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة على المراحل التالية^(٥):

- **مرحلة تحديد المعالم:** عن طريق البحث عن أفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء المتميز و تحديد معالمه و كان ذلك من خلال تقديم أعضاء هيئة التدريس و الطلاب لمقترحاتهم حول كيفية إرساء ثقافة الجودة بالجامعة.
- **مرحلة الاقتصاد:** و ذلك من خلال اختزال الأفكار و الموارد و تبسيط المستويات الإدارية لتيسير اندماجها في خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **مرحلة التركيز على العملاء.**
- **مرحلة التقييم للوقاية:** من خلال تقدير أسباب الفشل و منعها قبل حدوثها.

¹ - Erhan Mergen and others, op. cit. p. 346.

² - S. Dowlatshahi, "Total Quality Management in Higher Education: A Case Study", Total Quality Management, Vol. 7, No. 2, 1996, p. 219.

³ - K.H. Tang & M. Zairi, op. cit, p. 540.

⁴ - G.Gregory Lozier, & Deborah J. Teeter, op. cit, p.192.

⁵ - دين هوارد، تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدنان الأحمد و آخرون، المنظمة العربية للتربية و الثقافة، دمشق، ١٩٩٩، ص ص ١٥٧-١٧٢.

- مرحلة التدريب: وفرت الجامعة برامج تدريب متنوعة لدعم نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال المؤتمرات و الندوات لإعطاء صورة كاملة عن مفكري، أساليب، و أدوات إدارة الجودة الشاملة.
- مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات الداعمة.
- مرحلة التحسين المستمر للجودة: لأن التحسين المستمر هو أساس إدارة الجودة الشاملة فقد أعدت الجامعة معياراً لتقويم خطط التحسين و هو جائزة بالدرج و ذلك لإعادة التحسين في ضوء نتائج التقييم.

(١-٢) كلية فوكس فالي الفنية Fox Valley Technical collage:

طبقت كلية فوكس فالي الفنية إدارة الجودة الشاملة عام ١٩٨٦ من خلال المراحل التالية^(١):

- تحديد العملاء الداخليين و الخارجيين.
 - تكوين فريق مسئول عن قيادة إدارة الجودة بالجامعة.
 - بناء نموذج لتحسين العمليات بالكلية.
 - إعداد و تنفيذ برامج تدريب مكثفة.
 - وضع مقاييس و معايير للأداء لتحقيق التميز في الخدمات التعليمية المقدمة.
 - إدخال مقرر لتدريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة للطلاب.
 - إجراء مسح لتحديد التقدم في مستوى إرضاء العملاء.
 - إعداد برامج تدريب للخريجين لزيادة المهارات المطلوبة لسوق العمل.
- و بعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الكلية أصبحت الكلية أكثر فاعلية في عدة أمور منها: مكانة الخريجين و وضعهم، إرضاء الموظفين و توفير برامج تدريبية لهم، و تحسين بيئات التعلم^(٢). كذلك حققت تعويضات بلغت ٥١ ألف دولار عام ١٩٩٣^(٣).

(١-٣) جامعة ولاية أوريجون Oregon State University:

تعتبر جامعة ولاية أوريجون من إحدى الجامعات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، ففي عام ١٩٨٩ بدأت قيادة جامعة أوريجون للبحث عن طرق جديدة لإدارة الموارد القليلة المتاحة لها، و الالتزام بمبادئ الجودة العالية في البحث و التعليم. و قد حددت جامعة ولاية أوريجون رسالتها كجامعة عريقة هدفها خدمة شعب أمريكا و العالم كله من

^١ - منى صلاح الدين شريف، "تحديد أولويات عمليات التحسين و التطوير في التعليم الجامعي"، إدارة الأزمة التعليمية في مصر، المؤتمر السنوي السابع، مرجع سابق، ص ٤ - ٥.

^٢ - Gopal K. Kanji & Abdul Malek Bin A. Tambi, "Total Quality Management in UK Higher Education", op. cit, p.130.

^٣ - فريد راغب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ١٨٣.

خلال التعليم و البحث و الخدمة، و اعتبرت نفسها أفضل مؤسسة عالمية للعمل و الدراسة. واهتمت خطط الجودة بالجامعة بتحديد ثلاث مصطلحات و هي^(١):

١. ارتفاع القدرة الحسابية في الجامعة.
 ٢. ارتفاع عالمية الجامعة.
 ٣. زيادة الكفاءة الإدارية للجامعة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- كما تم تحديد اثنتا عشرة عملية هامة و ضرورية لإتمام رسالة الجامعة في مجال إدارة الجودة الشاملة هي^(٢):

العملية	قياس الأداء
١. سياسة القبول	التوافق مع خطة التسجيل
٢. تطوير المنهج	قبول النظراء
٣. التدريس	تقويم تدريس الطالب
٤. التنمية العالمية	تحديد عدد الطلاب الدارسين بالخارج
٥. البحث	عدد المنشورات
٦. توصيل الخدمة	نسبة مشاركة الجميع
٧. علاقات الجماعة	عدد الشكاوي
٨. خدمات المعلومات	نسبة الطلاب لأجهزة الحاسب الآلي
٩. التخطيط طويلة المدى	نسبة الأهداف المتقابلة
١٠. تنمية قوى العمل	النسبة المئوية
١١. تنمية التسهيلات	النسبة المئوية لقيمة الأموال المخصصة للإصلاحات
١٢. التنمية المالية	الأموال التي تم الحصول عليها مقابل الأموال المطلوبة

و لقد احتوى نموذج الجامعة على عدد من الخطوات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و هي كالتالي^(٣):

١. تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة، و قد تضمنت هذه الخطوة تبني البرنامج و بدء التخطيط، و تطوير خطة لربط عملية تحويل المؤسسة، و تطوير خطة لوضع فلسفة الجودة، و من ثم تعريف العاملين بفلسفة الجودة.
٢. التقييم، و تشمل هذه الخطوة على وضع خطة للتقييم و بدء تنفيذها و تقديم تقرير عن التقييم و التعرف على نقاط الضعف و ما يحتاج إلى تطوير.
٣. الإدارة الاستراتيجية و تحديد المفاهيم، و في هذه الخطوة يتم بدء التخطيط للتحويل و يتم تشكيل الفريق التحويلي و تدريبيه، و من ثم تحديد رؤية و رسالة و قيم الجامعة بوضوح،

¹ - K.H. Tang & M. Zairi, op. cit, p. 543.

² - Ibid, cit, p. 551.

³ - ضياء الدين راھر، إدارة نظم التعليم للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٢٧٤ - ٢٧٥.

و تدريب الفرق التنفيذية و اختيار الفرق القيادية، و إدراج مبادئ و تقنيات الجودة في خطة الجامعة.

٤. تطوير إدارة العمليات، عن طريق البدء في مشاريع تحسين العمليات، و اختيار و تدريب القادة، و العمل على حل مشكلات تحسين العمليات، و التعرف على الأولويات، و من ثم يتم توجيه الجهود نحو التحسين.

٥. تطوير إدارة المشروع، و هذا يتضمن البدء في إدارة المشاريع و تخطيط و تنظيم أنشطتها و أخيراً تطبيقها و مراقبتها.

٦. تطبيق إدارة المهمات، و هنا يتم توفير فرص التطوير و الرقابة الذاتية لجميع العاملين، و العمل على مقابلة و تجاوز توقعات المستفيدين و التخطيط لإيجاد علاقة قوية طويلة المدى معهم، و توفير قاعدة بيانات و تضم مهارات العاملين الحالية و المستقبلية و أخيراً تقويم العمليات.

٧. التقويم، و يتم عن طرق تقويم العمليات و المشاريع، و التعرف على أفضل الممارسات و أفضل أداء لاستخدامه في استمرارية التطوير و التقويم الكلي لجهود التطوير.

(١ - ٤) تجربة مكتب تكنولوجيا المعلومات بجامعة لويزفيل Information Technology

Office(IT) of the university of Louisville^(١)

و تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية:

• الرؤية: تتمثل رؤية المكتب في تحقيق أكثر الطرق فعالية و أكثرها إنتاجاً و مكافأة للعمل معاً من

أجل خدمة العملاء بصورة أفضل، و يتبع المكتب الخطوات التالية لتقديم الخدمة:

١. تنمية علاقة عمل تعاونية مع العملاء و السعي نحو فهم احتياجاتهم.

٢. مساعدة العملاء على سد احتياجاتهم.

٣. متابعة العملاء لضمان سد احتياجاتهم.

• المبادئ:

١. العمل في بيئة الفريق.

٢. الكفاح في سبيل فهم احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين.

٣. التعرف المستمر على المشكلات و مجالات التحسين.

٤. معرفة استخدام أدوات و أساليب الجودة.

٥. إعطاء مشكلات العملاء أعلى الأولويات.

¹ - Marco A. Munoz, op. cit, pp.14 -18.

٠٦ ردة الفعل السريع لتصحيح المشكلة.

٠٧ متابعة العمل.

• الأهداف:

٠١ الاستجابة للطلبات المتزايدة على خدمات المكتب.

٠٢ توسيع المؤسسة و تخفيض التعقيد.

٠٣ تحسين الخدمات و الاستجابة للعملاء.

٠٤ تعيين عاملين بالمكتب يكونوا أكثر استجابة للتغيير.

• الإستراتيجيات:

٠١ إعادة هيكلة مكتب تكنولوجيا المعلومات من ثلاث وحدات إلى اثنتي عشرة وحدة.

٠٢ تدريب كافة العاملين بالمكتب على التحسين المستمر و أدوات و عمليات إدارة الجودة الشاملة.

٠٣ إعادة تعريف وظائف المشرفين و المدراء.

٠٤ تأسيس وحدة "قطاع مهام الموارد البشرية" للتنسيق بين تغييرات المكتب و سياسة الموارد البشرية بالجامعة.

٠٥ وضع عمليات تغذية راجعة لقياس مدى التقدم.

• فريق مجلس الجودة:

وفي النهاية أسس المكتب فريق مجلس الجودة لتوجيه الجهود، وتتمثل رسالة فريق مجلس الجودة في تيسير نمو البنية التحتية لعملية تحسين الجودة المستمرة.

• الصعوبات:

٠١ نقص الدعم على المستوى الأعلى.

٠٢ صعوبات في جعل الأفراد يرتبطون بالعملية.

٠٣ عدم التوافق مع تنظيم الجامعة

٠٤ جعل الفرق تركز عند مستوى معين.

٠٥ البقاء على اتصال مع الشركاء.

٠٦ جعل الأفراد يتدربون على مبادئ و أدوات إدارة الجودة الشاملة.

• النتائج:

٠١ توسيع المؤسسة دون زيادة عدد الأفراد.

٠٢ زيادة الميزانية.

٠٣ إعادة تصميم العمليات.

٤. العمل معاً بأسلوب أفضل (عمل الفريق).

٥. تفويض الفريق.

٦. ولعل أفضل المؤشرات على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المكتب يتمثل في رضا العميل.

(١-٥) جامعة سامفورد Samford university^(١):

• المرحلة الأولى: مرحلة الإيمان الراسخ برسالة الجامعة و ذلك عن طريق مناقشة السؤال الأساسي و هو: ما الذي ترمي الجامعة إلى تحقيقه؟ ولماذا؟. و يتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية أخرى مثل: من الذي تقدم له المؤسسة خدماتها؟، أين ينبغي أن تكون المؤسسة في المستقبل؟، ما العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة؟، و لقد استغرقت عملية التعامل مع هذه الأسئلة قرابة عام دراسي كامل من حيث تجميع الأفراد و التأملات و التعليقات.

• الخطوة الثانية: توزيع المهام على الوحدات المختلفة داخل الجامعة و وضع ميزانية لكل وحدة.

• الخطوة الثالثة: تدريب وتعليم الأفراد عن الجودة، حيث هناك ضرورة للقضاء على المفاهيم المغلوطة عن الجودة، و مساعدة الأفراد على فهم و استخدام مفاهيمها و أدواتها الصحيحة. و من أجل ذلك تم وضع مقررات أساسية لإدارة الجامعة و أعضاء هيئة التدريس و العاملين غير الأكاديميين بحيث يتم من خلال هذه المقررات تقديم مفاهيم الجودة الصحيحة لمدة ٢٣ ساعة للمقرر.

• الخطوة الرابعة: دراسة المجالات التي تحسنت نتيجة للتركيز على الجودة والتي اختيرت منذ البداية بعناية بحيث تنطوي على احتمالية للنجاح و ذلك بهدف توضيح جدوى مبادئ الجودة و التشجيع على بناء الثقة.

(١-٦) كلية ألفرنو Alverno college^(٢):

اهتمت كلية ألفرنو بـ ميلواكي بولاية ويسكنس بالولايات المتحدة الأمريكية Alverno College in Milwaukee, Wisconsin in USA بتقييم طلاب الجامعة من أجل تحسين عملية التعليم و تطوير نتائج الطلاب، و كان الغرض من هذا التقييم هو أن يعرف أعضاء هيئة التدريس المهارات التي يحتاج إليها الطلاب، و يعتبر التقييم جزء هام بالنسبة لخبرة تعلم كل طالب بالجامعة، و تعرف هذه الكلية عملية التقييم على أنها: عملية تتضمن ملاحظة و الحكم على أداء الطلاب على أساس مجموعة من المعايير الواضحة.

¹ - Thomas E. Corts, op. cit, pp.11 -15.

² - John A. Drexler Jr. & liene K. Kleinsorge, "Using Total Quality Process and Learning Outcome Assessments to Develop Management Curricula", Journal of Management Education, April 2000, pp.173 -174.

و تطبق كلية ألفرنو إدارة الجودة الشاملة في تعليم طلابها و تسمح للطلاب و أعضاء هيئة التدريس بالكلية بتطوير مهارات الاتصال الشفهي و الثقة بالذات لدى الطلاب، كما تهتم الكلية بتطوير مهارات الاتصال الكتابي لدى الطلاب، و تهتم بتطوير و تدريب مئات المجموعات من الطلاب المقيمين المتطوعين، و تدرس كلية ألفرنو لطلابها محتوى الإدارة Management content لاكتساب و تنمية مهارات أكثر عمومية.

(٧ - ١) جامعة أوبرن Auburn University^(١):

طبقت جامعة أوبرن نموذج لتحسين الجودة باستمرار، و هذا النموذج يهتم بتحقيق الامتياز داخل الجامعة، و لقد تعاون رئيس الجامعة و نواب كل كلية و بعض الموظفين و نواب من الطلاب، و لجنة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ليقودوا عملية تحسين الجودة داخل جامعتهم، و قد نتج عن ذلك:

١. وضع خطة إستراتيجية واسعة.

٢. تجديد روح العمل لصالح الارتقاء بالجامعة.

و في عام ١٩٩٥ تم تعيين نائب جديد يرأس شئون الطلاب، و كان مسئولاً عن تحسين خدمات و برامج الجودة لصالح المتعلمين، كما اهتم بخفض مصروفات المتعلمين، و أصبح الهدف الرئيسي لعملية الجودة هو دراسة و تقويم كل البرامج و الخدمات داخل الجامعة.

و بخصوص جودة التصميم، بدأ الأعضاء النظر إلى ما تقوم به الجامعة، وما المطلوب لتحقيق التحسينات الضرورية، و قد تم استخدام عمليات تحسين الجودة لإعادة تركيز طاقتها على تحسين جودة البرامج و الخدمات الإدارية لصالح المتعلمين، و تخفيض مصروفاتهم، و الاستجابة بسرعة لمتطلبات المتعلمين.

(٨ - ١) جامعة هوستون الأمريكية University of Houston College of Business Administration^(٢):

بدأت تجربة استخدام نظام TQM في جامعة هيوستون في مكتب التوجيه و الإرشاد الأكاديمي بكلية إدارة الأعمال بالجامعة. حيث بلغ عدد المستفيدين من خدمات هذا المكتب خلال الفصل الدراسي الواحد حوالي ٥٠٠٠ طالب، و قد أطلق على هذه التجربة إصلاح "مختبر لنظام إدارة الجودة الشاملة TQM Laboratory" و التي استهدفت تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب في هذا

¹ - Delvin Grant and others, op. cit, p. 211.

² - محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة و التعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٥٥ - ٥٦.

المكتب. و قد كان ذلك بمثابة تجربة يمكن تعميمها بعد ذلك على عدة مكاتب مشابهة في الجامعة فسي حالة نجاحها في كلية إدارة الأعمال.

و قد تركزت تجربة تحسين جودة الخدمة هذه على عدة جوانب فنية تقوم على إدخال نظم معلومات تكنولوجية حديثة High-Teach تتضمن استخدام الكمبيوتر و شبكات الاتصالات في إنجاز العمليات التي تتم في المكتب بهدف تسهيل عملية الوصول إلى السجلات و المستندات الطلابية بالإضافة إلى وضع نظام يضمن سرعة تجهيز وتقديم هذه المستندات من قبل الطلاب. كذلك فقد تضمن برنامج التحسين نظاماً جديداً للمعلومات يمكن الطلاب من تحديد موعد للقاء الأساتذة الذين يقومون بعملية الإشراف و التوجيه. و ذلك بهدف تقليل وقت انتظار الطلاب للقاء الأساتذة إلى حد ممكن. وتحديداً يمكن حصر الممارسات الأساسية التي تم الاعتماد عليها لتحسين جودة الخدمة خلال تلك التجربة فيما يلي:

١. تطبيق برامج باستخدام الحاسب الآلي للقيام بالمراجعة الأكاديمية من أجل سرعة تقييم مدى تقدم الطالب في البرامج الدراسية.
٢. تطبيق نظام شاشات عرض فيديو لتقديم معلومات عن أنشطة الكلية و أي تغييرات إدارية تحدث.
٣. تطبيق نظام كمبيوتر للبحث عن السجلات و تتبعها بهدف ميكنة عمليات تسجيل طلبات الالتحاق المقدمة من الطلاب.
٤. تطبيق نظم اتصال عن بعد باستخدام الكمبيوتر تسمح بتحديد موعد للالتقاء بالأستاذ الموجه الأكاديمي.
٥. تطبيق نظام كمبيوتر للاتصال عن بعد يسمح للطلاب بالاختيار من بين قائمة الخدمات المتنوعة التي يقدمها مكتب التوجيه و الإرشاد.
٦. تركيب شاشات عرض في أماكن انتظار الطلاب للحصول على الخدمة داخل الجامعة يتم من خلالها تقديم أخبار و معلومات عن خدمات الجامعة.
٧. وضع نظم لتقديم خدمات عاجلة للطلاب دون تحديد مواعيد سابقة في حالة الطوارئ.

٢- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالمملكة المتحدة:

مع بداية التسعينيات أصبحت مفاهيم المحاسبة و الفاعلية و الكفاءة من المفاهيم الأساسية في سياسات حكومة المملكة المتحدة و خاصة في أنشطة القطاع العام كقطاع التعليم العالي^(١). مما ساعد

¹- L.R.P. Reavill, "Quality Assessment and the Stakeholder Model of Higher Education", Total Quality Management, Vol. 8, No. 2, 3, 1997, p. 246.

على انتقال مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى التعليم العالي بالمملكة المتحدة، حينما قامت لجنة مديري و نواب مديري الجامعات البريطانية بإنشاء "وحدة الفحص الأكاديمي" لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية^(١).

"وقد أطلق على هذه الوحدة "وحدة الجودة"، وقامت بمراجعة العمليات الداخلية للمؤسسات الجامعية في محاولة للوقوف على المستويات التي تحقق الجودة الأكاديمية، وكان تقييم هذه الوحدة منصباً على العمليات و ليس على المستويات في حد ذاتها....، وفي عام ١٩٩٢ و عقب قرار الحكومة منح الكليات البوليتكنيكية مكانة الجامعة تم توسعة وحدة الجودة و تحويلها إلى "مجلس جودة التعليم العالي" Higher Education Quality Council (HEQC)^(٢).

و ترجع أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي البريطاني إلى^(٣):

١. الرغبة في خفض الميزانية العامة.
 ٢. تشجيع زيادة مصادر بديلة للميزانية.
 ٣. التأكيد السياسي على احتياجات السوق و الحساب العام.
 ٤. تضيق الفجوة بين التعليم العالي واحتياجات المجتمع من الثروة.
- و لقد خضعت مؤسسات التعليم العالي بالمملكة المتحدة طويلاً إلى تقويمات صارمة للجودة من أجل التأكيد على أن هذه المؤسسات تقدم مستويات عالية من التعليم و التدريس و البحث العلمي و يوجد بالمملكة المتحدة مؤسستين حكوميتين تقومان بتنفيذ هذه التقويمات و تتبع مقاييس و معايير مختلفة من القياس، و هاتان المؤسستان هما:

١. مجلس جودة التعليم (HEQC) Higher Education quality Council.

٢. مجالس تمويل التعليم العالي، Higher Education Funding Councils for England, Scotland and Wales^(٤).

و مجلس جودة التعليم العالي في المملكة المتحدة HEQC هو المسئول عن الوظيفة الرئيسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. و يتكون المجلس من عدة رؤساء للمؤسسات، و ينقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

^١ - حس حسين البيلالي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر"، التعليم العالي بمصر و تحديات القرن الحادي و العشرين، في الفترة من (٢٠ - ٢١) مايو ١٩٩٦، جامعة الموفية، بالاشتراك مع مركز إعداد القادة و الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة، ١٩٩٦، ص ٦.

^٢ - د.ل.، ضمان الجودة في التعليم العالي، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي و سعيد حمد الربيعي، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٢١ - ١٢٢.

^٣ - k.H. Tang, & M. Zairi, op. cit, p. 540.

^٤ - Gopal K. Kanji & Abdul Malek Bin A. Tambi, "Total Quality Management in UK higher Education Institutions" op. cit, p.133.

١. قسم فحص الجودة: و مهمته التأكد من امتلاك مؤسسات التعليم العالي لأنظمة التحكم في الجودة، و يتم ذلك من خلال إرسال فريق الفحص لكل مؤسسة كل ٣-٥ سنوات، و يطلب فريق المراجعة و الفحص من الجامعة أن تمدّه باستمرار بدليل على امتلاكها للجودة، و هذا الدليل يتم تأييده من خلال مناقشات وجهاً لوجه، و وثائق يمكن الاعتماد عليها أثناء زيارة الجامعة.
 ٢. قسم زيادة الجودة: و مهمته مساعدة المؤسسات الفردية و النظام الكلي للمشاركة في الممارسة الجيدة و محاولة التصدي لبعض المشكلات و العواقب التي تظهر في وقت التغير السريع.
 ٣. قسم النمو و التصديق: و يساعد في الالتزام بتصديق المملكة المتحدة، و عقد ندوة لمناقشة نتائج تطبيق الجودة و نموها في التعليم العالي، متضمنة تعريف "مقررات النمو" بواسطة المؤسسات.
- أما مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا و اسكتلندا و ويلز مطالبة بواسطة لجان تقييم الجودة عن تقييم جودة الموضوعات الأكاديمية الفردية عبر النظام ككل، في كلاً من البحث و التدريس و هذه التقييمات تأخذ شكل "مراجعة النظائر"، و تقييم ذاتي لكل نظير على حدى باستخدام فئات "الامتياز"، و "الرضا"، و "عدم الرضا"، و تكون هذه التقييمات ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المالية الخاصة بكل مؤسسة تعليمية^(١). وتتصاغ أهداف مجالس تمويل التعليم العالي بوضوح في: القيمة من الاستثمار العام، تحسين الجودة، المعلومات العامة، و المحاسبية هي الدافعية الأساسية مع اعتبار تحسين الأداء كهدف رئيسي^(٢).

و هذه الاهتمامات أدت إلى إنشاء هيئة لضمان الجودة في التعليم العالي Quality Assurance Agency (QAA) عام ١٩٩٧، كهيئة مستقلة تحصل على تمويلها من مؤسسات التعليم العالي، و تجري تعاقدات مع مجالس تمويل التعليم العالي، و وظيفة هذه الهيئة تقديم خدمة متكاملة لضمان الجودة تتمثل في تجميع نتائج فحص الجودة التي يقوم بها مجلس جودة التعليم العالي HEQC ، و لجنة تقييم المقررات لمجالس تمويل التعليم العالي^(٣).

(١-٢) تجربة مركز الإدارة بجامعة برادفورد بالمملكة المتحدة:

University of Bradford Management Centre (UK).

يعتبر ذلك المركز أحد أقدم و أكبر كليات الأعمال، و يتبع هذا المركز برنامج ممتد للبحث و يكتسب المركز سمعة عالمية في مجالات عديدة للدراسة، و في عام ١٩٩٠ شهد المركز مرحلة تحدي كبيرة و أصبح يعمل في بيئة تنافسية، و لكي يستطيع مركز الإدارة أن يواجه ذلك التحدي قرر أن يطبق إدارة الجودة الشاملة، و من ثم تم تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مركز الإدارة بجامعة

¹ - k.H. Tang & M. Zairi, op. cit, pp. 541 - 542.

² - L. R.P. Reavill, op. cit, p. 249.

براد فورد. و قد تم تأسيس مجلس الجودة ليووجه عملية إدارة الجودة الشاملة. و يتكون مجلس الجودة من مدير، اثنان من الأساتذة، اثنان كرؤساء للبرامج، محاضر، سكرتير، و مهندس كمبيوتر.

وتشمل مسؤولياتهم ما يلي^(١):

١. تحديث جملة رسالة المركز.
 ٢. تحديد عوامل النجاح الهامة.
 ٣. تزويد المركز بتعليمات إستراتيجية كاملة عن إدارة الجودة الشاملة.
 ٤. وضع خطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 ٥. تأسيس فرق عملية الجودة و فرق تنفيذ الجودة من أجل التحسينات.
 ٦. مراجعة الخطط لتطوير إدارة الجودة الشاملة و تحسين العملية.
- ولقد بدأ برنامج التدريب على إدارة الجودة الشاملة مع فريق العمل لصالح لجنة التنفيذ، وتم استخدام أدوات لمساعدة الأفراد مع بعضهم البعض ولإثارة دافعية فريق العمل، و قد قام المركز بتحديد عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي^(٢):

١. كسب سمعة ممتازة للمدخل الجديد.
٢. تقديم خدمات و بضائع تتماشى مع حاجات السوق الحالية و المستقبلية.
٣. تكوين بنية تحتية متميزة.
٤. تهيئة بيئة عمل مجزية و مشجعة.
٥. توافر مدخلات الجودة.
٦. الاستقلال مادياً.

(٢-٢) جامعة شيفلد هالام Sheffield Hallam^(٣):

في عام ٢٠٠٣، استطاعت جامعة شيفلد هالام بالمملكة المتحدة ترجمة نموذج امتياز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة و نقله وتطبيقه في التعليم العالي. و قد منحت جامعة شيفلد هالام من مجلس تمويل التعليم العالي (HEFCE) بإنجلترا برنامج ممارسة الإدارة الجيدة good Management Practice Programmer، و العمل مع مجموعة صغيرة من المؤسسات التعليمية الأخرى بالمملكة المتحدة.

^١ - k.H. Tang & M. Zairi, op. cit, pp. 546 – 547

^٢ - ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص ٢٧٨.

^٣ - Paul Temple, "The European Foundation Quality Management Excellence Model", Higher Education Quarterly, Vol.59, No.4, October 2005, P.265.

و لقد تم التأكيد على الامتياز من أجل تحقيق قيادة قوية و منظمة في الجامعة، ولقد أكدت جامعة شيفلد على نجاح تطبيق نموذج الامتياز في إدارة الجامعة.

و ترى جامعة شيفلد أن تطبيق نموذج امتياز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يعمل على:

١. تحقيق ناتج ممتاز في كل الجامعات المستخدمة لهذا النموذج.
٢. إرضاء أهداف الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين و الإداريين، الحكومة و الممولين، المجتمع المحلي، و النظم الأكاديمية.

(٢-٣) نموذج إدارة الجودة الشاملة بمقاطعة ويلز Wales^(١):

تم تطبيق هذا النموذج بهدف إرساء نظام التحسين المستمر لأداء الجامعات من خلال تطبيق إستراتيجية لتحسين الأداء و دعم الممارسات الجيدة بتوزيع ميداليات التفوق، واعتمدت فلسفة النموذج على تحسين القدرات القيادية بالجامعات و الارتقاء بنتائج العملية التعليمية من خلال بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة تعتمد على:

١. التزام القيادة بنشر ثقافة و فكر الجودة الشاملة في التعليم العالي.
 ٢. إقرار سياسة تحقيق الالتزام و التحسين المستمر.
 ٣. تطبيق منظومة إدارية تحقق أقصى استفادة من إمكانيات و قدرات العاملين.
 ٤. الاستثمار المثالي للموارد في دعم و مساندة السياسات و الاستراتيجيات المتفق عليها.
 ٥. إجراء المراجعات الدقيقة و المستمرة لكل من الأداء و نتائجه بهدف التحسين المستمر.
- و اشتملت مقاييس الجودة ما يلي:

١. مقاييس إرضاء الطلاب.
٢. مقاييس إرضاء العاملين.
٣. مقاييس أثر التعليم العالي على المجتمع المحيط.
٤. مقاييس فعالية الأداء بالمقارنة بين النتائج المحققة و الخطط المقترحة.

٣- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي باليابان:

يشيد المجتمع المعاصر بالتقدم الهائل الذي أحرزته المؤسسات التعليمية في اليابان حتى صار نظام التعليم الياباني متفوقاً بدرجة عالية و يؤكد ذلك المستوى المتميز لمخرجاته من القوى البشرية المدربة المؤهلة تأهيلاً علمياً و تربوياً و خلقياً و مهنيّاً في كافة مجالات الحياة و التي حققت اليابان

^١ - فريد رابع النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ص ١٧٥ - ١٧٧.

تقدماً فريداً في مجالات متعددة أبرزها المجال الاقتصادي والتقني^(١). و يسير التعليم العالي في اليابان بخطوات ثابتة و متقدمه مثل الدول المتقدمة بل و فاقها تقدماً منذ عام ١٩٤٥؛ و يرجع ذلك إلى الرعاية الكامله التي يتلقاها الأكاديميين و العاملين بالتعليم العالي و تدريبهم بواسطة كبار الأساتذة^(٢). و الأزمات هي السبب الرئيسي لظهور إدارة الجودة الشاملة في اليابان، ففي نهاية الحرب العالمية الثانية كان الاقتصاد الياباني مدمراً و عندما عرض على اليابانيين مبدأ إدارة الجودة الشاملة لم يكن أمامهم خيارات عديدة^(٣).

ويرجع الفضل في تأسيس فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية اليابانية إلى ديمنج العالم الأمريكي الذي دعاه الاتحاد الياباني للعلماء و المهندسين (JUSE) ليحاضر أعضائه في المؤسسات التعليمية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة و منهجها، كما دعا إلى إلغاء تصنيف الطلاب وفق معايير الدرجات أو ما يسمى المنحنى الجرسى في المدارس و الجامعات و مؤسسات التعليم العالي و ذلك للتأكيد على تحسين جودة التعليم و ليس على تحصيل الدرجات- مما يعني أن يكون هناك نجاح في ممارسة المؤسسة التعليمية لإدارة الجودة الشاملة^(٤).

- و تقوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية اليابانية على أعمدة أربعة هي^(٥):
- تركز المؤسسات التعليمية أولاً و بشكل رئيسي على مورديها و عملائها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يتيح للطلاب و أعضاء هيئة التدريس المشاركة في إدارة بيئة التعليم بروح الفريق.
 - يجب أن يكرس كل فرد في المؤسسة جهوده للتحسين المستمر و بشكل جماعي، و ذلك بما يتوافق مع المبادئ اليابانية الخاصة بالتعاون المتبادل للتطوير المستمر يوماً بعد يوم.
 - على المؤسسات التي تطبيق إدارة الجودة الشاملة استثمار كل الموارد الأساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد في تحديد إمكانيات كل فرد حتى يستطيع تحمل مسؤولياته.
 - إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هو مسؤولية الإدارة العليا، من خلال جعل مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها نابعة من التراث الثقافي للمؤسسة مما يخلق ثبات الأهداف و يساعد على تحسين الخدمات التعليمية المقدمة.

^١ - عبد الجواد بكر، "إرادة التغير التربوي في اليابان"، إرادة التغير في التربية و إدارته في الوطن العربي، المؤتمر السوي الثالث، في الفترة من (٢١-٢٣) يناير ١٩٩٥، ج ٢، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٥، ص ١٠٢.

^٢ - يومي محمد ضحاوي، التربية المقارنة و نظم التعليم، ط ٣، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٣٨٣، ٣٨٤.

^٣ - Franklin P. Schargel, "Why we Need Total Quality Management in Education", Total Quality Management, Vol.7, Issue No.2, April 1996, P. 213.

^٤ - أحمد سيد خليل، و إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص ٣٠٦.

^٥ - المرجع السابق، ص ٣٦٢ - ٣٦٥.

و يحدد أكاءو Akao المراحل الإجرائية التي طبقتها اليابان من أجل الارتقاء بمستوى الجودة الشاملة في^(١):

١. تقدير القيمة الاجتماعية للإنسان علمياً و نظرياً باعتبار أن الإنسان هو المحرك الرئيسي للجودة الشاملة و صانعها.
٢. التوفيق بين توجيه المنتج وفق احتياجات السوق مع احترام رغباته و احتياجاته الخاصة.
٣. توجيه الأنظمة التعليمية و الخدمية نحو احتياجات السوق الخارجي مع الحرص على دراسة احتياجات الأسواق المستقبلية.
٤. صياغة مبادئ الجودة الشاملة من منظور تنافسي، لمواجهة التغيرات العالمية السريعة.
٥. استثمار الكلفة الاقتصادية للتعليم مع الحرص على تقليل الفاقد الكمي و النوعي من التعليم.
٦. استخدام وظائف للجودة الشاملة و خاصة في قطاع التعليم.
٧. الربط بين مراحل تطبيق الجودة الشاملة المختلفة و الانتقال من مرحلة إلى أخرى عن طريق التأكيد على عمليات التقييم و التطوير.
٨. وضع مقاييس لضبط الجودة و التحكم فيها.

٤ - إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بماليزيا:

بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة حديثاً في المؤسسات المختلفة في ماليزيا، بما فيها المؤسسات التعليمية نتيجة لحاجة الدولة المستمرة للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، مع الطلب الكبير و المتزايد على التعليم، و انفتاح سياسة الدولة على صناعة التعليم، و الاعتماد عليه في التنمية، مما أدى إلى قيام الحكومة برفع ميزانية التعليم خلال عام واحد (٩٦ - ١٩٩٧) من ٢٢% إلى ٣٠%^(٢).

وبداية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل وزارة التربية و التعليم الماليزية تم صياغة من خلال الشروع في عمل ميثاق الزبون، و ذلك في واحد أبريل ١٩٩٦، و لقد أسست الوزارة قطاع الجودة لترشيد تطبيق سياسة التعليم في الدولة على كل المستويات القائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و جعل كل المدارس و الجامعات تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة، و للتحكم في مبادئ و معايير مؤسسات التعلم العالي العامة تم تأسيس المجلس القومي للتعليم العالي The National Higher Education Council في سبتمبر ١٩٩٦، و تم إعلان وجود نظام تقديري لمؤسسات التعليم العالي العامة، و يستخدم هذا النظام في تقييم فعالية كل قسم و كل

١ - صلاح الدين المنبولي، مرجع سابق، ص ١٨٤ - ١٨٥.

٢ - أحمد سيد خليل، و إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص ٣٧٠.

كلية، و لتقييم جودة مؤسسات التعليم العالي الخاصة بدأت الوزارة بوضع لجنة التصديق القومية في يوليو ١٩٩٧، و لقد طبقت العديد من مؤسسات التعليم العالي بماليزيا إدارة الجودة الشاملة^(١). و يرجع نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الماليزية إلى مجموعة من العوامل منها: القيادة، و التحسين المستمر، و الوقاية، و مقاييس الموارد، و رضا الزبون الداخلي و الخارجي، و العمل في فريق^(٢).

٥- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بمقدونيا^(٣):

بدأت مقدونيا بتغيير قوانين التعليم العالي كي تلائم الجودة، كما تم تأسيس هيئات و لجان خاصة مثل لجان ضمان الجودة القومية **National quality assurance committees**، كما تم تقديم قرارات حكومية تعنى بالجودة في التعليم العالي، و هناك قرار أصدرته وزارة التعليم و العلم المقدونية بوضوح القواعد و المعايير التي تخص تأسيس مؤسسات التعليم العالي مثل:

١. وضع معايير لاختيار و ترقية أعضاء هيئة التدريس.
 ٢. تحديد طرق التدريس.
 ٣. تحديد نوعية المعامل و الأجهزة و تنظيم عملية التدريس.
 ٤. نسبة الطالب - للمعلم داخل مجموعات الطلاب الدارسين.
- ولكي تتحقق الجودة داخل جامعات مقدونيا تعمل الحكومة على تزويد هذه الجامعات بمزيد من المعامل و أعضاء هيئة التدريس مع تخصيص مزيد من الأموال التي تتفق على البحث العلمي.
- و في عام ٢٠٠٢ بدأت كل الكليات بجامعات مقدونيا في تكوين لجنة مسئولة عن التقويم الذاتي، وتكون كل لجنة مسئولة عن تقديم تقرير شامل للتقويم الذاتي، و على أساس هذا التقرير فإن وكالة التقويم الخارجية **The External Evaluation Agency** تهتم بتقييم جودة أعضاء هيئة التدريس، و برامج الدراسة، و الإدارة.

و في عام ٢٠٠٣ تم تأسيس مجلس تنمية و تمويل التعليم العالي بمقدونيا **The Council for Development and Financing of Higher Education**، و هذا المجلس اهتم بوضع معايير جديدة لتمويل أعضاء هيئة التدريس و الإداريين بالجامعات، كما أنه يهتم بكل الاستثمارات

¹- Gopal K. Kanji & Abdul Malek Bin A. Tambi, "Total Quality Management and Higher Education in Malaysia", op. cit, p.131.

² - أحمد سيد خليل و إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص ٣٦٦ - ٣٦٧.

³ - Georgi Stojanov & Natasha Angeloska, "The Higher Education System in Macedonia", European Education, Vol. 38, No.1, Spring 2006, pp. 44 - 59.

المرتبطة بالتعليم العالي. و طبقاً لهذه المعايير خُصص جزء من ميزانية الدولة للتعليم العالي، و الذي تم توزيعه فيما بعد على الجامعات والتي سوف توزع هذه الميزانية على الكليات و الأقسام.

٦- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بتركيا^(١):

في السنوات القليلة الماضية اتجه الاهتمام نحو تطوير مؤسسات التعليم العالي في تركيا، حيث تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على هذه المؤسسات، و من المعروف أن مؤسسات التعليم العالي التركية تتصف بمجموعة من الصفات منها: لا مركزية اتخاذ القرار، و تكامل الوظائف في أماكن العمل، و انبساط التركيب الهرمي مع التحديث الجديد، و تدريب موظفي الإدارة على أدوار الإرشاد، و استخدام شبكات النت لحل المشكلات.

و سوف نتناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي التركي من خلال النقاط التالية:

• إدارة البرنامج:

١. تم تخصيص موارد مادية للبرنامج.
٢. أعداد أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن البرنامج كافية و ذوي خبرة.
٣. تجهيز الخطط لتدريب و تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
٤. تأسيس نظام لأخذ وجهات نظر الطلاب و أعضاء هيئة التدريس.
٥. تحديد قائد للبرنامج، و توضيح الأدوار التي سيقوم بها أعضاء هيئة التدريس المشاركين في البرنامج.
٦. وضع كتيب عن البرنامج يضم وصف للبرنامج، الوقت المخصص للتدريس، أهداف البرنامج، استراتيجيات التدريس و التقييم، ملخصات المناهج.
٧. إنشاء لجنة لمراجعة و تقويم البرنامج.

• تصميم المنهج:

١. تقسيم العام الدراسي إلى فترات و فصول دراسية.
٢. تحديد مستوى المقررات الدراسية.
٣. تطوير محتوى المقررات بعد عقد المناقشات حولها.
٤. تحديد المهارات الانتقالية Transferable skills.
٥. توفير خريطة توضح الأنشطة التي تركز على الطالب و الفرص المتاحة لتنمية شخصيته.

• معايير التدريس و التعلم و التقييم:

١. يكون المنهج في شكل محاضرات أو حلقات بحث، أو ورش عمل بالنسبة لكل مقرر.

¹ - Nilufer Gozacan, & Reza Ziarati, op. cit, pp. 913 - 926.

٢. تجهيز أوراق التقييم مثل: أوراق الامتحانات، و الواجبات المكلف بها الطالب، مع التوافق بين متطلبات التقييم و النتائج المقصودة.
٣. وجود معيار للتقييم ومعيار لتقدير درجات الطالب.
٤. وجود آليات لتقييم جودة التدريس.
٥. تخطيط الأنشطة و توضيح الأنشطة المعتمدة على الطالب و الأنشطة المعتمدة على أعضاء هيئة التدريس.
٦. يتلقى الطلاب تغذية راجعة.
٧. وجود خطة للتقييم ليعرف الطلاب متى و كيف يتم تقييمهم.

• معايير توجيه الطلاب:

١. وجود إستراتيجية لدعم و توجيه الطلاب.
٢. وجود خطة لقبول الطلاب و يكون الموظفين و أعضاء هيئة التدريس على وعي بها.
٢. وجود منظمات للإرشاد و دعم الرفاهية للطلاب.
٤. توفير بيانات إحصائية عن مستويات تقدم الطلاب.
٥. حصول الطلاب على تسهيلات تتضمن استخدام الإنترنت.

• معايير مصادر التعلم:

١. وجود إستراتيجية لمصادر التعلم و تنميتها.
٢. وجود كتيب خاص بالمكتبة يوضح موارد المكتبة و أوقات فتحها.
٢. توافر معلومات عن الموارد المادية المتاحة و مدى إتاحتها للطلاب.
٤. وضع برنامج لتطوير وتنمية احتياجات تدريب موظفي مصادر التعلم.
٥. وجود اتصال فعال بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة و موظفي مصادر التعلم.
٦. توافر الترتيبات لتقديم مصادر التعلم للطلاب و أعضاء هيئة التدريس.

• معايير زيادة وضمان الجودة:

١. تحديد احتياجات المؤسسة التعليمية.
٢. تقرير العمق الأكاديمي The academic depth لكل مقرر دراسي.
٢. وجود سياسة لتحسين الجودة و الالتزام بمعاييرها.
٤. عمل ترتيبات للتأكد من جودة البرامج الأكاديمية و الخدمات الإدارية المقدمة للطلاب.
٥. دعم التنمية المهنية باستمرار و مراجعة مهارات التدريس.
٦. وجود دعم محلي و مركزي للبحث العلمي.

• معايير تحصيل و تقدم الطلاب:

١. وجود إستراتيجية واضحة لالتحاق الطلاب بالبرامج الأكاديمية.
٢. التوافق بين التحاق الطلاب بالجامعة و بين النتائج المقصودة.
٣. السماح للطلاب بالانتقال من دراسة مقرر إلى دراسة مقرر آخر.
٤. وجود إجراءات محددة تؤكد التقديرات و المؤهلات التي تمنح للطلاب.
٥. وجود نظام خاص يوضح الساعات المعتمدة التي يجب أن يكملها الطالب لإنهاء المقرر الدراسي الذي اختاره.
٦. وجود معايير لتخريج الطلاب و للوظيفة التي يلتحق بها الطالب بعد التخرج.

وبلاحظ من العرض السابق لبعض التجارب العالمية أن إدخال الجودة الشاملة في مجال التعليم أصبح ضرورة مؤكدة للأسباب التالية^(١):

١. مؤسسات التعليم هي المسؤولة عن جودة المنتج البشري.
٢. المنافسة العالمية أصبحت من سمات العصر و يتطلب تحقيق التنافس الجيد الارتقاء بمستويات الجودة.
٣. الاهتمام بنظم القياس العالمية للجودة الشاملة.
٤. التركيز على إدخال نظم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية.

و السؤال الذي يفرض نفسه الآن هو كيف يمكن للتعليم الجامعي المصري أن يستفيد من هذه التجارب السابقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و هذا ما سوف توضحه الباحثة في السطور التالية:

• يمكن أن يستفيد التعليم الجامعي المصري من التجربة الأمريكية، حيث أن أمريكا من أوائل الدول التي توجهت لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي، و ذلك عن طريق:

١. تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري بكل دقة؛ حتى تبدأ الجامعات المصرية في السعي لتحقيق هذه الأهداف.
٢. تحديد الرؤية و وضوحها في أذهان قادة التعليم الجامعي في مصر.
٣. تكوين فريق مدرب يكون مسئول عن قيادة إدارة الجودة بكل جامعة من الجامعات المصرية سواء الحكومية منها أو الخاصة.

^١ - صلاح الدين المتبولي، مرجع سابق، ص ٢١٢.

٤. تحدد مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري بكل دقة و تدريب العاملين في مجال الجودة بالجامعة على قياس و تحديد هذه المؤشرات.
٥. تحديد آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري.
٦. إدخال مقررات دراسية لتدريب الطلاب على إدارة الجودة الشاملة و متطلبات سوق العمل المصري. استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل بكل أنواعه داخل الجامعات المصرية.
٧. دراسة المجالات التي تحسنت في الجامعة كنتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- و يمكن أن يستفيد التعليم الجامعي المصري من تجربة المملكة المتحدة، فهي من الدول المتقدمة التي سعت منذ فترة كبيرة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات، و ذلك عن طريق:
 ١. تحديد عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، و محاولة توفير هذه العوامل قدر المستطاع لتحقيق الجودة المرجوة في التعليم الجامعي المصري.
 ٢. العمل على تحسين القدرات القيادية للجامعات المصرية، و وضع شروط واضحة لمن يتولى أي منصب قيادي في الجامعة على أن تتماشى هذه الشروط مع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
 ٣. المحاولة المستمرة و المتجددة للارتقاء بنتائج العملية التعليمية في مصر من خلال بناء ثقافة واضحة للجودة في الجامعات المصرية، و هذا الأمر يحتاج إلى قدر من الصبر خاصة في المجتمع المصري.

- و يمكن أن يستفيد التعليم الجامعي المصري من التجربة اليابانية عن طريق:
 ١. تركيز الجامعات المصرية على العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين و محاولة تلبية رغباتهم التي غالباً ما تنحصر في تعليم جيد مناسب للسوق المصرية و كذلك السوق العالمية.
 ٢. تدريب كل العاملين على مبدأ هام في إدارة الجودة الشاملة بالجامعات و هو التعاون المستمر بين كافة العاملين في الجامعة.
 ٣. محاولة قائد الجودة في الجامعة الكشف عن قدرات كل العاملين معه ليصبح كل فرد في المجموعة أو الفريق قادر على تحمل مسؤوليته.

٤٠ و لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري لابد من اقتناع الإدارة العليا بالجودة و أهميتها للارتقاء بالمجتمع المصري من خلال التعليم الجامعي.

أما عن التجربة الماليزية فيمكن للتعليم الجامعي المصري أن يستفيد منها عن طريق التعرف على العوامل التي ساعدت على نجاح إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا بالرغم من أنها من الدول النامية، كما يمكن لمصر أن تستفيد من التجربة المقدونية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي من خلال التعرف على المعايير التي وضعتها وزارة التعليم و العلم المقدونية التي تخص مؤسسات التعليم العالي، على الرغم من أن مقدونيا من الدول حديثة الاستقلال، كما يمكن لمصر الاستفادة من التجربة التركية عن طريق معرفة صفات مؤسسات التعليم العالي التركية و التي ساعدت على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، و محاولة صبغ الجامعات المصرية بهذه الصفات حتى يتم بالفعل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية.

لقد أجاب هذا الفصل على التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة و الذي ينص على: ما الإطار الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر؟ من حيث: فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، و أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، و الأسس التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، و أدوات و مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، و مجالات و تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، و المقومات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، و تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات. و سوف يتناول الفصل التالي إن شاء الله تعالى التعرف على إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي المصري.