

الدراسة الأولى
الجودة الشاملة
وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي

مقدمة

يمثل التعليم الجامعي أحد المراحل التعليمية المتميزة في أي مجتمع، وكذلك يمثل الاهتمام بالتعليم الجامعي أحد المظاهر المهمة للنهضة الحضارية، باعتبار أن هذا النوع من التعليم يضطلع بمجموعة من الأدوار المهمة، والتي يمكن إجمالها في ثلاثة مجالات رئيسية وهي :

نقل المعرفة من خلال التدريس، وإنتاج المعرفة من خلال الدراسة العلمية، وخدمة المجتمع والبيئة.

وعلى الرغم من أن الجامعة قد تعرضت في كثير من المجتمعات لمحاولات إصلاح وتطوير تناولت معظم جوانبها؛ وذلك للعمل على تحسين أدائها لوظائفها وربطها بمجتمعها، إلا أن هناك العديد من المؤشرات⁽¹⁾ التي توضح قصور الجامعة في القيام بمسئولياتها.

هذا، بالإضافة إلى أن التغيرات المجتمعية التي حدثت في معظم المجتمعات سواء

(1) لمزيد من المعلومات عن هذه المؤشرات ... انظر :

– سعيد إسماعيل علي، الانفجار الطلابي في الجامعات المصرية، جريدة الأهرام المصرية، القاهرة، ١٧/١١/١٩٩٧م، ص ١٨.

– عبد الفتاح إبراهيم توكي، " مستقبل الجامعات العربية بين قصور واقعها وتحديات الثورة العلمية : جدل السبني والوظائف "، بحث منشور في مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي : آفاق مستقبلية، في الفترة من ٨ – ١٠ يوليو ١٩٩٠م، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٠م، المجلد الأول، ص ١٢٤.

– محمود مصطفى الشال، " تطوير التعليم الجامعي في ضوء التغيرات المجتمعية : دراسة تحليلية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٤م، ص ص ٤٢ – ٥٣.

– على أحمد مذكور، " التعليم العربي في عصر العولمة والكوكبة "، بحث منشور في مؤتمر اتجاهات التربية وتحديات المستقبل، في الفترة من ٧ – ١٠ ديسمبر ١٩٩٧م، كلية التربية والعلوم الإسلامية، جامعة السلطان قابوس، ص ١٥.

– حلمي غمر، معوقات كفاءة الأداء في التعليم الجامعي، جريدة الأهرام المصرية، مرجع سبق ذكره، ١٧/١١/١٩٩٧م، ص ١٧.

– نادر فرجاني، " التعليم العالي والتنمية في البلدان العربية "، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد ٢٣٧، نوفمبر ١٩٩٨م، ص ص ٢٩٤ – ٣٥٢.

في الجوانب السياسية، وما يتعلق منها بحقوق المواطن وواجباته وحرية التعبير عن رأيه، أو في الجوانب الاجتماعية، وما يتعلق منها بالقيم والاتجاهات، أو في الجوانب الاقتصادية وما يربط منها باقتصاديات السوق والتكتلات الاقتصادية والعولمة وفرص العمل، أو في الجوانب الثقافية وما يربط منها بالثقافات الوافدة، وكيفية التعامل معها بما يتفق مع قيم المجتمع وتقاليدته؛ كل هذه التغيرات، فضلاً عن جوانب القصور التي تعاني منها الجامعة، أدت إلى وجود العديد من الآراء^(١) التي نادى بضرورة تطوير الجامعة، للتغلب على ما تواجهه من مشكلات، وللعمل على مواكبة التغيرات السابقة.

وقد تبنت هذه الآراء أكثر من رؤية لتطوير التعليم الجامعي، فهناك من نادى بضرورة فتح مؤسسات جامعية أخرى تختلف في مناهجها وتخصصاتها عن المؤسسات الموجودة مثل الجامعات المفتوحة، وإن كان الواقع يشير إلى أن نظام التعليم المفتوح لا يختلف في كثير من تخصصاته ومناهجه عن التعليم العادي، فضلاً عما أثير بشأن هذا التعليم من قضايا عديدة تؤثر على تكافؤ الفرص التعليمية وغيرها من المفاهيم الأخرى.

وهناك من أكد على ضرورة تطبيق فلسفات ومفاهيم حديثة في مجال التعليم

(1) انظر ... على سبيل المثال :

- علي أحمد مدكور ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٤ .
- عبدالفتاح إبراهيم توكي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٧ .
- حلمي نمر، المبادئ الحاكمة في تطوير التعليم الجامعي، جريدة الأهرام المصرية، مرجع سبق ذكره، ١٦/٣/١٩٩٧م، ص ١٦
- الدسوقي عمار، معوقات وسبل تطوير التعليم الجامعي، جريدة الأهرام المصرية، مرجع سبق ذكره، ١٨/١١/١٩٩٧م، ص ١٨
- سهر علي الجيار ، " التعليم الجامعي والشخصية المصرية في ضوء تحديات المستقبل " ، بحث منشور في مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي : آفاق مستقبلية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٦ ، ٨٧ .
- نادر فرجاني ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٢ ، ١٠٣ .

الجامعي، على أساس أن تطبيق تلك الفلسفات والمفاهيم سوف يسهم في تطوير وتحسين الصورة التقليدية للجامعة، وكان من أبرز تلك المفاهيم التي طرحت مفهوم " الجودة الشاملة " Total quality " باعتبار أنها تعنى مجموعة من المعايير والاجراءات التي يهدف تنفيذها والأخذ بها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، مع مراعاة أن هذه الإجراءات لا تقتصر على فرد دون آخر في المؤسسة، ولا على وظيفة دون أخرى، وإنما تشمل كل العناصر المادية والبشرية بالمؤسسة^(١). وعلى الرغم من تأكيد البعض^(٢) على ضرورة تبنى هذه الصيغة وتطبيقها في التعليم الجامعي، وعلى الرغم من أن " الجودة الشاملة " تم تطبيقها بنجاح في العديد من مؤسسات التعليم الجامعي في المجتمعات الأخرى، إلا أنه يمكن القول بأن تطبيق مثل تلك الصيغة في التعليم الجامعي المصري قد يختلف في كثير من إجراءاته ونتائجه عن المجتمعات الأخرى، وقد لا يحقق نجاحاً بنفس الشكل الذي حدث في هذه المجتمعات، ويتفق هذا مع ما أثاره كل من " رالف ودوجلاس Ralph and Doglass " ^(٣) عن الجامعات الأمريكية قبل الأخذ بمبادئ الجودة الشاملة، حيث طرحت الجامعات عدة تساؤلات تمثلت في: هل مدخل الجودة الشاملة قابل للتطبيق في البيئة الفريدة للتعليم الجامعي؟ وإذا كان قابلاً للتطبيق،

(1) حروفش مدني ، التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٦م ، ص ٥٥ .

(2) انظر ... على سبيل المثال :

- فريد راغب النجار ، " إدارة الجودة الشاملة للجامعات : رؤية التنمية المتواصلة " ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، في الفترة من ١١ - ١٢ مايو ١٩٩٧م، كلية التجارة ببها،

جامعة الزقازيق، ص ٢٩٥ - ٣١٢

- صديق محمد عفيفي ، " الجودة الشاملة في الجامعات لماذا؟ وكيف؟ " ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٣ - ٣٣٦ .

- محمد عبدالرزاق أنور ، " إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي " ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣٤ - ٤٤٠ .

(3) Lewis, R.G & smith, D.H., Total quality in Higher Education, (USA: ST. Lucie Press, 1994), PP. 17,18.

فما هي تقنيات إدارة الجودة الشاملة ؟ وهل يمكن تطبيقها بدون مراعاة القيم الأكاديمية التقليدية مثل الحرية الأكاديمية وغيرها ؟ كما أن الجامعات البريطانية واجهت العديد من الصعوبات في تطبيق المواصفة الدولية Iso 9000 وبخاصة فيما يتعلق بقياس الجودة، وكيفية مراعاة الفروق بين المتعلمين في برامج الجودة، والإمكانات المادية المتاحة^(١). ولعل هذا يثير العديد من التساؤلات حول: مدى ملاءمة تطبيق مفهوم وأسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، والصعوبات التي قد تعوق تطبيقها، وفي حالة الأخذ بها، ما الاعتبارات المجتمعية والإدارية والتعليمية التي ينبغي مراعاتها ؟ وتلك هي القضايا أو التساؤلات التي ستناقشها هذه الدراسة، ومن هنا كانت أهميتها ومدى الحاجة إليه.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من أن تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي في العديد من الدول قد حقق نجاحاً ملحوظاً سواء في التغلب على مشكلات هذا النوع من التعليم، أو في الوفاء بمتطلبات المجتمع منه^(٢)؛ إلا أنه ليس بالضرورة أن ينجح

(1) ريتشارد فرمان ، توكيد الجودة في التدريب والتعليم : طريقة تطبيق معايير BS5750 (Iso 9000) ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي ، المملكة العربية السعودية ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، ١٩٩٥ ، ص ص ١٨٧ ، ١٨٨ .

(2) See, For example :

-Marlene, C., “ Towards total quality Management in Higher Education at Aston university: Acase study “, Higher Educaion, Vol. 25, NQ. 39, April 1993, PP. 363 – 371.

-Geoffery, D.D., “ Towards Total quality Management in Higher Educaion : Acase study of the university of wolverhampton, “Higher Educaion, op. Cit, PP. 321 – 339.

- يمكن مراجعة الدراسات السابقة في هذا الدراسة ، والدراسات التي اعتمد عليها الباحث في الجزء الخاص بأهمية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، وكذلك الجزء الخاص بالاتجاهات العالمية في مجال تطبيق الجودة الشاملة وإدارتها في التعليم الجامعي .

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري؛ وذلك لأن ظروف المجتمع المصري، وطبيعة التعليم الجامعي فيه والمتغيرات الكثيرة المرتبطة به، تختلف في كثير من جوانبها عن ظروف تلك الدول وطبيعة التعليم الجامعي بها، الأمر الذي يثير العديد من التساؤلات حول مدى مناسبة تطبيق الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم. وعلى ذلك فالدراسة الحالية تحاول الوقوف على مفهوم وأسس الجودة الشاملة وإدارتها، وأهم النماذج العالمية في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والصعوبات التي قد تعوق تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيقها.

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي مدى يمكن تطبيق مفهوم وأسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها وأسسها في التعليم الجامعي ؟
- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وخطواتها في التعليم الجامعي ؟
- ما أهم النماذج العالمية في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟
- ما مبررات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟
- ما أهم الصعوبات التي قد تعوق تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟
- ما الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟

أهداف الدراسة :

تحدد أهداف الدراسة الحالية في النقاط التالية :

- تحديد مفهوم وأهمية وأسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وخطواتها في التعليم الجامعي.
- التعرف على بعض النماذج العالمية في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي واستخلاص بعض الإرشادات التي يمكن الاستفادة بها في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- الكشف عن أهم الصعوبات التي قد تعوق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- وضع مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في حالة تنفيذ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذا الدراسة من النقاط التالية :

- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين عن التعليم الجامعي وسياساته في التعرف على الجوانب المختلفة لمدخل حديث لتطوير التعليم الجامعي ثبت نجاحه في العديد من النظم التعليمية الأخرى، وهو مدخل الجودة الشاملة.
- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين عن التعليم الجامعي والعاملين به في التعرف على الصعوبات التي تعوق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها للتغلب على تلك المعوقات.
- قد تفيد هذه الدراسة في استنباط بعض الدروس المفيدة للباحثين لتطوير الدراسة في مجال الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتعرف على جوانبها المختلفة.

حدود الدراسة :

سوف تركز هذه الدراسة أساساً على الأبعاد التالية :

- رصد وتفسير الجهود العلمية التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة وأسسها وإدارتها في التعليم الجامعي.

- رصد وتحليل الجهود العلمية التي تناولت المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- لن تقدم الدراسة مخططاً شاملاً لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وإن كانت سوف تساعد في ذلك بشكل غير مباشر من خلال تقديمها لبدائل ربما تعد جيدة تتعلق بالأسس والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في حالة التنفيذ.

مفاهيم الدراسة :

- الجودة الشاملة^(١): ويقصد بها في هذا الدراسة: جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية، أو البشرية بالجامعة.
- إدارة الجودة الشاملة^(٢): يقصد بها في هذا الدراسة: مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسئولون عن تسيير شؤون الجامعة – فريق إدارة الجودة ومجالسها – والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتحسينها في كافة مجالات العمل بالجامعة.

منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، وعلى ذلك تم الاعتماد عليه في رصد وتفسير الجهود العلمية في مجال الجودة الشاملة وما يتعلق بمفهومها وأسسها وإدارتها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في التعليم الجامعي.

(1) لمزيد من التفاصيل عن مفهوم الجودة الشاملة انظر الدراسة الحالية ص ١٢ ، ١٣ .

(2) لمزيد من التفاصيل عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة انظر الدراسة الحالية ص ١٧ ، ١٨ .

خطوات الدراسة :

- سوف تسير الدراسة في خطوات ست ترتبط أساساً بتساؤلاتها وهي:
- عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية للتعرف على المشكلات والمفاهيم التي تناولتها، وتوضيح مدى استفادة الدراسة الحالية منها.
 - مسح وتحليل لأبرز الكتابات التي تناولت مفهوم وأسس الجودة الشاملة.
 - مسح وتحليل لأبرز الكتابات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وخطواتها.
 - تحليل بعض الدراسات التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في بعض الدول المتقدمة والوقوف على الإجراءات التي تم مراعاتها في عملية التنفيذ.
 - تحديد المعوقات التي قد تحول دون التطبيق الناجح للجودة الشاملة من خلال استقراء واقع التعليم الجامعي وتحليل بعض الدراسات والبحوث في هذا المجال.
 - في ضوء التعرف على الصعوبات التي قد تعوق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي سيتم وضع مجموعة من الاعتبارات المجتمعية والإدارية والتعليمية التي ينبغي مراعاتها في حالة الأخذ بهذه الفكرة.

الدراسات السابقة :

نتناول في هذه الجزئية بعض الدراسات والبحوث التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج التي توصلت إليها، وفي ضوء ذلك تم توضيح مدى استفادة الدراسة الحالية منها.

أولاً - الدراسات الأجنبية :

- دراسة " روبرت كورنسكي وآخرون " (١)

" Robert, Cornesky, and Others "

استهدفت هذه الدراسة وضع تصور موجز للإداريين عن النظريات المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة، والأدوات الواجب استخدامها لتطبيق هذه النظريات على مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة إلى أربعة أجزاء، الأول يتناول مراجعة أفكار الخبراء والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة ومناقشة إمكانية تطبيق أفكارهم على مؤسسات التعليم العالي، والثاني يتناول الاقتراحات التي ينبغي مراعاتها لتطبيق الجودة، والثالث يوضح الجوانب الأساسية لبرنامج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، والرابع يتضمن الشروط الضرورية لاستمرار نجاح برنامج الجودة، والتي من أهمها: التزام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي بمبادئ الجودة، وكذلك التزام أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين، وتأسيس الثقة بين جميع الأفراد، والتغيير في الثقافة المؤسسية الإدارية بما يتماشى مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة.

- دراسة " الين إيرل شافي ولورنس.شير " (٢)

" Ellen Earl, chaffee, and lourence A. Sherr "

حاولت هذه الدراسة توضيح ماهية الجودة في التعليم، والمتطلبات اللازمة لتنفيذها في التعليم الجامعي، وذلك بناء على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عالي قادر على مواجهة التحديات، وقد توصلت الدراسة من

(1) Cornesky, R, and other, " Implementing total quality management in higher education", Research in Higher Education, Vol.15, No.2, 1991,PP. 102-119.

(2) Chaffee, E.E, and Sherr, L. A., "Quality: Transforming postsecondary education", CUPA-Journal, Vol.43,No.21, 1992, PP. 41- 52.

خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الجودة في التعليم الجامعي، وكان من أهمها تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل في الجامعة، والتأكيد على مفهوم التحسين المستمر في كل جوانب العمل، وتوفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة، والنظر إلى المتعلم على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة في ضوء تكوينه وإعداده.

- دراسة " جيمس ريلي " ^(١) " James, Rieley "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ومن خلال تحليل بعض الدراسات والكتابات في هذا المجال توصلت إلى بعض هذه المتطلبات، ومنها: تغيير ثقافة الكليات بحيث تنظر إلى الطالب على أنه العميل أو المنتج الذي في ضوء إعداده وتكوينه يتم تقييم أداء تلك الكليات، والتخطيط لما يسمى بالتحسين المستمر، ومقابلة الحاجات المتغيرة للطلاب وتلبيتها. وكذلك تلبية احتياجات العملاء الآخرين من أفراد المجتمع المحلي، وتحديد مجموعة القيم والعمليات الضرورية لتحقيق أهداف الكلية، واستخدام بعض أساليب التخطيط، وبعض الأدوات المساعدة مثل الخرائط والجداول وغيرها.

- دراسة " دانييل سيمور " ^(٢) Daniel Seymour "

استهدفت هذه الدراسة تحديد الصعوبات التي تعوق إدارة الجودة في (٢١) كلية من الكليات التي حاولت تنفيذ الجودة، ومن خلال مسح واقع إدارة الجودة

(1) Rieley, J.B., " Total quality management in higher education", Higher Education, Vol.16, No.2, 1992, PP. 191 –203.

(2) Seymour, D., "Total quality management in higher education: Clearing the hurdles", Administration and management, Vol. 7, No.4, 1993, PP.244 – 264.

في هذه الكليات توصلت الدراسة إلى بعض الصعوبات التي تمثل معوقات لتنفيذ الجودة بالصورة المرجوة، وهذه الصعوبات منتشرة في معظم الكليات موضع الدراسة، وهذه الصعوبات هي:

- الوقت غير الكافي للتنفيذ والتدريب والتخطيط.
- التشكك والارتياب في نجاح الجودة الشاملة.
- اللغة بمعنى أنه لا تتوافق بعض المصطلحات والمسميات المتعلقة بالجودة الشاملة مع النطاق الأكاديمي؛ حيث إنها ذات طابع تجاري وصناعي.
- وجود بعض الأفراد الذين يرفضون التغيير.
- الوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة لكي تصل للنتائج المتوقعة.
- تمسك بعض الأفراد بآراء وقيم إدارية وأكاديمية تعوق تنفيذ الجودة.
- الاختلال الوظيفي.
- سلطة الجامعة بمعنى النظر إلى تطبيق الجودة الشاملة على أنه يقلل من سلطة الجامعة.
- الإدارة الوسطى بمعنى أن أفراد الإدارة الوسطى قد يلاقون معارضة عند اشتراكهم في عملية الجودة من أعضاء الإدارة العليا.
- دراسة " تيري هازارد⁽¹⁾ Terry, Hazzard " حاولت هذه الدراسة تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيقها، وقد توصلت الدراسة إلى أن من نقاط القوة: ازدياد مشاركة العاملين في المؤسسة، والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وزيادة التعاون بين الأقسام المختلفة، واقتراح حلول للمشكلات

(1) Hazzard, T, "The strengths and weaknesses of total quality Management in higher education", New directions for institutional Research, (No. 71, Total quality management in higher education) Vol.18, No. 3, 1993, PP.61 – 75.

الموجودة بالمؤسسة وتكوين لغة مشتركة بين الأفراد وتقليل العزلة بينهم، وبالنسبة لنقاط الضعف: فقد توصلت الدراسة إلى أن من أهمها: الوقت والجهد اللازمين لتطبيق الجودة، وصعوبة فهم القائمين على إدارة المؤسسة لطبيعة إدارة الجودة الشاملة، والشعور بالإحباط لدى فريق العمل في بعض الأحيان، والقدرة المحدودة في التعامل مع بعض القضايا والتحديات.

هذا وقد أوضحت تلك الدراسة أن جامعات وكليات عديدة تستخدم إدارة الجودة الشاملة، وأنه في حالة التخلص من تلك العقبات فإن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تخدم التعليم الجامعي بصورة كبيرة .

- دراسة " جيمس كوتس⁽¹⁾ James Coates "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها في الكليات والجامعات لتطبيق الجودة الشاملة، وكان من بين هذه الشروط: النظر إلى الطالب على أنه عميل له حاجاته ومتطلباته التي يجب مراعاتها، ووجود لجنة تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى إليها الجامعة أو الكلية في ضوء فلسفة الجودة، ووضع معايير للتقويم الذاتي، وكذلك مراجعة الموارد والتكاليف والوقت اللازم، وتدريب العاملين وتأهيلهم في ضوء مبادئ ومعايير الجودة والعمل على تقليل الجهد الضائع، والتأكيد على التحسين المستمر من خلال التقويم والتغذية الراجعة .

- دراسة " جان فريد وآخرون⁽²⁾ Jann E.Freed and Others "

حاولت هذه الدراسة تحديد مجموعة من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالشكل المطلوب وتوصلت إلى المبادئ التالية :

(1) Coats, J., " How to improve the quality of our organizations through the use of TQM", D.A.I., Vol.58, No. 4, 1997, P.1361.

(2) Freed, J.E, and others, " Implementing the quality principles in higher education", Research in higher education, Vol. 38, No. 2, 1997, PP.1o7

- * تحديد النتائج التي نريد الوصول إليها بدقة.
- * الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل المؤسسة.
- * مراعاة متطلبات الأفراد ومتطلبات النظام.
- * بناء القرارات على الواقع الفعلي.
- * التفاوض والمشاركة في صنع القرار.
- * التعاون.
- * التخطيط من أجل التغيير.
- * القيادة الواعية والمساندة.

- دراسة "رالف لويس ودوجلاس سميث⁽¹⁾

" Ralph G. Lewes and Douglas Smith "

استهدفت هذه الدراسة توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وقد توصلت إلى أن تطبيق الجودة يسمح للجامعة بالارتباط بالمجتمع بصورة أفضل، ويساعدها في التغلب على مشكلات الانعزال والتفرق بين أقسامها وكلياتها، ويعالج كثير من جوانب القصور في إعداد الطلاب، وقد حددت تلك الدراسة الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهي :

- الالتزام بالتحسين المستمر.
- الالتزام بإرضاء العميل أي مقابلة حاجاته وتوقعاته.
- التحدث بالحقائق بمعنى أن البيانات والمعلومات التي تستخدم تكون صادقة وحقيقية.
- احترام الأفراد من خلال بث الثقة فيهم وتشجيعهم على التعاون والإنجاز.

(1) Lewis, R.G. and Smith, D.H., "Why quality improvement in higher education", International Journal, Vol. 1, No.2, January – December 1997, PP.18, 19.

ثانياً - الدراسات العربية :

- دراسة " محمود عباس عابدين " (١)

استهدفت هذه الدراسة تقويم الجهود العلمية في تعريف " الجودة "، وتقديم تعريف للجودة في التربية يعالج جوانب القصور في التعريفات الأخرى، وكذلك تقويم الجهود المتبعة في قياس الجودة، ورسم معالم طريقة قياسها في التربية، وتقويم الجهود العلمية في مجال تأثيرات الجودة مع توضيح علاقة ذلك بنشأة " اقتصاديات الجودة "، وتوضيح النمو الحادث في هذا المجال الجديد وكيفية الاستفادة منه في التربية في مصر.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد وتفسير الكتابات المختلفة التي تناولت المجالات موضع الدراسة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أبرزها :

- وضع تعريف شامل للجودة.

- تحديد العوامل التربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالجودة في التربية.

- تحديد المداخل المختلفة لقياس الجودة فيها.

- كما تتبعت أيضاً تأثيرات جودة التربية؛ لاسيما في التحصيل الدراسي للطلاب وفي اتجاهاتهم والمكاسب المادية على المدى القريب والبعيد.

- وتوصلت إلى ضعف الاتساق عبر نتائج الدراسات في النواحي السابقة وغيرها.

- كما توصلت أيضاً إلى قصور الدراسات التي تمت في مجال اقتصاديات الجودة؛ لاسيما فيما يتعلق بمدى صلاحية مؤشرات الجودة التي استخدمتها، والتي جاءت غير كافية وربما مضللة في أحيان كثيرة.

(1) محمود عباس عابدين ، " الجودة واقتصادياتها في التربية : دراسة نقدية " ، دراسات تربوية ، القاهرة ، رابطة التربية الحديثة ، المجلد السابع، الجزء (٤٤) ، ١٩٩٢م ، ص ٦٩ - ١٤٥ .

- دراسة " أمين النبوي الشال " (١)

- حدد الباحث التساؤلات التي تسعى دراسته للإجابة عليها فيما يلي :
- كيف يمكن الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في إحداث التغيير التربوي على المستوى المدرسي في مصر ؟
- وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :
- ما أهم المداخل الحديثة في إدارة التغيير التربوي ؟
 - ما المقصود بمدخل الجودة الشاملة وكيفية استخدامه في إدارة التغيير التربوي؟
 - كيف يمكن تطوير عمليات إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في جمهورية مصر العربية من خلال مواءمة مدخل الجودة الشاملة مع الموقع المدرسي ؟

وقد توصلت الدراسة من خلال استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي إلى بعض النتائج منها: تحديد أهم المداخل الإدارية الحديثة في إدارة التغيير التربوي، وتوضيح معايير الجودة الشاملة ومبادئها، وكذلك عرضت الدراسة لنموذج مقترح لاستخدام مدخل الجودة الشاملة في إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في مصر .

- دراسة " سعاد بسيوني عبد النبي " (٢)

استهدفت هذه الدراسة تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واتبعت مجموعة من الخطوات بدأها بتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة،

(1) أمين النبوي الشال ، " إدارة الجودة الشاملة : مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية " ، بحث منشور في مؤتمر إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي ، في الفترة من ٢١ - ٢٣ يناير ١٩٩٥ م ، الجزء الثاني ، ص ص ٢٨١ - ٣٢٠ .

(2) سعاد بسيوني عبد النبي ، " إدارة الجودة الشاملة : مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر " ، بحث منشور في مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد العشرون ، الجزء ٣ ، ١٩٩٦ م ، ص ص ٩ - ٤٩ .

حيث أوضحت تطوره التاريخي ومنطلقاته الفكرية والتقنيات والأدوات التي يعتمد عليها، ثم تناولت بعد ذلك نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، حيث تطرقت لبعض هذه النظم مثل: المواصفة البريطانية BS 5750، ومفهوم توكيد الجودة Quality Assurance والذي يستخدم في مؤسسات التعليم الجامعي في أوروبا الغربية وأمريكا، وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management والتي تستخدم على نطاق واسع في الجامعات الأمريكية واليابانية. وحاولت الدراسة في ضوء هذا التحليل النظري وضع تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، حيث تناول هذا التصور بعض مجالس الجودة ومسئولياتها وبعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في هذه المجالس.

- دراسة " صبري كامل الوكيل " (١)

حاولت هذه الدراسة التعريف بنمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية ببعض مدارس ولاية (نيوتاون) بالمجتمع الأمريكي، وكيفية الاستفادة من هذا النمط في التعليم الأساسي المصري، والوقوف على بعض الصعوبات التي تواجه تطبيقه وكيفية التغلب عليها.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث استخدم الباحث أسلوب المقابلة مع بعض مديري ومعلمي التعليم الأساسي، وأسلوب الزيارة والملاحظة المباشرة للإمكانات المادية بالمدارس، وتم الاقتصار على بعض مدارس مراكز وقرى محافظة كفر الشيخ.

هذا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها التعريف بنمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته بمدارس " نيوتاون " بولاية كانتيك الأمريكية،

(1) صبري كامل الوكيل ، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر " ، بحث منشور في مؤتمر التعليم الأساسي : حاضره ومستقبله ، في الفترة من ١٣ - ١٤ أبريل ١٩٩٧م ، ص ١ - ٢٩ .

ووضع بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها لتنفيذ نمط إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي من أهمها: إعادة صياغة أهداف واستراتيجيات وإجراءات التقويم بالتعليم الأساسي على نحو يتلاءم مع فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الوضع الكلي لمدارس التعليم الأساسي من إمكانات بشرية ومادية على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحويل شطر إدارة الجودة الشاملة. وكذلك حددت الدراسة بعض الصعوبات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي منها: ندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته خاصة التعليم الأساسي، وذلك للاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع المعلومات والبيانات، ومقاومة بعض العاملين في الإدارة المدرسية للتغيير، وعدم الرضا عن التحويل والتجديد، واختتمت الدراسة ببعض التوصيات والمقترحات.

- دراسة " أحمد سيد مصطفى " (١)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم؛ بغية أن يصبح للتعليم الجامعي دور فعال في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. ولتحقيق ذلك استعرضت الدراسة التحديات التي تواجه المجتمع المصري والتعليم الجامعي في القرن الواحد والعشرين، وتعرضت لمفهوم الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي وهي:

الطالب والبرامج التعليمية وعضو هيئة التدريس وطرق التدريس والكتاب الجامعي والقاعات التعليمية وتجهيزاتها، وإدارة الجامعة والتشريعات واللوائح الجامعية، والتمويل الجامعي، وتقييم الأداء الجامعي.

(1) أحمد سيد مصطفى، " إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون " ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٣-٣٧٨.

ووضعت الدراسة بعض التوصيات التي تساهم في الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من أبرزها :

التخطيط الاستراتيجي - انطلاقاً من احتياجات سوق العمل - لهيكل مواد وأنشطة التعليم الجامعي على ضوء المتغيرات في البيئة المحيطة، وتكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم الجامعي على اختلاف أشكالها بما يدعم ويشري العملية التعليمية.

- دراسة " أثمار الكيلاني " (١)

حاولت هذه الدراسة وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية نحو إدارة الجودة الشاملة بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة المدرسة، وقد تضمنت الخطة المراحل التالية :

- مرحلة تمهيدية تعرف ثقافة إدارة الجودة الشاملة من فلسفة وإجراءات وتؤدي إلى التزام المعنيين بالتغيير.

- مرحلة تقدير الحاجات والتوصل إلى منظومة أولويات حسب نظام كوفمان Kofman الذي يحلل الإدارة حسب منحى النظم.

- مرحلة بناء الخطة وإجراءات التفعيل والتوظيف.

- مرحلة الرقابة وتبیین القيمة المضافة.

وفي النهاية أوصت الدراسة بتبني الخطة وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية مع توخي عدم المساس بثقافة المجتمع ومرتكزات التربية فيه.

(1) أثمار الكيلاني ، " التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية "، بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة في الفترة من ١٢ - ١٣ مايو ١٩٩٨م، كلية التربية، جامعة حلوان، ص ص ٣١٢ - ٣٤١ .

تعليق على الدراسات السابقة وتوضيح مدى استفادة الدراسة

الحالية منها:

يمكن إجمال جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة، وكذلك بعض

الملاحظات المتعلقة بهذه الدراسات فيما يلي :

- أفادت بعض هذه الدراسات الدراسة الحالية في توضيح مفهوم الجودة والاتجاهات المختلفة في تفسيره، ومن تلك الدراسات دراسة " محمود عابدين " ودراسة " إين ولورانس "، غير أن معظم هذه الدراسات لم توضح بصورة كافية مفهوم الجودة الشاملة والأبعاد المختلفة المرتبطة به بصورة تتفق مع طبيعة المجال التعليمي .

- تعرضت بعض هذه الدراسات مثل دراسة " أحمد سيد مصطفى " لبعض التحديات التي تواجه المجتمع المصري، وقد استفاد الباحث من هذا الجزء، بيد أن الدراسة لم توضح كيف يمكن للجودة الشاملة بعد تطبيقها في التعليم الجامعي أن تسهم في مواجهة تلك التحديات، على الرغم من أن هذا هو هدف الدراسة التي أعلنت عنه في بدايتها.

- أفادت بعض الدراسات الأجنبية والعربية الباحث في التعرف على بعض المعوقات التي قد تعوق تطبيق الجودة الشاملة في المراحل التعليمية المختلفة، غير أن الدراسة العربية التي تعرضت لهذا العنصر وهي دراسة " صبري كامل الوكيل " عرضت بعض المعوقات العامة التي قد تواجه أي محاولة للتغيير أو التجديد، ومع أن هذا ليس عيباً، ولكن هناك معوقات أخرى ترتبط بطبيعة المرحلة التعليمية، وهيكلها التنظيمي والجانب الإداري بها، وترتبط أيضاً بالجودة الشاملة وطبيعتها ومتطلبات تطبيقها لم تعرض لها تلك الدراسة، وهذا ما ستوضحه الدراسة الحالية.

مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في التعليم الجامعي

مفهوم الجودة الشاملة :

تتناول الدراسة في هذا الجزء معنى الجودة الشاملة والمقصود بها؛ تمهيداً للتوصل إلى مفهوم للجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتبناه الدراسة الحالية، وقبل عرض الآراء المتعددة التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة، قد يكون من المناسب الإشارة إلى معنى الجودة كما ورد في بعض المعاجم العربية، حيث يشير المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيداً، وفعلها " جاد " و " الكيفية " مصدر من لفظ "كيف" وكيفية الشيء تعني حاله وصفته^(١).

أما بخصوص المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة، فقد نظر إليها البعض على أنها " مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة"^(٢). وهناك من ذهب إلى أن الجودة الشاملة تعني إيجابية النظام التعليمي بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته فإن جودته تعني "أن تكون هذه المخرجات بشكل جيد ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع"^(٣). وهناك من ميّز بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة الشاملة وهي: جودة التصميم Design Quality وجودة الأداء Performance

(1) إبراهيم يس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول والثاني، ط٢، القاهرة، مجمع اللغة العربية، د.ت، ص ص ١٤٥، ٨٠٧.

(2) محمود عباس عابدين، مرجع سبق ذكره، ص ٨٢.

(3) بدركان زكي محمد وآخرون، مدخل احتمالي لقياس جودة التعليم، بحث منشور في المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير ١٩٩٣م، ص ٤.

Quality وجودة المخرج Output Quality. وحدد معنى جودة التصميم بأنها: تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل، وحدد جودة الأداء بأنها: القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج تعني: الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة^(١). ويرى البعض أن الجودة الشاملة سواء المؤسسة التعليمية أو تجارية تعني " اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين المنتج ومواصفاته " ^(٢). كما أن هناك من حدد معناها بأنها " تحقيق توقعات ورغبات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جميع جوانب العمل بالمؤسسة"^(٣)، ويتفق مع هذا المفهوم أيضاً القول بأن الجودة الشاملة تعني: " تلبية رغبات العميل Customer وتحقيق توقعاته ورضاه وذلك من خلال تضافر جهود جميع الأعضاء سواء أكانوا داخل المؤسسة أو خارجها " ^(٤). ويذهب البعض إلى أن الجودة الشاملة تعني الكفاءة Efficiency^(٥)، ويعبر آخرون عن معنى الجودة بالفعالية Effectiveness^(٦). وبغض النظر عن التباين بين الباحثين بخصوص مفهوم كل من الكفاءة والفعالية في مجال التعليم، يمكن القول إن الجودة الشاملة

- (1) سمير محمد عبدالعزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ : رؤية اقتصادية / فنية / إدارية (الإسكندرية : مكتبة الإشعاع الفنية ، ١٩٩٩م) ، ط ١ ، ص ص ٩ ، ١٠ .
- (2) إسماعيل محمد دياب ، " ورقة عمل حول مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة في المجال التعليمي " ، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢ .
- (3) دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور على سرور (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٥م)، ص ٦١١ .
- (4) صبري كامل الوكيل ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤ ، علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٥م)، ص ١١ .

(5) Egbert, D.W., "A macro-analysis of quality assessment in higher Education", Higher Education, Vol. 19, No.1, 1990, P.58.

(6) انظر ... على سبيل المثال :

إبراهيم محمد المهدي ، " تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم الإداري " ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٤١٣ ، ٤١٤ ، محمود عباس عابدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٤ .

تشمل الكفاءة والفعالية معاً؛ وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية معينة، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية باستخدام أدنى مقدار من المدخلات التعليمية (أقل تكلفة ممكنة) ^(١)، فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وأقل جهد وأقل تكلفة.

وإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة ^(٢)، فإن هذا أيضاً يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة؛ بل إنها تذهب إلى أبعد من هذا؛ حيث يعتبر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة.

ولعل مما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق أن هناك بعض الآراء ^(٣) التي خلطت بين مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، فعلى سبيل المثال يذكر البعض أن الجودة الشاملة هي: " تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة وموثقة تفود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان المصري، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة، وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة " ^(٤).

(1) فتحي درويش عشبية ، " فعالية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية العامة " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية

التربية ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٤م ، ص ١٨١ .

(2) المرجع السابق ، ص ١٧٩ .

(3) انظر ... على سبيل المثال :

- إبراهيم محمد المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١٣ .

- إسماعيل محمد دياب ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢ .

- محمد يسري عثمان ، محمد موسى عثمان ، " متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني التجاري في

مصر " ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨٤ .

(4) صديق محمد عفيفي ، " الجودة الشاملة في الجامعات ... لماذا وكيف " ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة

الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٤ .

وينبغي الإشارة إلى أن الجودة تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات، أما إدارة الجودة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض: التغلب على ما بها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والحفاظة عليها.

تعقيب :

من خلال تحليلنا للآراء السابقة التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة، ومن خلال استعراض العديد من الكتابات الأخرى في هذا المجال والتي لا يتسع المقام لذكرها، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي توضح مفهوم الجودة الشاملة، ومن هذه الاستنتاجات ما يلي :

- من خصائص الجودة الشاملة تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن.
- تعد عملية تحقيق حاجات ورغبات العميل من أهم أسس الجودة الشاملة.
- الجودة الشاملة تركز على تجنب الأخطاء والانحرافات بدلاً من معالجتها.
- الجودة الشاملة تعني جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.
- تطبيق الجودة الشاملة يتيح الفرصة للنقاش والحوار المثمر البناء ويسهم في التغلب على الخوف والتردد.
- العامل في ظل الجودة الشاملة ليس مجرد متخصص في مجال معين فقط، بل هو ملم بأعمال غيره حتى يتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك، كما أن الجودة الشاملة لا تعترف بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة؛ بل تؤكد على التفاعل القوي وتبادل المعلومات.

- شمولية الجودة تعني ثلاثة أشياء: الأول أنها تشمل كل عملية داخل الجامعة وليس مجرد التدريس فقط، والثاني أنها شاملة لكل وظيفة وليس من يقومون بتعليم الطلاب فقط، والثالث أنها شاملة لكل فرد في الجامعة فكل فرد مسئول عن الجودة في عمله.
 - التقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور، ومعالجتها من العناصر المهمة للجودة.
 - الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر وليس التوقف عند مستوى معين.
- وفي ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكن تحديد مفهوم الجودة الشاملة في الدراسة الحالية بأنها: جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة.

أهمية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

- من خلال استقراء بعض الكتابات والدراسات والبحوث التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة في بعض الجامعات، تم التوصل إلى مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي منها⁽¹⁾ :

(1) See for example,

- Arcaro, J.S., Quality in Education: An implementation Hand Book, (Florida: St. Luice Press, 1995), P.69.
- Ciampa, D., Total quality: Auser's guide for implementation (NewYork :Addison – Wesley publishing company, Inc., 1992), PP.8,9.
- Lawrence, A.S. and Gredgory, L.G., "Total quality management in higher education", Higher Education, Vol.43, No.2, 1992, PP.22 – 27.
- Lewis, R.G. and Smith, D.H., Total quality in higher education, op. cit., P.63.
- توفيق محمد عبدالحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد(القاهرة: النهضة العربية ١٩٩٧م)، ص١٥٦.
- Hazzard, T., op. Cit .
- Marlene, C., op. Cit.
- Geoffery, D.D., C., op. Cit.

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالجامعة
- تحسين سمعة الجامعة في نظر العاملين والعملاء وتنمية روح التنافس والمبادرة بين الجامعات.

- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- بناء الثقة بين العاملين بالجامعة ككل وتقوية انتمائهم لها.
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية بالجامعة.
- تنمية العديد من المهارات لدى العاملين مثل مهارة حل المشكلة وغيرها.
- تحقيق المراقبة الجيدة والمستمرة للعمل.
- تحقيق مكاسب مادية أكثر للأفراد.

أسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

اهتمت العديد من الكتابات بموضوع الجودة الشاملة خاصة في فترة الثمانينات، حيث ظهرت كتابات كل من: جارفين Garvin وكروزبي Crosby، وجوران Juran وديمنج Deming وغيرهم.

ومن بين ما تناولته تلك الكتابات أسس الجودة الشاملة، غير أن تلك الأسس تم تناوؤها من منظور المؤسسات الصناعية والتجارية.

ولذلك سنحاول تطويعها للتعليم الجامعي، ومن خلال استقراء هذه الكتابات تم التوصل إلى الأسس التالية :

- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة، حتى يُسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة⁽¹⁾.
- وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة يشارك في صنعها جميع العاملين كل على قدر إسهامه بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي قصير وطويل المدى، وتحقق رغبات الطلاب والعاملين والعملاء.
- توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة، وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح، ولديها القدرة على تحديد الواقع الحالي للجامعة وما هو متوقع في المستقبل والفجوة بين الاثنين، وتلتزم بالتحسين المستمر للجودة.
- التزام الإدارة العليا (القيادة) بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها.
- تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه، والتركيز على تصحيح العمليات وليس على لوم الأشخاص وتوبيخهم.
- احترام الأفراد ومراعاة حقوقهم، وتلبية رغباتهم بما لا يتعارض مع تنفيذ العمل ومصالحته.
- الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.
- استخدام مدخل حل المشكلة في تنفيذ الجودة والتغلب على المعوقات التي تواجهها؛ باعتباره المدخل الملائم لتحسين الجودة، وقد طور ديمينج Deming هذا المدخل بما يتناسب مع البيئة التعليمية، ومن الأساليب التي تسهم بشكل فعال في تنفيذ هذا المدخل، ومن ثم في تحسين الجودة: العصف الذهني، تحليل

(1) توفيق محمد عبدالحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتج : مدخل إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار النهضة العربية،

١٩٩٥م)، ط ١ ، ص ١٢١ .

باريتو، تحليل السبب والأثر، خرائط المسار، الأشكال البيانية، عرض الأفكار، السلاسل الزمنية، تحليل المصفوفة⁽¹⁾.

- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والعملاء؛ من حيث الأعداد المطلوبة والمواصفات المتوقعة في المتعلمين، ومتابعة التغير الذي يحدث في هذه التوقعات من آن لآخر.

- تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا، باعتبار أن حسن إعداد الطالب في مرحلة معينة يسهم في تأهيله للمرحلة التالية.

- تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، ورؤية كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية في ضوء النظام ككل.

- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات مميكنة لاعتبارات السرعة والدقة وسهولة الاسترجاع، وقد تتعلق هذه البيانات بسياسات وشروط القبول، أو تعكس احتياجات سوق العمل، أو تتعلق بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية.

- انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.

- تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة، وعلى كل جديد مع التأكيد على أن يكون التدريب مرتبطاً مباشرة بتحسين الجودة، ومن أمثلة ذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على الكمبيوتر، وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية.

(1) توفيق محمد عبدالحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتج: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٢ .

- Lewis, R.G.and Smith, D.H., Total quality in higher education, op. Cit., P.7.

- التركيز على العمل الجماعي وليس على العمل الفردي وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية، وبين الجهات الإدارية والعاملين، وذلك من خلال توحيد الهدف والتركيز على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الغير، وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات مما يساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات.
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي.
- تقليل التكلفة بقدر الإمكان مع الحرص على أداء العمل بشكل جيد وتحقيق الأهداف المتوقعة.
- الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي بدلا من الرقابة الخارجية⁽¹⁾.
- التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية ويتيح الفرصة لتداول المعلومات غير الصحيحة، ويعوق استخدام مداخل إدارية أكثر حداثة وتعاوننا مثل الإدارة التشاركية.
- التقييم والتحسين المستمر بمعنى أن يكون على مستوى الجامعة جهاز متخصص وعلى مستوى عال من الكفاءة العلمية والعملية، يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية، ويعمل على تحديث تلك البرامج، وتطويرها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات سوق العمل من جهة، ومع التطورات العالمية والتكنولوجية من جهة أخرى⁽²⁾، وينبغي ألا يقتصر التحسين على محتويات البرامج التعليمية فقط، بل يمتد ليشمل طرق وأساليب تنفيذها وتقييمها .
- وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسسها وكيفية إدارتها .

(1) Balderstone, F.E., Managing today's university (San Francisco: Jossey - Bass publishers, 1995), 2nd edition, PP. 285 , 286

(2) Arcaro, J.S., op. cit., P.9.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخطواتها في التعليم الجامعي

(أ) مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعددت الآراء والكتابات التي حاولت تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فعلى سبيل المثال لا الحصر تناوها البعض على أنها " عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمعلومات يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة " (١).

وهناك من حدد معناها بأنها " تأسيس ثقافة مميزة في الأداء بحيث يعمل الجميع على نحو مستمر لتحقيق توقعات العميل وتأدية العمل الصحيح على نحو صحيح لإنجاز الجودة المرجوة " (٢).

كما ذهب البعض إلى القول بأنها " فلسفة إدارية تنتهجها الإدارة تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية بأحسن الطرق الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة " (٣). ونظر إليها أيضاً على أنها " عملية تطوير تنظيمي الهدف منها زيادة درجة الرضا لكل من له علاقة بالمنشأة سواء كانوا عملاء أو عاملين " (٤).

ومن المعاني الأكثر شمولاً لها تحديد مفهومها بأنها " مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع " (٥).

(1) Rhodes, L.A., "On the Road to quality", Educational Leadership, Vol. 49, No. 6, 1992, P.75.

(2) فريد زين الدين ، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة : دار النشر للجامعات المصرية ، ١٩٩٦م) ، ص ٢٤ .

(3) محمد يسري عثمان ، محمد موسى عثمان ، متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني التجاري في مصر ، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره ، ٣٧٩ .

(4) محمد محمد جاهين ، المدخل إلى إدارة الإنتاج والعمليات (مكتبة كلية التجارة جامعة الأزهر ، ١٩٩٨م) ، ص ٣٢١

(5) محمد عبدالغني حسن هلال ، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩٩٦م) ، ط ١ ، ص ١٦ .

هذا، وفي ضوء المعاني السابقة لإدارة الجودة الشاملة وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية، يمكن تحديد مفهومها بأنها : " مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسئولون عن تسيير شؤون الجامعة - فريق إدارة الجودة ومجالسها - والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتحسينها في كافة مجالات العملية التعليمية بالجامعة " .

(ب) خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

لعله من الجدير بالذكر قبل عرض خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الإشارة إلى المتطلبات اللازمة لتنفيذ هذه الإدارة، ومن أهم تلك المتطلبات تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من هذه المجالس، وذلك على النحو التالي :

مجلس الجودة :

ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية، ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس⁽¹⁾ :

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- قيادة عملية التخطيط للجودة الشاملة.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل: لجنة تصميم وتنمية الجودة، لجنة توجيه الجودة، لجنة قياس وتقييم الجودة.
- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.

(1) عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: ايزو ٩٠٠٠ (القاهرة : الشركة العربية للأعلام العلمي ، ١٩٩٥م) ص ٢٣ ، ٢٤ .

فريق تصميم وتنمية الجودة :

- ويعمل تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة، وتتمثل أهم مسؤولياته في :
- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.
 - تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
 - تحديد متطلبات العملاء سواء داخل أو خارج الجامعة أو الكلية.
 - اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية، وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
 - تحسين الجودة داخل الجامعة.

لجنة توجيه الجودة :

- وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتتمثل أهم مسؤولياتها في⁽¹⁾ :
- توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
 - وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر⁽²⁾ الجودة.
 - تنظيم البرامج التدريبية لأعضاء دوائر الجودة.
 - إزالة الخوف ونشر الخبرات الفاتحة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.

(1) المرجع السابق ، ص ٢٤ .

(2) لمزيد من التفاصيل عن بعض المفاهيم المستخدمة في مجال تطبيق الجودة الشاملة مثل : دوائر الجودة، ومجالس

الجودة ، وضبط الجودة ، وتوكيد الجودة ، وفرق الجودة ، وغيرها انظر ...

- توفيق محمد عبدالحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٥ .

- حروفش مدني ، التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٦م.

- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: ايزو ٩٠٠٠ (القاهرة : الشركة العربية للأعلام العلمي ، ١٩٩٥ .

- دال بستر فيلد ، الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور على إبراهيم ، (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٥م).

لجنة قياس وتقويم الجودة :

وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة، والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

هذا، ومن الأمور التي ينبغي أن تركز عليها قيادات هذه اللجان والمجالس السابقة تنظيم برامج تدريبية منتظمة ومتخصصة للعاملين بالجامعة؛ بحيث تتضمن تلك البرامج مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، وكيفية تنفيذ الأعمال المختلفة. وبالإضافة إلى ما سبق تتطلب إدارة الجودة الشاملة أيضاً اختيار المسهل Facilitator، ويعتبر عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل برنامج إدارة الجودة، ويجب أن تتوفر فيه عدة صفات منها: القدرة على الاتصال الجيد، والقدرة على عرض الأفكار وكتابتها بطريقة جيدة، ولديه خلفية علمية في مجال العلوم السلوكية، ومستمتع جيد. ويقوم المسهل بتوجيه وتنسيق العمل والتأكد من تطبيق برنامج الجودة، واستخدام تقنياتها وأدواتها وتنظيم المقابلات لأعضاء دوائر الجودة⁽¹⁾.

أما بخصوص خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتي تسهم فيها وتقوم بها المجالس السابقة فيمكن تحديد هذه الخطوات على النحو التالي :

أولاً : التمهيد :

وهي مرحلة هيئة العاملين بالكلية أو الجامعة لتقبل مفهوم الجودة الشاملة، والالتزام بهذا المفهوم وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل، وتتضمن هذه العملية الممارسات التالية :

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين.
- تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات.

(1) Arcaro , J.S., op. cit., P81.

- تحديد احتياجات العملاء سواء الداخليين (المتعلمين) أو الخارجيين (احتياجات منظمات الأعمال المختلفة في القطاعين العام والخاص والمؤسسات الخدمية وغيرها).

- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعليم بالجامعة.

- تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة.

- تحديد المهام والمسئوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.

- توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية.

- توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبدء التنفيذ.

ثانياً : التنفيذ :

ويتضمن الممارسات التالية :

- توزيع المهام والمسئوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.

- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.

- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.

ثالثاً : التقييم :

تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية لا يقصد بها فقط التقييم النهائي للحكم على نجاح وجودة التغيير الذي تم إنجازه، ولكن تصاحب هذه العملية كل مراحل العمل السابقة سواء التمهيد أو التنفيذ، وذلك للاستفادة من التقييم المستمر في ترشيح عمليات إدارة الجودة في المرات التالية، ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العملية :

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.

- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيدي.
- تقييم أداء العاملين ووضع رتب لإدائهم.
- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للتعامل وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر.
- المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبتها لطبيعة العمل بالجامعة.

بعض الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

تعددت الجامعات والكليات التي تبنت فلسفة الجودة الشاملة في معظم المجتمعات، واختلفت المداخل التي استخدمتها تلك الجامعات في عملية التنفيذ، فعلى سبيل المثال تبنت بعض الجامعات في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وكوريا مدخل توكيد الجودة Quality Assurance وأخذت بعض الجامعات البريطانية بالموصفة البريطانية BS 5750 للوصول إلى الجودة الشاملة، واستخدمت بعض الجامعات اليابانية نظام بيت الجودة The House of Quality ، وأخذت به بعد ذلك الجامعات الأمريكية، وفي هذا الجزء من الدراسة سوف يتعرض الباحث لبعض هذه النماذج، بالإضافة إلى توضيح تجربة جامعة أوريغون في تطبيق الجودة الشاملة وإدارتها من خلال وصف الخطوات والإجراءات التي اتبعتها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

مدخل توكيد الجودة :

انتشر هذا المدخل بعد انعقاد المؤتمر الدولي لتوكيد الجودة في التعليم الجامعي بمونتريال عام ١٩٩٣م، حيث ترتب على نتائج وتوصيات هذا المؤتمر إنشاء مراكز دولية لتوكيد الجودة والتقييم في بعض الجامعات الأوروبية .

ويُقصد بتوكيد الجودة منع حدوث الأخطاء، وضمان الأداء الجيد من أول مرة، وهذا المفهوم منبثق من مفهوم مراقبة الجودة، ويختلف تطبيقه من جامعة إلى أخرى حسب الإمكانيات المتاحة والعمليات التي ينبغي التركيز عليها، وعموماً توجد مجموعة من الصفات التي تميز هذا المفهوم منها ⁽¹⁾ :

- وجود رسالة للجامعة أو الكلية تهدف إلى تحقيق الجودة.
- تعزيز معلومات الإدارة وهيمنتها.
- وضوح الإجراءات التي تبين كيفية إنجاز العمل.
- قياس الأداء بدقة من خلال معايير للأداء الجيد.
- وجود إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة لمراقبة العمل وتطويره؛ غير أن هناك بعض المآخذ على هذا المفهوم منها: البطء في الاستجابة لاحتياجات الأفراد والمؤسسة، وعدم الاهتمام بخفض تكلفة الجودة⁽²⁾.

فكرة بيت الجودة :

بدأت هذه الفكرة في اليابان في مجال الصناعة، وأخذت بها الجامعات اليابانية ويعني بيت الجودة: مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تُسهم في تحقيق الجودة الشاملة، وتحدد المكونات الأساسية لبناء الجودة⁽³⁾ :

- السطح أو البنية الفوقية وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وإدارتها وهي النظام الاجتماعي، النظام الإداري، النظام التقني.
- ركائز الجودة وهي: خدمة العميل، احترام البشر، الإدارة بالحقائق، التحسين المستمر.

(1) حروفوش مديني ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٦ .

(2) المرجع السابق ، ص ١٦٧ .

(3) Lewis, R.B. and Smith, D.H., Total quality in higher education, op. cit., P.83.

- الأصول والأركان الحجرية التي يركز عليها السقف والأعمدة ويتكون كل منها من أربع عمليات هي :
 - الأصول: استراتيجية، عمليات، مشروع، إنسانية الإدارة.
 - الأركان: مهمة، رؤية، قيم، أهداف وقضايا.
- هذا، وقد وضع ديمينج Deming بعض الإرشادات التي ينبغي على الجامعات أن تراعيها عند تنفيذ بيت الجودة وهي⁽¹⁾ :
- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.
 - توضيح سلوكيات الجودة الشاملة التي ينبغي أن يلتزم بها العاملين.
 - وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام.
 - ضرورة الاستفادة من الأخطاء في المراحل المقبلة.
 - العمل على نقل تنفيذ الجودة إلى جامعات أخرى لها نفس الخصائص.
 - نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة.

نموذج جامعة أوريغون Oregon University :

- طبقت جامعة ولاية أوريغون مبادئ الجودة الشاملة، واتبعت تلك الجامعة بعض الخطوات والإجراءات لتنفيذ هذه المبادئ، ومن أهم هذه الخطوات ما يلي⁽²⁾ :
- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها بالجامعة.
 - تعريف جميع الأعضاء بمبادئ الجودة وفتياتها وذلك عن طريق الوثائق المكتيبة والمنشورات والاجتماعات وورش العمل.
 - وضع خطة لتقييم العمل بالكلية في ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها.

(1) Ibid., P.84.

(2) Lewis, R.G. and Smith, D.H., Total quality in higher education, op. cit., PP. 237 – 250.

- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة.
 - تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسية الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة.
 - تكوين فريق متابعة الجودة يشارك فيه بعض الأعضاء البارزين في الجامعة.
 - تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق متابعة الجودة بحيث يتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم الجودة الشاملة وفنياتها.
 - تحديد الفرق الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات التي تعوق التنفيذ مع مراعاة إرضاء العملاء ومقابلة توقعاتهم.
 - توعية الأفراد بطرق التحسين والتقييم الدائي، وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات.
 - وضع محكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها.
 - تنمية وتطوير تدريب الأفراد لتلافي وقوع ما حدث من أخطاء أثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القادمة.
 - تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بغرض الحصول على معلومات عن أثر تنفيذ الجودة الشاملة وجهود التحسين ومحاولة التغلب على الأخطاء مستقبلاً.
- هذا وقد أسفر تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أوريجون عن مجموعة من النتائج الإيجابية من أهمها: توفير الوقت والخامات، وتنمية قيم العمل الجماعي ومهارات حل المشكلة، وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، وإشباع رغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم⁽¹⁾.

(1) Ibid., P.259.

ولتحقيق تلك النتائج الإيجابية بصفة مستمرة اقترح " كوتي Coate " بعض الإرشادات التي يجب مراعاتها في حالة تنفيذ الجودة الشاملة في الجامعات والكليات منها^(١) :

- المعاونة والتشجيع من قبل الرئاسة العليا.
 - عدم التردد والقيام بالفعل دون خوف.
 - الاهتمام بتدريب فرق الجودة ومجالسها.
 - الالتزام طويل المدى حيث يستغرق تنفيذ الجودة الشاملة خمس سنوات على الأقل، ويتطلب هذا قيادة تتمتع بالصبر والقدرة على حفز العاملين وإثارتهم.
 - التخطيط الكلي الشامل ومراعاة كل متطلبات التنفيذ.
 - الاهتمام بالجانب الإداري في الجامعة باعتبار أن الجوانب الإدارية في الجودة الشاملة لها نفس أهمية الجوانب الأكاديمية.
 - تعليم الجودة الشاملة وتدريبها بالكليات المختلفة وعقد دورات تدريبية للطلاب تتناول مفهوم الجودة الشاملة وما يتعلق بها من قضايا.
- هذا، وبالإضافة لما سبق هناك جامعات في أمريكا استخدمت نماذج أخرى في عملية التنفيذ، فولايي فلوريدا وتكساس لجأتا إلى المدخل البيروقراطي، وفي كل من كاليفورنيا وواشنطن يستخدم مدخل " دعه يعمل " الذي يؤكد على أهمية الإدارة المتمركزة حول الجامعة أو الكلية. كذلك أخذت كليات المجتمع الأمريكية منذ السبعينات بمدخل تحسين الجودة^(٢).

(1) Ibid., PP. 259 , 260.

(2) لمزيد من التفاصيل عن هذه الجوانب انظر :

- محمود مصطفى الشال ، " تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء التغيرات المجتمعية :دراسة تحليلية " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية بدمهور ، جامعة الاسكندرية ، ١٩٩٤ .
- مجدي على الحيشي ، " مشكلات طلاب الجامعة ودور أعضاء هيئة التدريس في مواجهتها: دراسة حالة جامعة قناة السويس " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة قناة السويس ، ١٩٩٤ .
- مجلس الشورى ، " الجامعات المصرية : حاضرها ومستقبلها " ، تقرير مقدم من لجنة الخدمات، دور الانعقاد العادي الخامس ، القاهرة ، الهيئة العامة للمطابع الاميرية ، ١٩٨٥ .

مبررات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

- الانفصال بين محتوى المقررات الدراسية ومتطلبات الطلاب والتنمية.
 - غلبة أسلوب المحاضرة والتلقين في التدريس والاعتماد على المذكرات الجامعية.
 - نقص المعامل والورش والمكتبات والوسائل التعليمية.
 - انفصال الدراسة العلمي عن العمل التطبيقي وضعف اهتمامه بمشكلات قطاعات الزراعة والتجارة والصناعة.
 - قصور عملية تمويل التعليم الجامعي.
 - قصور الإدارة الجامعية.
- وسنكتفي بعرض جوانب القصور على النحو السابق نظراً لأن هناك العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت هذه الجوانب بالدراسة والتحليل.
- ب — المحور الثاني: التحديات المعاصرة التي تواجه التعليم الجامعي ومن أبرزها⁽¹⁾ :
- تزايد تكلفة التعليم بشكل عام لاسيما التعليم الجامعي.
 - الرغبة في توسيع مظلة التعليم الجامعي مع الارتفاع بمستوى الجودة.
 - الانفجار المعرفي والتكنولوجي.
 - التغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية وما يرتبط بها من مفاهيم وقضايا.
 - التغيرات الاجتماعية والقيمية بصفة خاصة.
- ولن نتعرض بالتفصيل لهذه التحديات نظراً لأنه تم تناولها بالتحليل في دراسات وبحوث أخرى.

(1) لمزيد من التفاصيل عن هذه التحديات انظر :

- محمود مصطفى الشال ، مرجع سبق ذكره .
- محمد نبيل نوفل ، " تأملات في فلسفة التعليم الجامعي العربي " ، التربية الجديدة ، تصدر عن مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية ، العدد ٥١ ، السنة ١٧ ، سبتمبر / ديسمبر ١٩٩٠ .
- المجلس الأعلى للجامعات ، " الملامح الرئيسية لتطوير التعليم الجامعي (١٩٧٣ — ١٩٩٨) ، القاهرة ، المجلس الأعلى للجامعات ، أكتوبر ١٩٩٨ ، ص ١ — ٤ .

ج - المحور الثالث: النتائج الإيجابية التي ترتبت على تطبيق الجودة الشاملة في بعض النظم التعليمية الأخرى.

وقد تم توضيح هذه النتائج الإيجابية في الجزء الخاص بالدراسات السابقة.

أهم الصعوبات التي قد تعوق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن تحسين جودة التعليم الجامعي ومراجعة معايير الأداء به أصبحت من الأمور الضرورية والمهمة في الوقت الحالي؛ نظراً لما يعانيه التعليم الجامعي من مشكلات جعلته غير قادر على مواكبة التغيرات والتحديات المحلية والعالمية.

وعلى الرغم من أن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في بعض الدول قد حقق نجاحاً ملحوظاً في تطوير هذا النوع من التعليم وفي التغلب على العديد من جوانب القصور به؛ إلا أن تطبيق هذه الصيغة في التعليم الجامعي يتطلب الحذر والدراسة العلمية المتأنية حتى تؤدي هذه التجربة ثمارها المرجوة عند التنفيذ.

وانطلاقاً من هذا تحاول هذا الدراسة التنبيه إلى بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة، والتي قد تؤثر بالسلب على النتائج المرجوة، وذلك بغرض العمل على تفاديها ووضع السبل التي تسهم في التغلب عليها. ويمكن عرض أبرز تلك الصعوبات على النحو التالي :

طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعات :

يعاني الهيكل التنظيمي للجامعة أو الكلية من بعض جوانب القصور والخلل التي تؤثر على فعالية العملية التعليمية والإدارية بالجامعة، فهناك اهتمام كبير بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل الفعلية، كما أن هناك بعض المؤشرات التي توضح أن هناك تداخلاً بين الوظائف المختلفة بالجامعة، خاصة الوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسئوليات والسلطات

الخاصة بكل منها، ولعل ذلك يرجع إلى عدم التحديد الواضح للمهام المنوطة بكل من تلك الوظائف، فضلا عن عدم التناسب بين المسؤوليات المتوقعة من بعض الأفراد والسلطات الممنوحة لهم، ووجود تكرار في بعض المهام المتعلقة ببعض الوظائف^(١)، كل هذا يؤدي إلى عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الوفاء بمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة .

قصور إدارة الجامعة أو الكلية :

هناك بعض القيادات التي تتحمل مسؤولية الإدارة في الجامعة أو الكلية مازالت تمارس بعض السلوكيات التي تعوق تطبيق الجودة الشاملة والتي منها: عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تمهمهم، والتسلط والاندفاع والاهتمام بالمصالح الفردية في بعض الأحيان، والتركيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه والإرشاد الذي يساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، فضلا عن وجود العديد من أوجه الخلل في هذا التقييم.

عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة :

تعتمد العملية التعليمية بمكوناتها المختلفة بصفة أساسية على البيانات والمعلومات سواء ما يحتاجه منها متخذي القرارات الخاصة بسياسات وشروط القبول، أو تلك التي تستخدم في تطوير وتحديث البرامج التعليمية، أو المعلومات المتعلقة باحتياجات سوق العمل، أو ما يرتبط منها بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية.

والواقع الحالي بالجامعات يشير إلى قصور كبير في هذا المجال، ولعله من المعروف أن من أهم الأسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة وجود قاعدة بيانات

(١) أحمد الخطيب، " الإدارة الجامعية من منظور التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية " ، بحث مقدم إلى ورشة عمل بعنوان الإدارة الجامعية من منظور التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية " ، كلية الهندسة، جامعة الإسكندرية ، نوفمبر ١٩٩٧ م ، ص ١٢ ، ١٣ .

شاملة ومتكاملة للمؤسسة يتم في ضوءها تسيير شؤون العمل واتخاذ القرارات المتعلقة به.

قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع :

هناك بعض المؤشرات التي توضح أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع ليست بالصورة المرجوة، فعلى سبيل المثال يشير الواقع العملي إلى أن الجامعات ليست لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات قطاعات العمل المختلفة سواء من حيث الكم أو الكيف، وعند توافر هذه الخطة فعالباً ما يكون التركيز على الأجل القصير، فضلاً عن أن هذه الخطط قد توضع بناء على منطق التجربة دون دراسة سابقة لاحتياجات العملاء ومعرفة رغبات واحتياجات كل قطاع، ولعل ذلك يرجع إلى بعض العوامل المجتمعية التي تتحكم في: عمليات القبول بالجامعة وفرص العمل والإمكانيات والموارد المتاحة⁽¹⁾.

كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان :

تعدد القوانين واللوائح التي صدرت بخصوص التعليم الجامعي وجوانبه المختلفة، بالإضافة إلى أن بعض هذه القوانين يميل إلى التعقيد وعدم الوضوح، ويؤدي هذا إلى التخبط ووجود تفسيرات عديدة لكل قانون أو لائحة، الأمر الذي يترتب عليه كثير من المشكلات في مجال التنفيذ.

قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل

من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيق الجودة الشاملة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، والمستقرى لواقع التعليم الجامعي وما يحدث فيه، والمتتبع للدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال يلاحظ أن هذا الجانب لا يحظى بالاهتمام الكافي، فهناك العديد من الممارسات التي تحدث بالجامعة والتي تؤثر

(1) أحمد محمود عبدالمطلب ، " أوجه التعاون العربي في بعض جوانب التعليم العالي " مؤتمر التعليم العالي في الوطن

العربي : آفاق مستقبلية " ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠ .

على العلاقات الإنسانية في العمل منها: وجود بعض الرؤساء الذين يميلون إلى إيجاد فجوة بينهم وبين العاملين، ولا يعطوهم الفرصة الكافية للاستفادة من علمهم، ولا يشجعوهم على النقد الموضوعي؛ بل إنهم من خلال سلوكياتهم يزرعون الخوف في نفوس هؤلاء المرعوسين، ويقللون من انتمائهم، الأمر الذي يؤدي إلى: انخفاض الروح المعنوية لديهم، واللامبالاة في تنفيذ الأعمال التي تسند إليهم.

وعلى الرغم من أن معظم الجامعات تبذل جهوداً مكثفة لتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة في العمل، إلا أن هذه الجهود لم تصل بعد إلى الصورة المرجوة.

قصور التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم الجامعي :

على الرغم من أن الميزانيات المالية للجامعات قد ازدادت بشكل ملحوظ في الفترة الأخيرة، إلا أنها مازالت تعاني من نقص كبير في مواردها، بالإضافة إلى أن معدل الزيادة في أعداد الطلاب مازال يفوق الزيادة في الموارد والإمكانات المتاحة، وأيضاً يفوق الزيادة في عدد أعضاء هيئة التدريس، كما أن هناك بعض الجامعات غير قادرة على استيعاب هذه الأعداد في ضوء ما لديها من أجهزة ومعامل ومنشآت وغيرها، الأمر الذي نتج عنه جوانب قصور متعددة في إعداد الطلاب وتدريبهم.

بعض المعوقات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية للجامعات وبمفاهيم

وأسس الجودة الشاملة :

يمكن تلخيص أهم هذه المعوقات على النحو التالي⁽¹⁾ :

(1) انظر ... على سبيل المثال :

- نادر فرجاني ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٦ ، ٩٧ .

- أحمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣ ، ١٤ .

- Lewis, R.G, & . smith, D.H., op. Cit., PP. 12,13.

- البنية التنظيمية المزدوجة للكليات والجامعات بمعنى التمييز والفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود اتجاهين متوازيين في العمل، لكنهما غير متعاونين بالمستوى المطلوب، مما يترتب عليه صعوبة إنماء الحس المشترك إزاء المهمة التي تسعى إليها الجامعة.
- الاعتقاد السائد لدى معظم العاملين بالجامعة بأن الجامعات والكليات متميزة عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وأنها فوق حدود التقييم ومحكات التقدير التي تطبق على غيرها من المؤسسات، ويرون أن هذا يرجع لكونها مؤسسة تعليمية تهتم بالمعرفة في المقام الأول، فهي إذن تستطيع أن تمارس الجودة دون توجيه من أحد خارجها، مما يعوق نقد الذات وتقدير آراء الأفراد والجماعات من خارج الجامعة، ويؤدي إلى عدم التجاوب مع هذه الآراء، حتى آراء هؤلاء الذين يمدون الجامعة بما تحتاجه من مصادر وموارد.
- اتجاه كل جامعة أو كلية إلى رؤية ذاتها ككيان مستقل ومتفرد وينتج عن ذلك أن أية محاولات للتغيير والتطوير قد تواجه بعدم تنفيذها، أو على الأقل إن نفذت تُنفذ على جامعة معينة، وليس بالضرورة على كل الجامعات.
- الانفصال بين الأقسام والوحدات المختلفة بالجامعة، ووجود بعض أوجه الخلل في تلك الوحدات، ولعل هذا يتعارض مع ملمح هام من ملامح الجودة الشاملة، وهو التأكيد على ضرورة التداخل والتعاون بين الأنظمة والأقسام، وكذا التعاون إزاء حل المشكلات وإنجاز المشروعات التي تعنى بها الجامعة.
- التركيز في قيادة الكلية أو الجامعة على الموضوعات الخارجية أكثر من الجوانب الداخلية، ولهذا تأثير غير مرغوب على أية عمليات إصلاح أو تطوير، لأنه بدون الجهد القيادي النشط الذي يهتم بجميع جوانب العملية التعليمية بالجامعة من العسير أن ينفذ برنامج الجودة الشاملة.

- تتجه معظم الجامعات إلى تأكيد إنجازات الفرد الواحد أكثر من الميل إلى جهود الفريق ككل، فما زالت بعض الجامعات تنظر إلى أي تحسين في الأداء على أنه ثمرة إنتاج فردي وليس جماعي، ولعل هذا يشير إلى أن الجامعات لم تصل بعد إلى تشجيع العمل الجماعي بالشكل المطلوب، ويتعارض هذا مع تطبيق الجودة الشاملة حيث تعطى الجودة أهمية كبيرة للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

- وجود بعض المفاهيم والعبارات المتصلة بالجودة الشاملة والتي لا تتوافق مع ثقافة الجامعة وطبيعة العمل بها منها على سبيل المثال :

* العميل وإرضاؤه: من الأسس المهمة للجودة الشاملة إرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم، وقد يلاقي هذا المبدأ اعتراضاً ومقاومة من العاملين بالتعليم الجامعي؛ نظراً لأن مصطلح " العميل Customer " مصطلحاً تجارياً مادياً لا يمكن أن يعبر عن طبيعة العلاقة بين الطالب والمؤسسة التعليمية، كما أن هناك من يرى أن عبارة " إرضاء العميل " محكاً محدوداً، وغير مناسب لتقييم ما يحتاجه الطالب من متطلبات معرفية ومهارية بالجامعة.

* المراقبة/ التحكم/ تقليص البدائل: فمثل هذه المصطلحات أيضاً قد تلاقى اعتراضاً ملحوظاً في المؤسسات الجامعية، لما قد توحى به من تقييد للأفراد أو الحد من حريتهم، والتحكم فيهم وعدم إتاحة الفرصة لهم للإبداع والتطوير.

* معايير الحكم على الجودة ليست نهائية أو محسومة ومعظم هذه المعايير تركز على مؤشرات كمية رقمية ونسب ومعدلات؛ في حين أن التعليم داخله تفاعلات وعناصر من الصعوبة تكميمها وقياسها أو معايرتها، كما أن داخل

العملية التعليمية قيمة مضافة تأتي من عوامل ومصادر متعددة وليس في الإمكان حسابها، ورصدها أو قياسها وإدراك مدى تأثيرها⁽¹⁾.

- تمسك بعض العاملين بالجامعة ببعض القيم والآراء الإدارية والأكاديمية التي تعوق تنفيذ الجودة الشاملة، والخوف من التغيير ورفضه في بعض الأحيان.

هذا، وبالإضافة إلى المعوقات السابقة، تجدر الإشارة إلى أن السياق المجتمعي بما فيه من قيم وعادات ومشكلات له تأثيره البالغ على نجاح عمليات التغيير والتجديد في النظم المجتمعية المختلفة وبخاصة النظام التعليمي، وفي المجتمع المصري ما زال يسود النسق القيمي بعض القيم الموروثة التي تدعم السلبية واللامبالاة والرضا بالواقع الحالي، والخوف من التغيير وإيثار السلامة والبعد عن المغامرة، ومن ثم تصبح عملية رفض التغيير ومقاومته حالة عادية، ومما ساعد على تدعيم تلك السلبيات فقدان القدوة والتخبط في الفلسفات والتوجهات المختلفة؛ حتى أصبح السياق المجتمعي والتعليم الجامعي جزء منه يزخر بالعديد من المعوقات والإحباطات، ومع ذلك فإن هذا السياق ذاته لديه قوى الفعل والتغيير، من خلال زيادة الإيمان بقيمة الفرد وحرية ومنحه الفرصة لإدارة ذاته.

بعض الاعتبارات المجتمعية والإدارية والتعليمية :

والتي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

من خلال العرض السابق لمفهوم الجودة الشاملة وأسسها، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وخطواتها. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من معوقات ومحاذير، يمكن عرض مجموعة من الاعتبارات التي قد تسهم في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري.

ومن أبرز تلك الاعتبارات :

(1) حسان محمد حسان ، " رؤية إنسانية لمفهوم " ضبط جودة التعليم " ، مجلة دراسات تربوية ، رابطة التربية الحديثة،

القاهرة ، المجلد التاسع ، الجزء ٦٥ ، ١٩٩٤م ، ص ٥٠ .

- تنظيم برامج تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين تتناول مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، والمصطلحات المرتبطة بها، ومهارات إدارتها، وكذلك كيفية استخدام مدخل حل المشكلة في التطبيق، وذلك لتنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعات؛ بحيث يتضمن الوظائف اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة، ويتفادى التكرار والازدواج في المسؤوليات والسلطات، ويتميز بالمرونة والبساطة، ويؤدي إلى الاتصال الفعال في العمل، بما يساهم في تلبية متطلبات الجودة الشاملة.

- التأكيد على العلاقات الإنسانية بالجامعة، وتحسين مناخ العمل بها؛ من خلال إتاحة الفرصة لكل فرد للتعبير عن رأيه، والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة به، والعمل على تنمية قيم العمل الجماعي، والتقويم الذاتي، وإزالة الخوف، وتهيئة البيئة المناسبة التي تشجع الأفراد على الابتكار والتجديد.

- العمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تعاون الأقسام وترابطها، والمعوقات التي تحول دون تعاون الإدارة وهيئات التدريس والطلاب، ورفع كفاءة الخدمات التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

- زيادة التمويل الحكومي، والمجتمعي للتعليم الجامعي بالشكل الذي يسمح بالأخذ بفلسفة الجودة الشاملة، بحيث تتوفر الوسائل والأدوات والتجهيزات والاعتمادات المالية المطلوبة، ويمكن في هذا المجال الاستعانة ببعض مؤسسات الأعمال التي تستفيد من خدمات الجامعة.

- العمل على تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الشاملة، وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بالجامعة، سواء الطلاب أو الإداريين أو أعضاء هيئة التدريس، ومن أبرز تلك القيم: التعاون، العمل بروح الفريق، المحافظة على الوقت، الرغبة في الابتكار والتجديد، التحسين المستمر، ويمكن أن

يتحقق ذلك من خلال وسائل متعددة مثل: الاجتماعات، والبرامج التدريبية.

- تكوين قاعدة بيانات دقيقة وشاملة وحديثة بالتعليم بالجامعي؛ بحيث تتضمن تلك القاعدة معلومات عن مختلف جوانب العمل بالتعليم الجامعي، كما تتضمن أيضا معلومات عن احتياجات قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع.

- تعميق الارتباط بين الجامعة والمجتمع من خلال: صياغة وبناء مناهج التعليم الجامعي شكلاً ومضموناً بما يكفل الارتباط بالبيئة والمجتمع المحيط، وحصراً احتياجات سوق العمل من التعليم الأكاديمي والتطبيقي، وتصميم هياكل التعليم الجامعي ولوائحه بما يلبي تلك الاحتياجات.

- تقنين القوانين واللوائح التي صدرت بخصوص التعليم الجامعي؛ بحيث تصبح خالية من التعارض والتكرار، وصياغتها بأسلوب واضح وبسيط والاكتفاء بما يحقق الهدف المطلوب فقط.

- اختيار القيادات الجامعية في ضوء أسس واعتبارات موضوعية علمية وإدارية، وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تسهم في نجاح أي تغيير تربوي مفيد، وبحيث تساعد على توفير مناخ تنظيمي صحي يشجع على الابتكار والتجديد.

- وضع خطة للبعثات العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والكوادر الفنية والإدارية العاملة بالجامعة؛ للإطلاع على أحدث الاتجاهات العلمية في الدول المتقدمة في مجال الجودة الشاملة؛ والاستفادة منها في تطبيق نفس التجربة في التعليم الجامعي المصري.

- دراسة أحوال التعليم الثانوي العام على أسس علمية؛ للعمل على إصلاحه وتطويره وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة له؛ باعتباره الوسيلة التي تمد التعليم الجامعي بطلابه.

- تدريس مفاهيم وأسس الجودة الشاملة وتضمينها تدريجياً بمناهج التعليم الجامعي، وتشجيع الدراسة العلمي في هذا المجال سواء على المستوى الفردي أو الجماعي .

- الالتزام بالصدق والموضوعية في عرض الحقائق والبيانات المتعلقة بجوانب العمل المختلفة بالجامعة.

- ضرورة أن يكون التخطيط للتعليم الجامعي ولتطبيق الجودة الشاملة به، تخطيطاً شاملاً في ضوء احتياجات سوق العمل والمتغيرات في البيئة المحيطة.

- تقييم أعضاء هيئة التدريس سنوياً من حيث جهودهم الدراسية كما ونوعاً، ومشاركتهم في الندوات والمؤتمرات المحلية والأجنبية، واستيفائهم لمتطلبات الترقية في الوقت المناسب، ومستوى مؤلفاتهم ومدى تحديثها بما يتلاءم والمتغيرات المتلاحقة.

- ضرورة العمل على وضع معايير موضوعية - بقدر الإمكان - لقياس الجودة في التعليم الجامعي بحيث تكون هذه المعايير بمثابة المرشد أو الدليل في مجال التنفيذ.

وعلى المستوى المجتمعي يمكن استخدام وسائل الأعلام المختلفة مثل الجرائد اليومية والمجلات والإذاعة المرئية، وغير المرئية في نشر الوعي بالجودة في جميع المجالات، والأعمال مهما كان نوعها واعتبار الجودة مسئولية كل مواطن يرغب في النهوض بمجتمعه، وفي هذا الإطار أيضاً ينبغي الاهتمام بتكوين الإنسان المنتج الذي يتمسك بالقيم والمعتقدات الدينية والاجتماعية، والعمل على التخلص من السلوكيات السلبية التي انتشرت وزادت حدتها في هذه الآونة؛ وذلك لأن نجاحنا في تحقيق ما نستهدفه من إصلاح وتطوير يتوقف بالضرورة على نجاحنا في إعادة تشكيل الإنسان العربي المسلم، وفي غياب هذه النوعية من الأفراد في مواقع العمل، لا يمكن أن نحقق ما نصبوا إليه.