

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في التعليم

" المفهوم و التطبيق "

المحور الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم ويتضمن :

- أ (مفهوم الجودة .
- ب (إدارة الجودة الشاملة في التعليم .
- ج (أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم .
- د (مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

المحور الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ويتضمن :

- أ (نظم الجودة وتطبيقها في التعليم .
- ب (الوسائل والأدوات الإحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ج (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم .
- د (المراحل والخطوات والنتائج المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- هـ (بعض النماذج العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- و (عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لقد أضحى التغيير من أهم الضغوط البارزة للعصر الحالي ، فالتعقيد والحركة المستمرة والمتسارعة أصبحت من السمات التي تميز جميع مناحي الحياة . وإزاء هذا المشهد يحاول الإنسان أن يقوم بعمليات التكيف مع ضغوط التغييرات للاستعداد لها ، ومن ثم مسايرتها .

وتعد عمليات التكيف أحد القوانين الطبيعية التي تحفظ للإنسان بقاءه على وجه الأرض ، على اعتبار أن حاجاته ومتطلباته متجددة ومستمرة ، الأمر الذي يتطلب تجديد وتحديث الوسائل والطرق التي يتم استخدامها من قبل الإنسان لإشباع هذه الحاجات ، لذا يصبح مقابلة الحاجات وتلبيتها من خلال التطوير والتحسين المستمرين للسلع والخدمات من التحديات الكبرى للعصر الحالي ، فمن جهة يظهر تحدي ضرورة توفير الجودة في السلعة و الخدمة ، والتطوير المستمر لهما ، ومن جهة أخرى تظهر الحاجة إلى تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات ، وذلك سعياً وراء النجاح والازدهار ، أو البقاء على أقل تقدير في بيئة عالية التنافس .

وبين الضغوط والتحديات ، وما يوصف به العصر الراهن بعصر الجودة ، وجدت الكثير من المؤسسات نفسها في موقف يستدعيها لتطبيق مفهوم الجودة ، فيكاد لا توجد مؤسسة أو شركة إنتاجية أو خدمية إلا وتسعى لتوظيف هذا المفهوم .

ولقد واجهت النظم التربوية مع نهاية التسعينيات ضغوطاً وتحديات مماثلة استدعت تحسين جودة إعداد المعلم والخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية ، فالتحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية تفرض تطوير آليات محددة تلي حاجات المستفيدين من الخدمة التعليمية ، إضافة إلى ضرورة تجديد وتحديث المعايير والمقاييس التي تستخدمها النظم التربوية في الحكم على مخرجاتها ، فلقد أكدت الكثير من المؤتمرات الدولية أن التحدي الرئيسي للنظم التربوية في هذه الأيام ليس فقط تقديم الخدمة التعليمية لكل المواطنين ، ولكن التأكيد على أن الخدمة التعليمية يجب أن تقدم بجودة عالية ⁽¹⁾ .

١- الجاندروتيانا فيرير : " تقييم النظم التعليمية وجهة نظر في نهاية التسعينات - مدخل إلى الملف المفتوح " ترجمة مجدي مهدي علي ، مجلة مستقبلات ، مجلة فصلية للتربية المقارنة ، مكتب التربية الدولي ، جنيف ، مجلد ٢٨ ، ع ١٤ مارس ١٩٩٨ ، ص ٢٥ .

من هنا فإن الفصل الحالي يجب على سؤال الدراسة الثاني : ما مفهوم وأسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟ ، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يأتي الفصل في محورين رئيسيين هما :

المحور الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

المحور الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

المحور الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

على الرغم من بروز مفهوم الجودة كأحد المفاهيم الهامة في العصر الحالي ، إلا أن هذا المفهوم يعتبره بعض الغموض ، ويختلف من سياق لآخر ، حيث أنه لا يوجد إجماع على تعريف واضح ومحدد للجودة ، على اعتبار أن الجودة تتصل باحتياجات ومطالب المستفيدين وتوقعاتهم التي تتميز بالتغير الدائم ، وانعكس ذلك على مجموعة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم ، فنجد أن كلاً منها يرى الجودة من منظور مختلف ، فالبعض ركز على أمور فلسفية خاصة بالجودة ، والآخر ركز على جوانب فنية ، ومنهم من يرى أهمية للناحية السلوكية أو الاجتماعية والاقتصادية ؛ لذا يعد الفهم الحقيقي لمفهوم الجودة بصفة عامة ، وإدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة ، الركيزة الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم^(١) ، وفيما يلي مناقشة لذلك :

أ - مفهوم الجودة :

ينبغي قبل تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم النظر إلى بعض المفاهيم الخاصة بالجودة بشكل عام ، ومحاولة الاتفاق عليها لتكون الأساس في طرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، وسنتناول ذلك على النحو التالي :

١- الجودة في اللغة :

الجودة في اللغة من فعل جاد جَوَدَةً وجُودَةً بمعنى أصبح جيداً . وأجاد " أتى بالجيد من قول أو عمل " ، ويقال " أجاد الشيء أي صيره جيداً " ، وتجود في العمل بمعنى تألق فيه ، وتجود الشيء " تخير وطلب أن يكون جيداً " (٢) .

١- أنظر كلاً من :

- عبد الرحمن بن إبراهيم المدرس ، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم " ، من دراسات الندوة التربوية لمراقبة وتقييم جودة التعليم ، المنعقدة في المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج بالكويت ، في الفترة من ٢١-٢٤ نوفمبر ٢٠٠٤ ، الكويت ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ٢٠٠٤ ، ص ص ٨-١ .

- محمد عبد الله البكر ، مرجع سابق ، ص ٨٤ .

٢- مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط ، إخراج إبراهيم مصطفى وآخرون ، دار إحياء التراث العربي بالتعاون مع المكتبة العلمية بطهران ، القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ٤٨٤ .

إن جودة الشيء هي جزء من طبيعته ، أي جزء منه . وكلمة "الجودة في اللغة الإنجليزية " Quality مشتقة من الأصل اللاتيني "Quails" وتعني حرفياً " ما نوع " (١) .

٢- مفهوم الجودة والمداخل التي تفسره :

يقترن مفهوم الجودة في الأدبيات والدراسات الحديثة برؤية الأفراد الذين يقومون باستخدامها وتطبيقها ، إضافة إلى أن الجودة لها جوانب متعددة ترتبط بأحكام تقديرية عن ماهية الجودة ومكوناتها ، لذلك ليس من السهل الإجماع على معنى واحد يفسر العناصر المكونة للجودة . إلا أنه يمكن تصنيف المداخل المفسرة للجودة في ستة مداخل وهي كالتالي (٢) :

٢-١ مدخل الكمال والتفوق :

يتم التمييز بين الجودة العالية والجودة الرديئة حسب مفهوم هذا المدخل . ويرى أحمد محروس الجودة بأنها " التفوق الطبيعي " ، بمعنى أن الجودة تسعى إلى تحقيق المثالية في السلعة أو الخدمة (٣) .

٢-٢ مدخل المواصفات والخصائص :

يعبر هذا المدخل عن الجودة من ناحية المواصفات والخصائص المتوفرة بالمنتج (سلعة-خدمة) ، ومدى صلاحية وفاعلية هذا المنتج ، واستمراريته كمؤشر يوضح توافر مستوى عال من الجودة .

وترى الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة أن الجودة هي " إجمالي السمات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة ويمكن عن طريقها الوفاء باحتياجات محددة " (٤) .

٢-٣ مدخل العميل أو الزبون (المستفيد) :

يركز هذا المدخل على أهمية العميل أو الزبون أو المستهلك الذي يقدم إليه المنتج (سلعة-خدمة) ، وأخذاً بهذا الاعتبار ووفقاً لهذا المدخل تعرف الجودة بأنها " القدرة الدائمة على تقديم منتج ، أو خدمة معينة تتناسب مع الاحتياجات التي يطلبها العميل من حيث السلامة والقوة والقبالية للاستخدام ، والقدرة على الاستمرارية في الأداء " (٥) .

1- Sallis,E., Total Quality Management in Education, (London: Kogan Page , 1993) ,P.13.

٢- أنظر كلام من :

- David A. Garvin , **Managing Quality The Strategic and Competitive Edge** , (New York: Free press , 1988) , p.p 49 – 60 .

- Lee Harvey and Peter T.Knight , **Transforming Higher Education** , (Bucking Ham : Stopen University Press , 1996) , p.p 2-6 .

٣- أحمد محروس محرم : "مدخل و أبعاد الجودة" ، وقائع مؤتمر استراتيجيات التغيير ، (القاهرة : وايد سرفس

للاستشارات والتطوير الإداري ، ١٩٩٤) ، ص ٣٤٠ .

4- Ross Johnson and William O.Winchell : **Production and Quality** ,(Milwaukee, Wisconsin : American Society for Quality Control , 1989) , p.2.

5- Fred Luthans , Meeting the new Paradigm challenges through Total Quality Management , **Management Quarterly** , (Vol.34, No. 1,1993) , p. 4 .

ويتلاقى هذا المدخل مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كما حددها روادها ، فقد عرفها ديمينج Deming " أبو الجودة " Father of Quality ، بأنها " تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد الحالية والمستقبلية " (١) ، كما حدد جوران Juran الجودة بأنها " الملاءمة للاستعمال " (٢) .

٢-٤ مدخل مطابقة المواصفات :

ويعني مدى مطابقة السلع أو الخدمات التي تم إنتاجها للمواصفات والمعايير المحددة مسبقاً ، على اعتبار أن الزبون يصبح راضياً عند مطابقة خصائص المنتج للمعايير والمقاييس ، وفي حالة عدم المطابقة يشعر بعدم الرضا ، ويعد ذلك مؤشراً لوجود نوع من الخلل في المنتج ، وينضم كروسبي Crosby لهذا المدخل حيث عرف الجودة بأنها " الالتزام بالمتطلبات " (٣) .

٢-٥ المدخل الاقتصادي :

يطرح المدخل الاقتصادي سؤالاً يحاول الإجابة عنه وهو : كيف يمكن توفير منتج أو خدمة بأعلى درجات الكمال وبأقل مستويات الأسعار ؟ ، حيث يعتمد مفهوم الجودة حسب هذا المدخل على تحليل التكلفة والسعر ، فنجد تيبول Tepoul يعرف الجودة بأنها " إمكانية إشباع الحاجات الشرائية و الاستخدامية بمستوى من التكاليف يقلل الخسائر ، ويزيد من القدرة على المنافسة " (٤) .

وتصنف تكاليف الجودة إلى تكاليف تصحيح أخطاء الإنتاج التي وقعت بالفعل ، وتكاليف القياس حيث تختص بالتأكد من سلامة السلعة وخلوها من الأخطاء ، وتكاليف كشف الأخطاء قبل وقوعها لتحقيق العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى (٥) .

ويجمل ديمينج Deming مفهوم الجودة في " أن الجودة عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر لتحقيق الجودة في جميع النشاطات " (٦) .

٢-٦ مدخل النظم :

يربط هذا المدخل الجودة بالمدخلات والعمليات والمخرجات ، ويرى جوران Juran أن الجودة بدلالة المخرجات تعني " الملاءمة للاستخدام " fitness for use ، لذا يركز على

1- W.Edwards Deming , out of the Crisis , op.cit. , p.140 .

2- Joseph M.Juran , Jurans Quality Control Hand Book , 4th ed , (New York: MG Graw-Hill ,1988) , p.3 .

3- Philip B.Crosby , Quality Without Tears : The Art of Hassle – free management , (New York : Mc Graw-Hill, 1984) , p. 17.

4- James Teboul : Management Quality Dynamics , (London, U.K : Prentice Hall International , 1991) , p.47 .

٥- عمرو وصفي عقيلي : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر ، (عمان ، رام الله : وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١) ، ص ص ٢٩-٣١ .

6- Deming , W.E : Out of The Crisis ,op cit. , p. 140 .

المواصفات التي يجب توافرها في السلعة أو الخدمة ، لتقوم بوظيفتها بشكل يرضى المستفيد ، ولكي يتم ذلك لابد من توافر الجودة بالمدخلات والعمليات ^(١) .

٣- الجودة في التعليم :

تعددت تعريفات الجودة في التعليم ، حيث إن مفهومها عصي على التعريف بسبب تعدد معانيه ، فالجودة تتضمن أموراً مختلفة لأفراد مختلفين ، فرجال التربية يتحدثون عن ضرورة ضمان تحقيق جودة التعليم ، غير أن كل واحد منهم يمتلك فهماً ورؤية خاصة لماهية الجودة .

ويرى أدوار سالز Sallis أن مصدر غموض مفهوم الجودة يعود إلى التباين في الآراء عند تحديد الخصائص التي تبرز الجودة في السلعة أو الخدمة ^(٢) .

ويمكن تبسيط مفهوم الجودة في التعليم في ثلاث أفكار أساسية ، يحددها مالكوم وجنت Malcom and Gaunt على النحو التالي ^(٣) :

١-٣ تحسين الأنظمة وتطويرها.

٢-٣ التنمية البشرية المستمرة .

٣-٣ تحقيق الولاء للمؤسسة حاضراً ومستقبلاً .

ويعرف برادلي Bradley الجودة في التعليم بأنها " السعي لتلبية متطلبات ورغبات المستفيدين لإرضائهم " ^(٤) ، ويلاحظ عليه ، أنه يقصر الجودة في التعليم على المدرسة كمؤسسة تعليمية ويهمل علاقتها بالمجتمع الخارجي .

أما حسان محمد حسان فيشير إلى أن " الجودة في التعليم تتطلب مقارنة الخريجين مع المواصفات والمعايير المحددة مسبقاً ، وذلك حسب مدخل المطابقة للمواصفات " ^(٥) ، غير أن براون وريس Brawen and Reese يريان الجودة في التعليم على أنها عملية تطوير في القدرات وتحسين التحصيل لدى الطلبة ^(٦) ، وهذا ما أكده محمود عابدين بضرورة توافر الجودة في كل مرحلة من

1- Frank Voehi , **Over View of the Total Quality in Research and Development**, ed by : Gregory G. Mclaughlim (Florida : St. lucie Press , 1995) , p. 31 .

2- Edward Sallis ,**Total Quality Management in Education** , op cit . , P.16

3- Malcom , G.S and Gaunt H.j , **Total Quality Management in Schools** , (London : Casseil , 1994) , p.41 .

4- Bradley , L.H : **Total Quality Management for School**,(Lancaster Pennsylvania : Technomic Publishing Company , 1993) , p. 35 .

٥- حسان محمد حسان : " رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم ، مجلة دراسات تربوية ، المجلد التاسع ، الجزء ٦٥ ، (القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٩٤) ، ص ٥٠ .

٦- سالي براون وفل ريس : معايير لتقويم جودة التعليم لدى المدرسين في الجامعات والمعاهد العليا ، ترجمة أحمد مصطفى حليلة ، (عمان : دار البيارق للطباعة والنشر ، ١٩٩٧) ، ص ١٢ .

مراحل العملية التعليمية بدءاً بالمدخلات والعمليات وانتهاءً بالمرحجات^(١) ، ولن يتم ذلك كما حدد فيلدس Fields إلا من خلال سعي الجميع داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق ما يصبوا إليه المستفيدون من العملية التعليمية^(٢) .

- وباستقراء المداخل السابقة للجودة ، والجودة في التعليم على وجه الخصوص يتضح التالي :
- اختلاف مفهوم الجودة حسب المجال الذي طبقت فيه (الكمال ، الخصائص ، المستفيد ، مطابقة المواصفات ، التكلفة والسعر ، جودة المدخلات والعمليات والمرحجات ، جودة التعليم ... الخ) .
 - تؤدي النظرة التكاملية للمعاني المختلفة للجودة إلى رضا المستفيدين العالي عن المنتج .
 - يرتبط توافر الجودة بفترة زمنية محددة ، فما هو موصوف بالجودة حالياً ، يصبح غير جيد في فترة لاحقة نظراً للتغيرات التكنولوجية والعلمية وتغير أذواق المستفيدين باستمرار .
 - السعي لتحقيق الجودة هو المحرك والحافز للتطوير والتحسين المستمرين للسلع والخدمات .
 - الجودة سعي جماعي من قبل جميع العاملين ، فهي لا تخص فرداً ولكنها تخص الجميع ، فكل فرد مسؤول عن رفع مستوى الجودة كل في مجال تخصصه .

ب- إدارة الجودة الشاملة في التعليم : Total Quality Management in Education

يذهب فرانك فوهل Frank Voehl إلى القول بأنه خلال عقد التسعينيات من القرن العشرين زاد الاهتمام بمجال إدارة الجودة ، وانعكس ذلك في توافر العديد من الكتابات حول هذا الموضوع ، ويمكن توضيح ذلك في التالي :

١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

كان نتيجة الاهتمام بالجودة أن تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلفت حسب رؤى الباحثين ووجهات نظرهم ، على الرغم من وجود سمات مشتركة بينهم^(٣) ، و باستقراء الأدبيات في هذا المجال نجد أن إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هي فلسفة شاملة للحياة والعمل ، جاءت لتعبر عن عملية تحسين الجودة . فأصبحت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي منهجية إدارية مهمة في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة ؛ لما حققته هذه المنهجية الجديدة من نجاحات في الإدارة ، وتشتمل هذه المنهجية على وصف للعمليات حسب معايير الجودة والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر .

١- محمود عابدين : " الجودة واقتصادياتها في التربية دراسة نقدية " ، دراسات تربوية ، (القاهرة : كتاب غير

دوري يصدر عن رابطة التربية الحديثة ، مجلد ٧ ، جزء ٤٤ ، ١٩٩٢) ، ص ٢٢ .

2- Joseph. Fields , Total Quality for Schools, (Milwaukee Wisconsin : ASQC Quality Press , 1994) , p.17 .

3- Frank Voehi , op cit . , p. 31 .

ويرى جابلونسكي Jablonski أن " إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منهج إداري متكامل ، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظروف داخلية مواتية ، لذلك تنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين ، هما الشمولية والتكاملية ، فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء ، لتتعدى التوقعات ، ويقصد بالتكاملية أن أي منشأة كنظام مكونة من نظم فرعية تعتمد على بعضها البعض " (١) .

ويعرف ميلفن Melvin إدارة الجودة الشاملة قائلاً : " إنها منهجية في الإدارة تقوم على أساس القيادة ، وتستوجب الالتزام المستمر بالتحسين وإعادة البناء " (٢) ، بينما يرى جوران Juran إدارة الجودة الشاملة على أنها " نظام إداري لديه أدوات تساهم في إحداث تغيرات في توجهات وولاء العاملين ، وطرق الإنتاج " (٣) .

وحسب ما يرى كل من شير وتيتر Sherr and Teeter أن تعريف إدارة الجودة الشاملة يحتوي على ثلاث أفكار رئيسية (٤) هي :

- تحديد الجودة حسب متطلبات العملاء ورغبتهم .
- تحسين الأداء الداخلي في المنشأة .
- تحسين النظام الإداري في المنشأة .

في حين عرف ويلسن Wilson إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة غايتها التحسين المستمر للمنتج (سلعة أو خدمة)، ويتم ذلك بواسطة مشاركة وسعي العاملين لتحقيق هذه الغاية (٥) ، أما شاكشين وكايسر Sashkin and Kiser فيركزان على أهمية نشر فلسفة المؤسسة لكل العاملين ، وتلبية مطالب العملاء من خلال أساليب تقنية وتنظيمية لبلوغ أعلى مستويات الجودة للمنتج و الخدمة (٦) ، ولن يتحقق ذلك كما حدد كروسبي Crosby "دون طريقة منظمة تساهم في تنفيذ ما خطط له ، لضمان الوقاية من الأخطاء ، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات " (٧) .

1- Jablonski , Joseph R , **Implementing Total Quality Management: An Overview** . (San Diego , California : Pfeiffe & Company , 1991) , p 16.

2- Melvin , C., **Translating Deming s14 Points for Education, the School Administrator** , 9, 1991, p.p19-23 .

3- Joseph M.Juran , **Juran on leadership for Quality An Executive Handbook** , (New York : Free Press , 1989) ,p.20 .

4- Sherr,L & Teeter ,D.J. : **Total Quality Management in Education ,(EDS), New Directions For Institutional Research** , 71 (18) , 3.San Francisco , 1993 , p.3 .

٥- دافيد ويلسن : **استراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير** ، ترجمة تحية عمارة ، مراجعة شفيق رزق الله ، (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥) ، ص ١٥٨ .

6- Marshall Sashkin and Kenneth J.Kisser , **Putting Total Quality Management to Work** , (San Francisco : Berrett Koehler Publishers , Inc , 1993) , P.39 .

7- Philp B. Crosby , **Quality Is Still Free Making Quality Certain Uncertain Times** , 8th ed , (New York : MG Graw – Hill Book Company , 1996) , p.19 .

ودعماً لأفكار إدارة الجودة الشاملة ، وضعت هيئة المواصفات البريطانية (BSI) و British Standards Institution والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) و European Organization For Quality Control تعريفاً للجودة بأنها " جملة الخصائص والسمات التي تلي متطلبات المستخدمين من المنتج (سلعة أو خدمة) " (١) .

كما قامت وزارة الدفاع الأمريكية بمحاولة وضع منظور متكامل لإدارة الجودة الشاملة من خلال تعريفها على أنها " مجموعة مبادئ لدعم التحسين المستمر للأداء ، بواسطة استخدام : الطرق الإحصائية ومشاركة العاملين ، وفحص العمليات ، وتلبية رغبات المستخدمين الحالية والمستقبلية ؛ بهدف تحسين ما تقدمه المنشأة من سلع وخدمات " (٢) ، في حين ينظر معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة على أنها " نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى إلى معرفة آراء المستخدمين ويلي رغباتهم ، من خلال : التعاون والمشاركة بين الإدارة والعاملين ، واستخدام الطرق الكمية للتحسين المستمر للعمليات الإدارية " (٣) .

٢- برامج إدارة الجودة الشاملة :

بعد عقد التسعينيات من القرن العشرين عقد إدارة الجودة الشاملة ، التي تهتم ليس فقط بجودة المنتج النهائي ، بل أيضاً وهو الأهم جودة مراحل تصنيع هذا المنتج ، وانتقلت الثقافة الجديدة للجودة من الصناعة إلى الخدمات ومنها إلى مجال التعليم (٤) .

ولم تظهر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة للجودة فجأة بالفكر الإداري ، ولكنها مرت بمراحل متداخلة مع بعضها البعض وهي كالتالي (٥) :

- مرحلة التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات (الفحص) Inspection ، خلال الفترة من ١٩٢٠ - ١٩٤٠ م .

- مرحلة التخطيط العلمي للجودة وتقليل العيوب في المنتج (المراقبة الإحصائية) Statistical Quality Control (Q.C) خلال الفترة من ١٩٣٤ - ١٩٦٠ م .

1- Geoffey , D.Doherty , **Developing Quality Systems in Education** Routledge , (New York : Rautledge ,1994) , P.260 .

2- U.S.A. Department of Defense , **The Total Quality Management Guide** . (Washington : Depart of Defense ,1990) , p.5.

3- Federal Quality Institute : **Fedral Total Quality Management Hand Book** , (United Slates American Office of Personnel Management : 1990) , P.7 .

٤- حسن حسين البيلاوي ، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر " ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين ، جامعة المنوفية بالتعاون مع مركز إعداد القادة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، ٢٠ - ٢١ مايو ١٩٩٦ ، ص ٤ .

5- Barrie Dale and Carry Cooper , **Total Quality and Human Resource : An Executive Guid** , (London : BlankWell Publishers , 1992) , p.p. 15-19 .

- مرحلة منع وقوع الأخطاء أو المشكلات بكل وظائف المنشأة (توكيد الجودة) Quality Assurance (Q.A) ، خلال الفترة من ١٩٥٣ - ١٩٨٠ م .

- مرحلة التميز في تلبية حاجات المستفيدين والتحسين المستمر (إدارة الجودة الشاملة) Total Quality Management (TQM) خلال الفترة من ١٩٨٠ وحتى الآن .

مما سبق يتضح أن المراحل التي سبقت ظهور إدارة الجودة الشاملة مهدت لها ، فنجد أن مرحلة الفحص ركزت على اختبار المنتج ، واستبعاد المعيب به ، أما مرحلة المراقبة الإحصائية حاولت الإحاطة بالعمليات غير المنتجة وتقليل الأخطاء ، ثم مرحلة توكيد الجودة لمنع وقوع الأخطاء ، وتأتي مرحلة الجودة الشاملة كامتداد طبيعي ، و تتم لسلسلة الاهتمام بالجودة ، من خلال تحقيق التميز في جميع مراحل الإنتاج بتطويره وتحسينه ، للحصول على رضا المستفيدين وتلبية حاجاتهم .

وتشير أدبيات إدارة الجودة الشاملة إلى العديد من الرواد الأوائل أمثال شوهارت ، وديمنج ، وكروسبي ، وجوران ، وايشاكاوا ، وتاجوشي ، كان لهم الفضل في تأسيس فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وقام بعضهم بإجراء الدراسات والتجارب من أجل وضع برنامج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي . لذا يعد من المفيد إلقاء الضوء على هذه البرامج ل يتم محاكاتها في العديد من المجالات الخدمية كالتعليم والنقل والصحة^(١) .

وسنعرض فيما يلي بعض البرامج لرواد إدارة الجودة الشاملة لدولتين كان لهما السبق في مجال إدارة الجودة الشاملة ، هما الولايات المتحدة الأمريكية واليابان :

١-٢ البرامج الأمريكية :

١-١-٢ برنامج شوهارت للجودة (١٩٢٥) :

عمل شوهارت (Shewhart) في شركة للتليفونات بولاية نيويورك الأمريكية ، ولقد أوضح جابونسكي Jabbonski دائرة شوهارت للجودة والتي قام ديمنج بتطويرها فيما بعد ، وهي تشمل : التخطيط ، الممارسة ، الفحص ، التنفيذ . ويتم استخدام الأدوات الإحصائية لمعرفة التحسينات الفعلية ، ومدى التوسع فيها مستقبلاً من خلال التحليل الإحصائي^(٢) .

لقد ساهمت دائرة شوهارت في التركيز على الأدوات الإحصائية ، ودورها في إظهار الاختلافات في الجودة وأسبابها ، كما ساعدت الإدارة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإزالة

١- خالد بن سعيد عبد العزيز ، إدارة الجودة الشاملة ، (الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٩٩٦) ، ص

. ١١٣

2- John Pike and Richard Barnes , TQM. In Action : Apractical to continous Performance Improvement (London : chapman - hall , 1994) , p.24.

الانحرافات ، وأيضاً زيادة القدرة على التنبؤ بمستوى الجودة في المستقبل باستخدام الإحصاءات السابقة وتطبيق نظرية الاحتمالات .

٢-١-٢ برنامج ديمينج للجودة (١٩٥٠) :

يعد ديمينج Deming رائد الجودة ، ويعترف له اليابانيون بالفضل في رفع مستوى جودة السلع المنتجة ، وتقليل تكاليفها ، والخروج من الدمار الذي لحق بهم خلال الحرب العالمية الثانية ، ولقد هدف ديمينج من دراسته وتجاربه الخاصة بالجودة إلى التأكيد على أهمية الجودة في أية منشأة ، والتزام الإدارة بها ووضع رؤية مستقبلية لها (١) .

ولقد بلور ديمينج مفهوم الجودة من خلال مبادئه الأربعة عشر ، التي ركزت في مضمونها على أهمية الوقاية لمنع حدوث الأخطاء أو الانحرافات ، ويرى أن عمليات التفتيش مكلفة ، أما الوقاية فهي أقل كلفة . كما أكد على إدارة المنشأة ؛ الاهتمام بالتدريب لتحسين الأداء ومواجهة المشكلات ، وأن معدل الدوران السريع في وظائف الإدارة المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة يعوق نجاح هذا النظام ، وأوضح أن سياسة التخويف تجرم الإدارة من تعبير الموظفين عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن تحسين الأداء وتحقيق الأهداف . كما دعا ديمينج إلى ضرورة كسر الحواجز بين الإدارات للتنسيق فيما بينها ، وأهمية معرفة رجال الإدارة بنظام إدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى مراعاة الجانب الإنساني في العملية كلها (٢) .

وتوصلت دراسات ديمينج إلى أن هناك أربعة أمور مهمة لأي مدير في أية منشأة لتأسيس فكرة الجودة فيها (٣) :

- معرفة النظام ومكوناته .
- معرفة أسباب الانحرافات التي تؤدي إلى عيوب في المنتج .
- معرفة نظام الجودة و أديياته .
- معرفة علم النفس لرفع معنويات العاملين لتحسين أدائهم .

٢-١-٣ برنامج جوران للجودة (١٩٥١) (٤) :

يعتبر جوزيف جوران Juran من رواد الجودة ، فلقد قام بتأسيس معهد متخصص في

١- لويد دوبيتر ، إدارة الجودة الشاملة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج ، ترجمة حسين عبد الواحد ، مراجعة : أحمد أمين الجمل (القاهرة : الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، ١٩٩٧) ، ص٤٧ .

2-John Ban , The Essence of total quality management , (New York : Prentice-Hall , 1992) , p.62 .

3-Demibg , W.E., out of the crisis , op cit. , p.91 .

4- Juran , J.M., Juran on leadership for quality : A Executive Handbook , (New York : Free press) , p.20 .

الجودة يعرف باسم "معهد جوران". وكان يهدف من برنامجه إلى التركيز على أمرين هما : تقليل الأخطاء في المنتج ، أو الخدمة ، وإشباع حاجات العميل من خلال تحسين شكل المنتج .

وعلى إثر تطور فكرة الجودة ، وضع جوران ما يعرف باسم " ثلاثية جوران للجودة " وهي : تخطيط الجودة حسب تطلعات العملاء في ظل إمكانيات المنشأة ، ثم مراقبة الجودة وفيها يتم تحديد المميزات المطلوبة للجودة وتحديد مقاييس لها ، و أخيراً تحسين الجودة باستخدام الوسائل الإحصائية كالمدرجات التكرارية والرسم البياني لباريتو الخ. ومن خلال تجاربه العديدة في الإدارة ، توصل جوران إلى أن ما يقارب ٨٠% من عيوب الجودة ناتجة من طبيعة النظام وتستطيع الإدارة التحكم فيها . كما يرى أهمية تركيز الإدارة على التحسين المستمر للجودة من خلال ثلاثية الجودة التي ابتكرها ^(١).

٢-١-٤ برنامج كروسي للجودة (١٩٦١):

كانت الفكرة الأساسية في برنامج كروسي Crosby هي " صناعة بلا عيوب " . ولقد ساهم في خفض عيوب التصنيع في إنتاج الصواريخ بولاية انديانا الأمريكية ^(٢).

ووضع كروسي أربعة أسس لتحقيق فكرة صناعة بلا عيوب وهي ^(٣) :

- المطابقة بين المعايير وبين المنتج النهائي.
- ضرورة عمل الأشياء بصورة صحيحة من البداية .
- الأداء المثالي هو الذي يحقق صفراً من العيوب والأخطاء (الأداء الخالي من العيوب) .
- أهمية الاستثمار في التدريب والخدمات المساندة الأخرى لتجنب الأخطاء .

من هنا كشف كروسي في دراسته العلاقة بين تكاليف المطابقة والجودة ، فكلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية ، أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة .

٢-٢ البرامج اليابانية :

٢-٢-١ برنامج إشيكاوا (١٩٥١) :

سعى إشيكاوا Ishikawa إلى تطوير مفهوم الجودة لديمنج والطرق الإحصائية لتطبيقها ، ولقد طالب الإدارة بضرورة تجزئة نظام العمل إلى أجزاء صغيرة من أجل التعرف

1- Joseph M. Juran on Quality by Design , (New York : Free press , 1992) , p.p.14-15.

2- Crosby , P.B., Quality is still free Making Quality certain and uncertain times , (New York : MCGraw – Hill Book company , 1996) , p.199 .

3- Crosby , Quality is still free , op.cit , p.79 .

على الأخطاء وأسبابها والتخلص منها ، كما دعى إلى الاهتمام بالعمل وحاجاته وأهمية تلبيتها ، مع تأكيده على توسيع مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة والافتخار بالعاملين المبدعين ^(١) .

ومن النتائج التي توصل إليها : تطوير أساليب علمية وأدوات إحصائية أطلق عليها اسم الأدوات السبع " وهي : الرسم البياني ، المدرجات التكرارية ، خرائط الانتشار ، خرائط باريتو ، خرائط المراقبة ، الخرائط الانسيابية ، قائمة الفحص . وقد ساهمت هذه الأدوات في سيطرة الإدارة على ٩٥% من المشكلات والأخطاء ^(٢) .

٢-٢-٢ برنامج تاجوشي للجودة (١٩٦٠) :

يهدف برنامج تاجوشي Taguchi إلى الاهتمام بمرحلة التصميم للمنتج أي المرحلة السابقة على التصنيع . ولقد قام تاجوشي الذي عمل في شركة التليفونات اليابانية باستحداث نظام مواصفات التصميم لتحديد الوضع الأمثل لتصنيع منتج قوي وسليم يحقق مستوى أداء مرتفع ، ويلبي متطلبات ورغبات العملاء ، وأطلق على المستوى الأعلى للمواصفات " الهدف " وأن أي انحراف عن الهدف سيؤدي إلى زيادة التكاليف ، الذي أسماه دالة الخسارة " Loss Function " . ومن النتائج التي توصل إليها برنامج تاجوشي هو ضرورة الاهتمام بمرحلة التصميم ، بمعنى أهمية التركيز على جودة التصميم للمنتج ، أو الخدمة بدلاً من التركيز على جودة العملية الإنتاجية ، والذي كان سائداً في البرامج السابقة للجودة، كما وضع مفهوماً لدالة الخسارة ، وعلاقتها بالتكاليف ، وتلبية رغبات العملاء ^(٣) .

ويمكن أن نستخلص من البرامج السابقة ما يلي :

- إثراء البرامج الأمريكية واليابانية لإدارة الجودة الشاملة ، حيث ركزت هذه البرامج على مبادئ ومفاهيم الجودة ، وتوفير سلع وخدمات ملائمة للاستعمال وبلا عيوب ، الأمر الذي أدى إلى تطور إدارة الجودة الشاملة بشكلها الحالي .
- سعت البرامج الأمريكية واليابانية لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق هدف واحد ، ألا وهو التطوير والتحسين المستمر للسلع والخدمات .

1- Kaoru Ishikawa , **Guide to Quality Control** , (Tokyo : Asian Productivity Organization , 1991) , p.p. 10-19.

2- Ishikawa, K., **What is Total Quality Control ?** Japanesway , (London : Prentice - Hall International , 1985) , p.p.198-201 .

3- Genichi Taguchi , **Introduction to Off - line Quality Control** , (Nagoya , Japan : Central Japan Quality Control Association , 1980) , p.187.

- تقاربت وجهات النظر الأمريكية واليابانية ، فنجد أن كلاً من البرامج الأمريكية واليابانية اهتمت بتحديد مطالب المستفيدين والعمل على تحقيقها ، والحاجة إلى قيادة الجودة ، وضرورة إنجاز الأعمال من خلال العمل الجماعي ، وأن الحوافز تلعب دوراً كبيراً ، بالإضافة إلى أهمية النظام الوقائي بالاعتماد على الأساليب الإحصائية ؛ لتجنب وقوع المشكلات .
- اختلفت اهتمامات كل برنامج عن الآخر سواء بالبرامج الأمريكية أو اليابانية ، فنجد شوهارت Shewhart ركز على الأدوات الإحصائية لإدخال التحسينات ، بينما ديمنج Deming ركز على الوقاية من الأخطاء لمنع حدوث المشكلات والانحرافات ، أما جوران Juran اهتم بثلاثية الجودة (تخطيط - مراقبة - تحسين للجودة باستمرار) ، أما بالنسبة لكروسي Crosby فلقد ركز على العلاقة بين تكاليف المطابقة والجودة ، وبالبرامج اليابانية ركز ايشيكافا Ishikawa على أهمية مشاركة العاملين والافتخار بهم ، وأخيراً اهتم تاجوشي Taguchi بمرحلة التصميم للمنتج حيث إن الجودة هي المطابقة مع احتياجات المستفيدين من السلعة أو الخدمة .

٣- إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات التعليمية :

لقد استثار نجاح إدارة الجودة في الصناعة السؤال : ماذا لا يتم تطبيق الجودة في التعليم ؟ في ضوء هذا التساؤل تعد الجودة من الأمور الهامة في النظام التعليمي ، فالأنظمة التعليمية في العديد من البلدان لا تعد الطلبة بصورة ملائمة لاحتياجات سوق العمل ، ولا تمنح الفرصة لتحقيق التقدم المطلوب على المستوى الجامعي . ويتجلى هذا في تقرير "أمة في خطر" الذي أصدرته اللجنة القومية للتميز في التعليم The National Commission on Excellence in Education والذي ركز على ضرورة البناء للتعليم بالولايات المتحدة الأمريكية بشكل متميز^(١).

لذا نادى بعض التربويين بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لإعادة النظر في نوعية الخدمات التعليمية ، وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التربية ، ولقد لقي هذا النداء صدىً واسعاً لدى بعض الباحثين التربويين أمثال شافيه Chaffee ، دولي وبيمنتل Doyle and Pimentel ، وشير وتيتر Shear and Teeter^(٢) .

١- فليج التباخ : " أمة في خطر : الحدل حول إصلاح التربية في الولايات المتحدة الأمريكية " ، مستقبلات ، عدد ٥٩ ، اليوسكو ، (القاهرة : ١٩٨٦) .

٢- لمزيد من المعلومات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة راجع :

- Chaffee , E.E , Total Quality Management for student outcomes assessment , Association of Governing Board of Universities and Colleges ,34(1),1992 , p.p . 26-30 .
- Doyle ,D & Pimentel , S: A study in change , Transforming the Charlotte - Mecklenbury schools . Phidelte Kappan ,1993 , 74 (7), p.p. 534 -553 .
- Sherr,L & Teeter ,D.J , Total Quality Management in Education, op. cite, p.4 .

ويعزو كثير من المحللين التحسين المستمر للخدمات التعليمية بما يحقق رضا المستفيدين إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية . فلقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً واسعاً في الولايات المتحدة الأمريكية ، والدول الأوروبية، والدول الآسيوية، على اعتبار أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يستطيع أن يوجه العمليات من خلال البيانات والمعلومات نحو التحسين المستمر لمخرجات هذه العمليات^(١) .

وفي هذا الصدد صرح هولت Holt أن ديمينج Deming رائد إدارة الجودة الشاملة شدد على ضرورة إدخال وتطبيق منظومة الجودة الشاملة في التعليم ، ويرى أن التحسين المستمر في تقديم الخدمات التعليمية يعتمد على آراء العملاء المستفيدين لتحسين الخدمة التعليمية ، وتلبية مطالب المستفيد الخارجي (المجتمع) المتغيرة والمتجددة ، ومطالب المستفيد الثانوي (أولياء الأمور)^(٢) .

ولقد أبرز ابرنثي وسرفاس Abernathy and Serfass أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات التعليمية حيث أشاروا إلى أن " إدارة الجودة الشاملة تعمل على تطوير النظام التعليمي ككل لاعتمادها على آلية منظمة عند تحليل المعلومات واتخاذ القرارات ، وسعى الجميع لتحقيق التحسين المستمر " ^(٣) .

ودعماً لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، فسر محمد عبد الله البكر نظام الجودة الخاص بالتربية والتعليم^(٤) :

- المستفيد الخارجي هو : المجتمع ؛ بتوفير قوى عاملة على درجة عالية من الكفاءة تلي حاجات سوق العمل وتطوير المجتمع .

- المنتج هو : ما يكتسبه الطالب من المعرفة والمهارات والقدرات .

- المستفيد الأساسي هم : الطلبة ؛ بتحقيق الطموحات الشخصية والمهنية ، ومتعة التعليم والعمل بروح الفريق .

- المستفيد الفرعي هم : أولياء الأمور ؛ بتحقيق تعليم جيد للأبناء ، يعدهم بشكل كافٍ للمستقبل ، وتوفير تغذية راجعة حول سلوك ، ومستويات تحصيل الأبناء ، والتعرف على مشكلاتهم قبل وقوعها ، وتحديد احتياجاتهم للمطالبة بتحقيقها من خلال النظام التعليمي .

- المستفيد الداخلي وهم :

- الموظفون (إداريون ومعلمون) ؛ بتحقيق النمو المهني المستمر لهم ، والأمان

والسعادة في العمل .

1- Holt , M. , The Educational Consequences of W. Edwards Deming . **Phi/Delta Kappan** ,1993 , 75 , p.p. 382 – 388 .

2- Holt , M. , The Educational Consequences of W. Edwards Deming , **op.cit** , p.380.

3- Abernathy , P.E. and Serfass , R.W. , “ One District’s Quality Improvement Story “ **Educational Leadership** , 50 (3) ,1992 , p.p. 14-17.

٤- محمد عبد الله البكر: مرجع سابق ، ص ٨٤ .

- البرامج والمناهج ؛ بالتطوير والتحسين المستمر لهما بما يتفق والتغير المستمر في المعلومات (مدخلات / مخرجات) .

ويؤسس هيرمان وهيرمان Herman & Herman تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة في التعليم يشمل على الأمور التالية ⁽¹⁾ :

- الفلسفة : تقديم خدمات تعليمية تتحسن بصورة مستمرة .
 - الهدف : توفير الخدمة التعليمية لمستفيديها بأعلى مستوى من الجودة .
 - العملية : تطوير الخدمة التعليمية بالاعتماد على التغذية الراجعة من المستفيدين .
- غير أن فرانك بيتس Betts يرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يجب أن يأخذ منحى التعلم وليس التعليم ، الأمر الذي يتطلب تغييراً في الثقافة ، وهو أمر شاق ⁽²⁾ .
- أما إبراهيم محمد مهدي ، فقد ركز في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة على أهمية الاستخدام الأمثل للموارد التعليمية سواء بشرية أم مادية ، وبحسب أولويات حاجات المجتمع ⁽³⁾ ، بينما يرى لويس ودوجلس Lewis and Douglas إدارة الجودة الشاملة من منظور التكامل بين الموارد والوظائف والمهام والعمليات ، والسعي للتطوير المستمر للأداء لتلبية رغبات الطلاب ⁽⁴⁾ .

واتفق كل من أحمد سيد مصطفى ومحمد عبد الرازق أنور على أن إدارة الجودة الشاملة منهج للتعاون والتضامن بين العاملين للعمل بروح الفريق لتقديم خدمات تعليمية تحقق رضا المستفيدين ⁽⁵⁾ ، وأيدهم في ذلك رودز Rhodes حيث يرى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد

1- Herman , J.L & Herman , J.J , Total Quality Management (TQM) for Educational Technology , 35 (3) , ERIC Document Reproduction Service No. EJ541875 , 1995 , p.p. 14-18 .

2- Betts , F , How Systems Thinking applied to Education , Educational LeaderShip ,1992 , p.p. 38-41 .

3- إبراهيم محمد مهدي : تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم الإداري ، " بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الثاني بكلية التجارة بينها ، إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي " ، المنعقد في كلية التجارة - فرع بنها الزقازيق ، خلال الفترة من ١١-١٢ مايو ١٩٩٧ ، الزقازيق ، مطبعة الجامعة ، ١٩٩٧ ، ص ٤١٣-٤٢٠ .

4- Ralph, G. Lewis , Douglas , H. Smith , Total Quality in Higher Education , (Florida : Lucie Press , 1994) , p. 20 .

٥- لمزيد من التفاصيل انظر :

- أحمد سيد مصطفى : "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" ، في وقائع المؤتمر العلمي السنوي الثاني : إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، المنعقد في كلية التجارة - فرع بنها الزقازيق ، خلال الفترة من ١١-١٢ مايو ١٩٩٧ ، الزقازيق ، مطبعة الجامعة ، ١٩٩٧ ، ص ٢٦٣-٢٧٨ .

- محمد عبد الرزاق أنور : المرجع السابق ، ص ٤٣٣ .

على العاملين ومواهبهم وقدراتهم لتحقيق التحسين المستمر للمدرسة⁽¹⁾ .

يتضح من عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، ومن خلال عرض إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات التعليمية عدم وجود تعريف متفق عليه ، وإنما اختلفت التعاريف باختلاف رؤى الباحثين لإدارة الجودة الشاملة ، فهناك من ركز على أهمية المستفيدين وتلبية حاجاتهم ، ومنهم من ركز على العمليات وأسلوب أداء الأعمال ، وآخرون ركزوا على ضرورة إدارة المؤسسة من خلال التعاون والعمل الجماعي ، وطُرحت فكرة الوقاية من الأخطاء وتجنب حدوث المشكلات (النظام الوقائي) كإحدى الأفكار الأساسية لضمان توافر الجودة ، وتبنت بعض التعاريف أهمية استخدام الوسائل والأدوات الإحصائية لضبط وتحسين الجودة ، وأخيراً تبلورت نظرة شمولية من خلال المفاهيم السابقة وفي ضوء ذلك ، يمكن استخلاص العديد من الاعتبارات التي يركز عليها فلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث إنها :

- ثقافة جديدة متطابقة في جوهرها وموجهاتها ، مع احتياجات الألفية الثالثة بضرورة توافر الجودة في السلع والخدمات ، وحسب المعايير المتفق عليها عالمياً .
- فلسفة توجه نظم الإدارة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة .
- تركز على الاستخدام الأمثل للموارد (بشرية - مادية) بهدف إشباع احتياجات التنمية الشاملة ، وتحقيق أهداف المجتمع .
- تنطلق لإرضاء كل المستفيدين بالتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم وترجمتها إلى واقع يتم إدخاله عند تصميم المنتج والخدمة ، ويكون ذلك أساساً للتحسين والتطوير للمؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدمية .
- تتبع مفهوم العمل الصحيح من أول مرة وفي الوقت المحدد وبدون أخطاء Zero Error .
- تركز على المدخلات والعمليات والمخرجات ، وليس فقط المرحلة النهائية (النتائج) .
- تستخدم مفهوم الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها (النظام الوقائي وليس العلاجي) .
- تتبنى مفهوم العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وتوظيف المواهب والقدرات من خلال المشاركة في تحسين الجودة .
- تعتمد على البيانات والمعلومات والتغذية الراجعة ، واستخدام الأساليب الإحصائية ، للحد من مشكلات عدم توافر الجودة ، ولتحسين وتطوير المنتجات (سلع - خدمات) المقدمة لكل المستفيدين وبشكل يرضيهم .

1- L.A Rhodes, On the Road To Quality , Educational Leadership , Vol.49 . No.6 , 1992 , p.75 .

وبناء على ما سبق ، حدد الباحث (بمصطلحات الدراسة - بالفصل الأول) ، مفهوماً لإدارة الجودة الشاملة في الخدمات التعليمية يقوم على المحاور الأساسية التي تعرضت لها تعاريف إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات التعليمية .

ج- أهمية إدارة الجودة الشاملة :

ينبئ استقراء الأحداث العالمية بأن الجودة ستكون النمط الأكثر شيوعاً في قابل الأيام ، حيث إنها وسيلة لإرضاء المستفيدين وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ، كما وأنها تعمل على تحسين سمعة المؤسسة وتنمي العمل الفريقي ، مما يؤدي إلى الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل^(١) .

ولا يمكن فهم أهمية إدارة الجودة الشاملة بمنأى عن فهم أسباب الحاجة إليها ، وفي هذا الصدد يذكر أحمد إبراهيم أحمد أن الشواهد السلبية في الأداء بعامة ، تحتم ضرورة تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، ومن هذه الشواهد^(٢) :

- الإنتاج والخدمات دون المواصفات المطلوبة وعدم مطابقة المعايير الموضوعية .
- ارتفاع الوقت اللازم للعمل عن معدله الطبيعي .
- ارتفاع معدل دوران العمالة وهروب الخبرات الفنية .
- زيادة عدد الاجتماعات ، وكثرة المشكلات والانهامات .
- ارتفاع عدد الشكاوى من المنتجات والخدمات .
- كثرة التفتيش والرقابة دون تحقيق الجودة في الأداء .
- ارتفاع تكاليف وانخفاض الأرباح .

من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في علاج هذه الشواهد السلبية في الأداء ، فتطبيقها يحقق فوائد ملموسة وأخرى غير ملموسة لكل من مقدمي السلع والخدمات والمستفيدين منها على حد سواء ، ومن هذه الفوائد أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على^(٣) :

- ١- تجنب إهدار الموارد البشرية والمادية ، واكتشاف المشكلات قبل وقوعها والعمل الصحيح من أول مرة ، والذي يطابق المعايير المحددة ، الأمر الذي ينعكس على تحسين السلع والخدمات .
 - ٢- تلبية احتياجات المستفيدين ، ومن ثم التركيز على تطوير العمليات لتقدم أفضل السلع والخدمات .
- ١- أنظر كلاً من :

- عادل الشيراوي ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع) ، ١٩٩٥ ، ص ص ٧-٨ .

- أيمن مصطفى ، الجودة الإدارية ، (مكة المكرمة : مطابع مراد ، ١٩٩٣) ، ص ص ٦٧-٦٨ .

٢- أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠٠٣) ، ص ٢٦٢ .

٣- أحمد إبراهيم أحمد : مرجع سابق ، ص ٢٧٠ .

٣- منح الصلاحيات للعاملين ، وتشجيعهم باستمرار في تحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة لعلاجها ، والسعي لتجنبها مستقبلاً ، وتشجيع وتنمية مهاراتهم ، مما يرفع معنويات العاملين ، وحثهم للعمل بروح جماعية .

٤- توضيح الرؤية لمكانة السلع والخدمات في الأسواق العالمية والمحلية ، الأمر الذي يدفع إلى مساهمة الأهداف التنظيمية ، والضبط لبرامج الجودة لإحداث التحسين المستمر ، والمحافظة على المكانة في الأسواق ، مع مسايرة المستجدات في هذه الأسواق .

٥- المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة التي تعتمد على المعلومات ، والاهتمام بكل الأمور ؛ صغيرها و كبيرها تحاشياً للوقوع في الأخطاء ، والاستمرار في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات وتلبية حاجات المستفيدين .

مما سبق يتضح أنه إذا كانت حاجة المؤسسة الصناعية إلى إدارة الجودة الشاملة كبيرة ، فإن حاجة المؤسسات الخدمية ومنها المؤسسات التعليمية أكبر ، حيث إن التعليم في الوطن العربي ، والتعليم الجامعي على وجه الخصوص يعاني من مشكلات وصعوبات تحد من كفاءته وفعاليته ^(١) . ويؤكد كل من لورانس وجودجوري Lawrence and Gredgory على أهمية تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي ، حيث إنها تعالج انخفاض العائد من الاستثمار التعليمي ، وتسد الفجوة بين الإنتاج والتعليم الناتج عن عدم التخطيط الجيد ، والتركيز على الحفظ والاستظهار دون الاهتمام بتنمية المهارات والسلوكيات ، ويحدد أن إدارة الجودة الشاملة إطار عمل يضمن أداء الجوانب الفنية والإدارية في العمل التربوي والتعليمي وبشكل متقن ^(٢) .

وتتضح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال سعيها إلى تحسين المستمر للخدمات التعليمية الجامعية ، حيث إنها أسلوب شامل يهدف إلى تحسين جودة العمليات الجامعية بدلاً من التركيز على النتائج فقط ^(٣) ، كما وأن إدارة الجودة الشاملة تتمتع بالقدرة على مواجهة المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية المتسارعة ، من خلال استيعابها للتكنولوجيا الحديثة ، وتسخيرها في عمليات التحسين المستمر للخدمات التعليمية الجامعية ، بما يتلاءم مع حاجات

١- بوسعادة رشيد ، وأبو بكر سمير ، " الجامعة المنتجة " ، من بحوث المؤتمر السابع للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي ، المنعقد في الرياض ، في الفترة من ١٧-٢١ أبريل ١٩٩٩ ، الرياض ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ١٩٩٩ ، ص ص ٢١٧ - ٢٨٢ .

2- A.S. Lawrence and L.G. Gredory , Total Quality Management in Higher Education, Higher Education , Vol.43 , No.2 ,1992, P.22.

3- J.S. Arcaro , Quality in Education : An Implementation Hand book , (Florida : St. Lucie Press , 1995),69.

المستفيدين^(١) ، أما من حيث العاملين بالجامعات فإنها توفر لهم البيئة المحفزة على العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية^(٢) ، وتساعد إدارة الجودة الشاملة أيضاً في اتخاذ القرارات السليمة القائمة على المعلومات والبيانات ، الأمر الذي يوفر الوقت والجهد ، وتجنب وقوع المشكلات ، مما يحقق انخفاض تكلفة الخدمة التعليمية الجامعية^(٣) .

هـ- مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ التي تركز على أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات البشرية والمادية للمؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة ، وإشباع مطالب المستفيدين من جهة أخرى ، فمبادئ إدارة الجودة الشاملة لها معالم جديدة تتبلور في ضرورة قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة واقعة ، والسعي إلى تحقيق التميز ، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي ، وضرورة الوعي المشترك بالجودة الشاملة ومفاهيمها من كل أطراف المؤسسة ، وأن يتم التركيز على المستفيد ، فهذه المبادئ تدور حول هدف أساسي وهو عمل متواصل يبدأ بتحديد مطالب المستفيدين وينتهي برضاهم^(٤) ، ويمكن توضيح مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية ، وكيفية الاستفادة منها في المؤسسات التربوية ، على النحو التالي :

١- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية :

لجأت المؤسسات الإنتاجية إلى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملها ، لكونها تجمع بين الكثير من الأفكار الحديثة عن استراتيجيات الإدارة ، التي تؤدي إلى تحسين جودة عمل هذه المؤسسات ، الأمر الذي ينعكس على تحسين إنتاجها ، وتزويد المستهلكين بسلع وخدمات متميزة ، مما يرفع من سمعتها في الأسواق .

١- علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠ ، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥) ص ص ٢٥-٢٨ .

٢- أنظر كلاً من :

- أمين ساعني ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٩٨) ، ص ٥١ .
- توفيق محمد عبد المحسن ، مداخل جديدة لعالم جديد : إدارة الجودة الشاملة ، أيزو ٩٠٠٠ ، أيزو ١٤٠٠ ، الهندسة الإدارية ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٧) ، ص ١٥٦ .

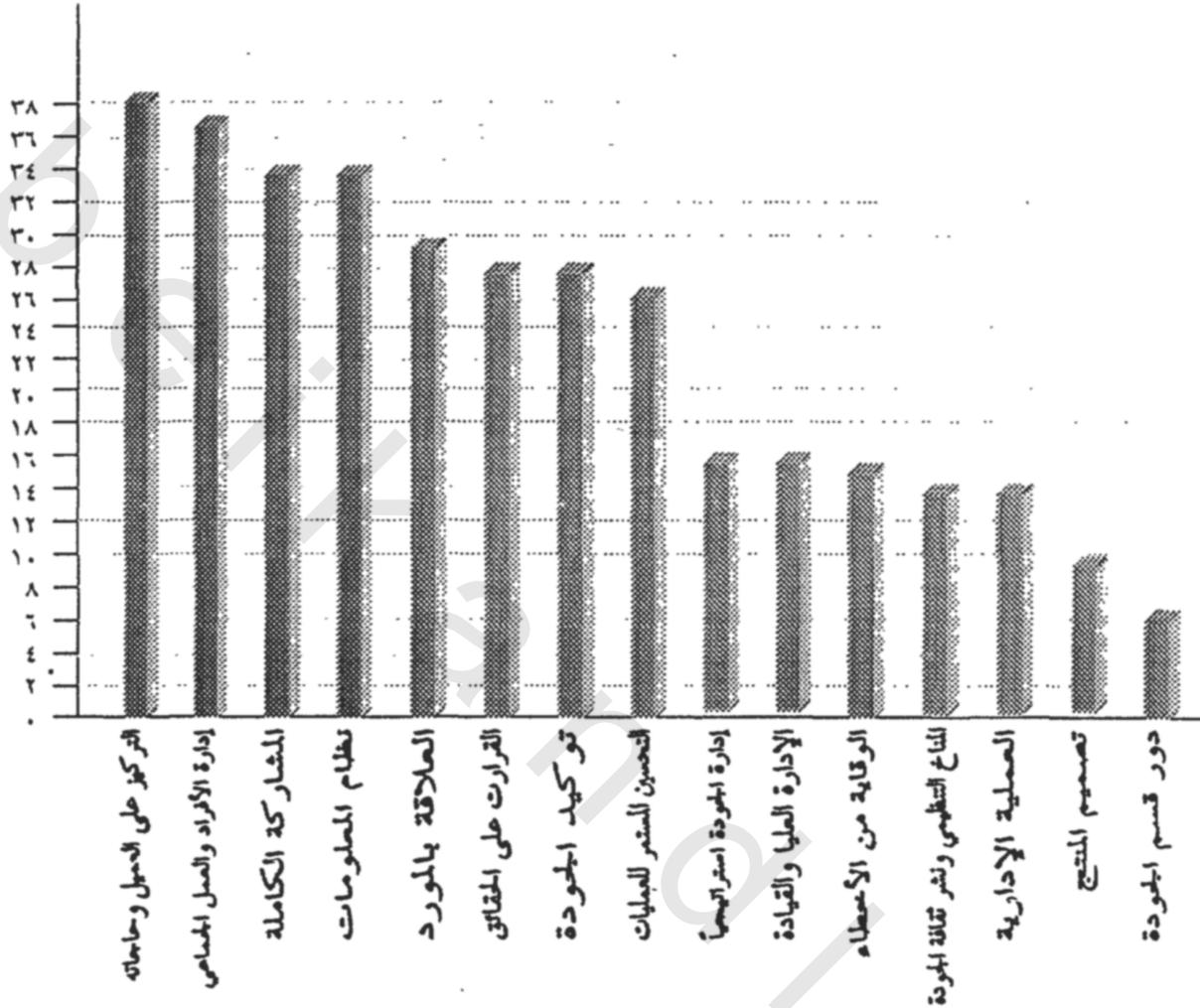
٣- سعاد بسيوني ، مرجع سابق ، ص ص ٤٤-٤٥ .

٤- عبد العزيز أبو نبعة ، وفوزية مسعد ، إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم والتطبيقات ، مجلة الإداري ، المجلد ٢٠ ، العدد ٧٤ ، ١٩٩٨ ، ص ص ٦٩ - ٩٣ .

ويوضح الشكل التالي أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي استعرضتها الدراسات البحثية في هذا المجال^(١).

شكل (١)

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بحسب عدد مرات ذكرها من قبل الباحثين



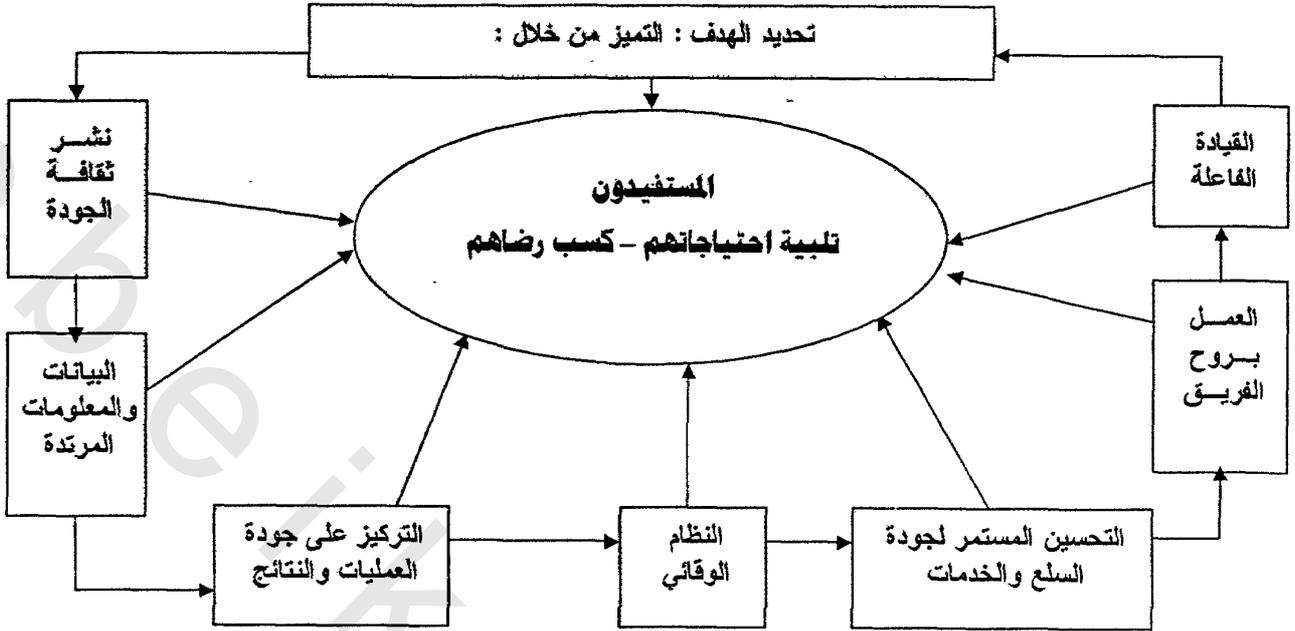
من الشكل السابق يتضح تباين الباحثين في التحديد الدقيق للمبادئ التي تتمحور حولها إدارة الجودة الشاملة ، ويلاحظ أيضاً وجود شبه اتفاق على أهمية بعض المبادئ مثل التركيز على العميل ، والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما يلاحظ وجود اهتمام أقل ببعض المبادئ مثل دور قسم الجودة ، وتصميم المنتج ، وتعود الاختلافات بين الباحثين إلى مجموعة العوامل البحثية والتطبيقية الخاصة بكل دراسة وانطلاق كل منهم من زوايا بحثية مختلفة تركز على مفاهيم فلسفية ، وفنية ، وسلوكية ، واجتماعية ، واقتصادية ، إضافة إلى مجموعة العوامل الخاصة بالباحثين أنفسهم .

ويخلص الباحث بالشكل التالي أهم المبادئ التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

١- عبيد صقر صالح المرشدة ، " قياس الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة للعاملين في المناطق الصناعية بدولة الإمارات العربية المتحدة " ، رسالة ماجستير ، مقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، (الاسكندرية : ٢٠٠٠) ، ص ص ٢٥-٢٦ .

شكل (٢)

المبادئ التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة



- من الشكل السابق حاول الباحث توضيح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، للاستفادة منها في مجال التعليم ، وفيما يلي توضيحاً لهذه المبادئ ^(١) :

١-١ تحديد الهدف : (تلبية حاجات المستفيدين)

توضح رؤية Vision المؤسسة ، ماذا يجب أن تكون عليه السلع والخدمات في المستقبل ، أي ما هو الوضع المأمول بعد مدة من الزمن ، فهي تسعى إلى تلبية احتياجات المستفيدين ، بأن تجعل لمخرجاتها مركزاً متميزاً في الأسواق ، أما رسالة Mission المؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه ، وهو في الحقيقة سبب وجودها . ويتمثل في التقدم للسلع والخدمات بالجودة العالية ^(٢) .

١- أنظر كلاً من :

- إبراهيم محمد مهدي ، مرجع سابق ، ص ص ٤١٤-٤١٧ .

- بخدة إبراهيم على سليمان : " رؤية مستقبلية لتقدم وضمان الجودة في التعليم العالبي في مصر في ضوء بعض التجارب العالمية " المؤتمر القومي السنوي الخامس لمركز تطوير التعليم الجامعي تقويم الأداء الجامعي " ، جامعة عين شمس ، ٨-١٠ ديسمبر ١٩٩٨ ، ص ٢٦٦ .

2- Les Frank : Quality and Education : The Case of East Birmingham College , Journal of Further and Higher Education , Vol.15, No.1 , 1992 , P38 .

يحتاج الإعداد والتهيئة لقبول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة إلى الوعي بثقافة إدارة الجودة الشاملة ، حتى يبذل الجميع المزيد من جهودهم ، من خلال بحثهم عن السبل التي تمكنهم من تحسين طرائق أدائهم لواجباتهم الوظيفية ، كما أن الوعي بهذه الثقافة يتضمن الحصول على تعاونهم في تحسين جودة السلع والخدمات ، والحد من مقاومتهم للتغيير عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ؛ لذا يؤكد كروسي Crosby على ضرورة نشر ثقافة الجودة ، على اعتبار أنها " تزود العاملين بمعلومات واضحة عن إدارة الجودة الشاملة لحفزهم لتبني الاتجاه الجديد" (١) .

ومن أجل توحيد الرؤية المشتركة تجاه إدارة الجودة الشاملة ، لابد من تنظيم ندوات ومؤتمرات بصفة دورية لزيادة وعي الجميع بإدارة الجودة الشاملة، وإحساسهم بأهميتها والحاجة إليها ، والإجابة على استفساراتهم ، مع توضيح المعايير والمؤشرات المطبقة لتحقيق الجودة في السلع والخدمات (٢) .

٣-١ البيانات والمعلومات والتغذية الراجعة :

تسهم البيانات والمعلومات سواء الخاصة بمحصر حاجات المستفيدين وطلباتهم ، أم المرتدة من المستفيدين الأساسيين في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ، وعندما تفيد المعلومات المرتدة بكسب رضا العميل ، فإن ذلك يحفز على الاستمرار في تحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات بنفس المستوى ، أما إذا كانت المعلومات المرتدة تفيد بعدم رضا المستفيدين ، فإن الأمر يحتاج إلى تحليل العمليات والتعرف على المشكلات ، ووضع الخطط لعلاجها وتجنب وقوعها ، والسعي إلى التطوير والتحسين (٣) .

من هنا تعتمد منظومة إنتاج السلع والخدمات بكامل أجزائها ومكوناتها اعتماداً كلياً على البيانات والمعلومات بتطبيقاتها المختلفة ، سواء لنشر ثقافة الجودة داخل المؤسسات ، أو للتعرف على حاجات المستفيدين ، أو تلك التي تساعد في القرارات الجماعية ، والتركيز على جودة العمليات والنتائج ، بالإضافة إلى أهمية البيانات والمعلومات للقيام بعمليات التحسين المستمر ، إذن يتطلب الأمر توفير قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية للقيام بعمليات التطوير والتحسين المستمرين.

1- Crosby : P.B. , OP.Cit.,p. 191 .

٢- حامد السقاف ، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، (المملكة العربية السعودية ، الخر : مكتبة المجتمع ، ١٩٩٥) ، ص ٣١ .

٣- خليل محمد حسن الشماع ، وخضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، (عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠٠٠) ، ص ٢٧٥ .

١-٤ التركيز على جودة العمليات والنتائج :

يرتبط التركيز على جودة العمليات والنتائج بالاهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء ، والتطوير والتحسين لتقدم سلع وخدمات تتمتع بالجودة العالية ، ويتطلب ذلك التحليل المستمر لخطوات العمل للوقاية من الأخطاء ، واكتشافها قبل وقوعها من خلال بناء نظام وقائي ، مع إيجاد الحلول السريعة لحل المشكلات التي تحول دون إنتاج السلع والخدمات بالجودة الفائقة^(١).

مما سبق يتضح أن المبدأ الأساسي الذي ركزت عليه إدارة الجودة الشاملة ، هو الاهتمام بعمليات إنتاج السلع والخدمات، وليس فقط الاهتمام بالنتائج أو المخرجات النهائية كما كان سابقاً.

١-٥ اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها :

يسعى المفهوم الوقائي إلى توقع الانحرافات والمشكلات قبل حدوثها ، والسعي لحلها وتلافي وقوعها في المستقبل ، فالمبدأ الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ، هو أن تحقيق الجودة هو ثمرة العمليات الوقائية وليست العمليات التفتيشية^(٢).

ويتضح مما سبق ، أن جودة السلع والخدمات حسب إدارة الجودة الشاملة تعتمد على اكتشاف الأخطاء في إنتاج السلع والخدمات قبل وقوعها ، وإتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتلافي وقوعها أو تكرارها إن حدثت في المستقبل .

١-٦ التحسين المستمر للسلع والخدمات :

يرى كروسبي Crosby أن " التحسين المستمر لا تُعرف له نهاية ، فهو عملية مستمرة الجهود " ^(٣) ، وهذا يرى كروسبي Crosby أن التطور المستمر هو " بذل الجهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف " ^(٤) ، ويعرفه ماكنيلي Mcnealy بأنه " الرغبة المستمرة لتحسين جودة المنتجات والخدمات " ^(٥) ، على اعتبار أن التحسين يعتمد على رغبات المستفيدين وحاجاتهم المتغيرة دائماً ، كما وأن العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة لهم مكانة وثقة ، ومن ثم يقدمون العديد من المقترحات والأفكار للتطوير والتحسين .

1- James F. Learned, The New Philosophy for Education, A Deming Framework Transforming American School Milwaukee , (Wisconsin: American Society For Quality , 1996) , P:153 .

2- Greg Bounds, Beyond Total Quality Management Toward Emerging Paradigm , (New York : Mc Grow – Hill , 1994) , p 82.

3- Crosby : Quality is still free , O.P.cit., p. 49 .

4- Ibid., P. 198 .

٥- رود ماكنيلي ، تحقيق الجودة : الدليل العملي لتطبيق الجودة ، ترجمة صلاح بن معاذ العيوف ، مراجعة عبد الله بن موسى الخلف ، (الرياض : أفق الإبداع للنشر والإعلام ، ١٩٩٩) ، ص ص ١١٥ - ١١٦ .

وتصور دائرة ديمينج Deming (D.Q.C) فكرة التحسين المستمر التي لا تنتهي ، فنجد أنها تبدأ بالتخطيط وإجراءاته ، ثم التنفيذ وفحص ما تم تنفيذه ، ومراجعة واتخاذ الإجراءات التطويرية لتعديل الأداء ، وبالتالي يتم إعداد خطة تطويرية معدلة ؛ لذا يعد التحسين المستمر دائرة دائمة الدوران لا تنتهي ^(١) .

من هنا تحتاج السلع والخدمات إلى التحسين المستمر الذي يتناسب مع احتياجات المستفيدين من ناحية، ومع التطورات العالمية والإقليمية والمحلية من ناحية أخرى ، ولا يقتصر التطوير والتحسين على عمليات إنتاج السلع والخدمات فقط ، بل يمتد لمنظومة الإنتاج للسلع والخدمات بكافة مكوناتها الجزئية .

٧-١ العمل بروح الفريق :

يعد العمل الجماعي مبدأ أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، لذلك يتم التركيز على التعاون ، وبناء روح الفريق . فالنظام الياباني لا يشجع على المنافسة وظهور الرجل الخارق ، وإنما يركز على التعاون وجماعات العمل ، حيث يتيح ذلك الفرصة لإظهار المواهب ، والطاقات الابتكارية ، وإتاحة الفرصة لبناء المعلومات والخبرات ، لذا يرى ديمينج Deming عدم التعامل مع العاملين كسلع تستخدم وقت الحاجة إليها ، ثم تلقى جانباً وقت عدم الحاجة لها ، فهو يركز على أهمية التعامل مع العاملين من منطلق أنهم أفراد لديهم مشاعر يمكن تحفيزها من خلال منحهم الثقة والقوة وتبني مقترحاتهم التطويرية ، الأمر الذي يجعلهم يوجهون طاقاتهم لصالح العمل ^(٢) .

من هنا تظهر الحاجة المستمرة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات (سياسة دمج العاملين) ، لتحقيق التكامل والتنسيق بين الجهود ، والقضاء على روح التنافس و الصراعات ، لتقليل الهدر في الجهد والوقت ، ومنع ازدواجية الأعمال ، وزيادة تنمية الشعور بالمسؤولية والانتماء ، ودعم العمل بروح الفريق ، لتحقيق الجودة في السلع والخدمات .

٨-١ القيادة الفاعلة :

ولكي تنجح المبادئ السابقة ، يجب أن تتمتع القيادة التي تقود تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخصائص الشورى في العمل ، والتعامل الإنساني مع العاملين لجعلهم أكثر فاعلية في إنجاز

١- أنظر كلاً من :

- Deming, WE. , “Improvement of Quality and Productivity : Action Thought by Management”, National Productivity Review , Winter , 1981 , p.p. 40-55.

- Deming, WE. : Out of the Crisis , Op. Cit. p.140 .

2- Deming , Out of The Crisis , Op.Cit.,135 .

الأعمال وتحقيق الأهداف ، مما يسهم في تفجير طاقاتهم وإبداعهم ، وطردهم الخوف من نفوسهم ، الأمر الذي ينعكس على التحسين المستمر للسلع والخدمات^(١) .

من هنا تتضح أهمية حُسن اختيار القيادات التي تتولى مسؤولية قيادة المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، وأن يعتمد هذا الاختيار على أسس موضوعية سليمة ، بعيداً عن المصالح الشخصية أو الاعتبارات السياسية وغيرها ، فالهدف النهائي هو إيجاد القائد القادر على التحول من القيادة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة ، للتخلص من الرقابة والأوامر والمركزية ، ونشر ثقافة الجودة من خلال النمط القيادي الشورى الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية والتحفيز ؛ لتحقيق الجودة بالمنتج.

١-٩ المستفيدون :

تعمل المبادئ السابقة من أجل مقابلة أو التفوق في إشباع رغبات وحاجات المستفيدين ، ولكل نوع من أنواع المستفيدين مطالب واحتياجات ، يجب السعي لإشباعها ؛ لتحقيق السرور والانطباع الحسن لديهم .

ويأتي اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالمستفيدين ، في أن يبدأ عملها بالمستفيد واحتياجاته وينتهي بالمستفيد ومدى كسب رضاه ، فالمستفيد هو الفاحص الأول للجودة^(٢) .

ويساعد تجميع المعلومات عن حاجات المستفيدين على التميز ، والتركيز على الجودة والتحسين المستمر ، وذلك من خلال ربط احتياجات المستفيدين بعمليات إنتاج السلع والخدمات ، وبناء استراتيجية قصيرة وطويلة المدى لعلاج المشكلات التي تعترض تلبية حاجاتهم ، الأمر الذي يحتاج إلى العمل الجماعي ، والقيادة الفاعلة القادرة على نشر ثقافة الجودة ، وقيادتها^(٣) .

ويمكن كسب رضا المستفيدين من ثلاث زوايا ، فمن منظور الجودة المتوقعة ، تعني الجودة توافر بعض الخصائص في السلعة أو الخدمة التي يتوقعها ويطلبها المستفيد بشكل ضمني . ومن منظور الجودة المرضية ، تعني الجودة تلبية توقعات المستفيدين في خصائص معينة يريد توافرها بالسلعة أو الخدمة ويطلبها بشكل صريح . ومن منظور الجودة التي تجلب السرور والاستحسان ، تعني

1- John Jay. Bonsting, school of quality , **An Introduction to total Quality Management in Education** , 2^{ed} ,(U.S.A : Alexandria , 1996) , P.63 .

2- Richard , C. Whitely , **The Customer Driven Company**,(New York Publishing : Addison Wesley , 1991) , P.20 .

٣- عبد الستار محمد العلي ، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي ، جامعة الإمارات ، ١٢-١٤ مارس ١٩٩٦ ، الإمارات العربية المتحدة ، ص ص ١٧-١٨ .

الجودة تجاوز ما يتوقعه المستفيد بتوفير خصائص بالخدمة لم يطلبها .^(١)
وتبعاً لذلك تنطلق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من مسلمة التعرف على حاجات المستفيد ،
والسعي لتلبيتها لكسب رضاه . فجودة السلع والخدمات تبدأ وتنتهي إجراءاتها وتحسيناتها من خلال
المستفيد وبواسطته .

٢- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية :

حقق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميادين الصناعية المختلفة نجاحات مهمة ، الأمر
الذي شجع الانتقال بها إلى مؤسسات تقدم الخدمات ، وهذا ما حفز بعض التربويين للدعوة إلى
ضرورة اختراق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأسوار مؤسسات التعليم العام ومؤسسات التعليم
الجامعي^(٢) ، فلقد حرص سالز Sallis على تضمين مبادئ ديمينج Deming لإدارة الجودة
الشاملة في الصناعة في مجال التعليم ، وذلك كما يتضح بالجدول التالي^(٣) :

جدول (٤)

مقارنة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الصناعة وفي مجال التعليم

م	مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في المجال الصناعي	مبادئ ديمينج في مجال التعليم
١	تطوير أهداف ثابتة لتحسين الإنتاج والخدمات .	- وضع رؤية ورسالة للمؤسسة التعليمية و إقناع العاملين بها . - التركيز على الجودة في الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب . - تزويد الطلاب بخبرات تعلم ممتعة ، وإعدادهم للمستقبل . - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف السابقة .
٢	تبني فكرة التحسين المستمر .	- نشر فلسفة التحسين داخل المؤسسة التعليمية . - تحديد ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة ليساير فلسفة التحسين المستمر . - تدريب العاملين على الفلسفة الجديدة وكيفية تطبيقها .
٣	استبعاد التفتيش كأداة لتحسين الجودة وإدخال إدارة الجودة الشاملة محلها .	- التركيز على العمليات (التعليم والتعلم) بدلاً من فحص المخرجات التعليمية . - الاعتماد على التغذية الراجعة من الطلاب والخريجين وأولياء الأمور والمجتمع .
٤	استبعاد تقييم العمل على أساس السعر فقط .	- تبني علاقات عمل تقوم على الثقة والانتماء ، وذلك بالكف عن تعيين معلمين يقبلون أقل الأجر ، أو قبول أرخص العروض لشراء المستلزمات التعليمية .

١- حسين ردة القرشي : أسرار النجاح في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة ، (جدة : دار حافظ للنشر والتوزيع ،
١٩٩٩) ، ص ٤٤ .

٢- بسمان فيصل محجوب ، مرجع سابق ، ص ١١٣ - ١١٦ .

3- Sallis A. , Total Quality Management In Education op cit. , p.52 .

تابع جدول (٤)

مقارنة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الصناعة وفي مجال التعليم

م	مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في المجال الصناعي	مبادئ ديمنج في مجال التعليم
٥	التحسين المستمر لنظم الإنتاج والخدمات .	- تحسين الخدمات التعليمية (إدخال التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم ، إدخال برامج ومقررات جديدة تلي حاجات المجتمع) - زيادة الإنتاجية التعليمية وبلوغ درجات الإتقان المحددة .
٦	وضع برامج التدريب أثناء الخدمة .	- حصر الحاجات التدريبية للعاملين - وضع البرامج الحديثة والمناسبة لهذه الحاجات
٧	توفير القيادة الفاعلة .	- إيجاد القيادة التشاركية والتي تمتلك مهارات التغيير لتحسين الجودة بالخدمة التعليمية ومخرجاتها .
٨	توفير اخو النفسي الملائم للعمل .	- توفير أجواء عمل تمكن كل فرد (عاملين - طلاب) أن يعمل بفاعلية وبدون خوف . - عدم ربط مصير الطالب بنجاحه في الامتحان ، أساليب تقويم جديدة . - الاعتماد على التغذية الراجعة المستمرة لعلاج اوجه القصور لدى (الإداريين - المعلمين - الطلاب) .
٩	تخطيط الخواجز بين الأقسام .	- توفير سبل اتصال وتعاون بين أقسام المؤسسة التعليمية - اعتماد مبدأ التعاون وليس التنافس بين أقسام المؤسسة التعليمية .
١٠	الابتعاد عن الشعارات والنصائح .	- السعي على إيجاد نواتج عمل جيدة ، بتوفير مستلزمات تحقيقها ، والكف عن إلقاء الشعارات والنصائح بضرورة بلوغ الجودة بالخدمة التعليمية .
١١	الابتعاد عن التقييم الكمي للإنجازات .	- الابتعاد عن تقييم الإدارة بعدد الأهداف التي أنجزتها . - يتم تقييم الإنجازات على أساس الكم والكيف معاً ، وعلى أساس مدى مساهمة مضمون الإنجاز في تحسين جودة الخدمات التعليمية ومخرجاتها .
١٢	توفير الانتماء والاحترام للأفراد .	- التميز والتفاخر بالإنجازات الفردية ، وعدم المقارنة بالآخرين . - تقييم الأعمال الأفراد (عاملين - طلاب) يتم على أساس مدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية ومخرجاتها في المدى الطويل وليس القصير .
١٣	التحسين الذاتي والتدريب المستمر .	- اعتماد مبدأ التعليم المستمر والتعلم الذاتي (عاملين - طلاب) - تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين . - تشجيع الأفراد (العاملين - الطلاب) على تطوير أنفسهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم باستمرار ،
١٤	نشر اتجاهات أن الكل يعمل ويشارك ويغير .	- توضيح أن التغيير ضرورة من ضرورات التطوير للمؤسسة التعليمية . - الشرح للعاملين أن إدارة الجودة الشاملة هي طريق طويل من أجل التحسين لمخرجات الخدمة التعليمية ، وليست موضة أو نزوة إدارية .

كما سبق توضيح إمكانية الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، حيث توفر هذه المبادئ إقامة نظام نوعي لمخرجات التعليم الجامعي ، من خلال التخطيط والتنفيذ والرقابة للتعليم الجامعي وفق معايير أداء متجددة ، تقوم على تلبية مطالب المستفيدين من التعليم الجامعي ، الأمر الذي يحدد جودة المدخلات والعمليات والمخرجات ، وبالتالي القيام بالتطوير والتحسين المستمرين للخدمات الجامعية ومخرجاتها .

المحور الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

ظهر التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية نتيجة لسوء الإدارة والتبذير في الموارد ، والطلب المتزايد على تطوير وتحسين الإنتاجية للسلع والخدمات والحاجة إلى مشاركة المستفيد في تحديد المواصفات للسلع والخدمات ، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات لم يأت استجابة لمجرد رغبة في التقليد والحداثة ، بل حصيلة لتفاعل مجموعة من الدوافع وهي^(١) :

- تقوية العلاقة مع المستفيدين لكسب رضاهم .
- زيادة الأرباح وتقليل التكاليف .
- رفع معنويات العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة بمشاركة في اتخاذ القرارات .
- تعزيز سمعة المؤسسات في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية .
- تقليل الاجتهادات الشخصية والاعتماد على الأساليب العلمية .
- تشخيص واقع الفجوة في الأداء والنتائج من حالات عدم الكفاءة

وللأسباب السابقة ، تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بجودة الخدمات ، لذا قامت كثير من المؤسسات التربوية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي ، وقد حقق ذلك نجاحاً متميزاً ساعد على تحسين أدائها ، وتحقيق التقدم والإنجاز الذي تطمح إليه ، كما أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في الابتعاد عن الاجتهادات الشخصية ، والاعتماد على الأسلوب العلمي للتوصل إلى واقع الفجوة في التعليم الجامعي من خلال حالات عدم المطابقة Nonconformance أو حالات عدم الكفاءة Inefficiencies والمشخصة في المنظومة الجامعية والمكونة لتلك الفجوة^(٢) . من هنا يتضح أهمية تحديد آليات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتكون موجهات

لتطوير وتحسين التعليم الجامعي ، وفي سبيل تحقيق ذلك ، يأتي المحور في البنود التالية :

١- محمد عبد الرزاق إبراهيم ، "تطوير معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في مصر في ضوء الجودة الشاملة" ، رسالة دكتوراه ، مقدمة إلى قسم أصول التربية ، كلية التربية جامعة الزقازيق - فرع بنها ، ١٩٩٩م ، ص ص ٦١-٦٩ .

٢- محمد العزاوي ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد ٥ ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٧ .

أ- نظم الجودة وتطبيقها في التعليم^(١):

قامت إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من نظم الجودة ، وقد وُجدت هذه النظم لتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية وكسب رضا المستفيد ، ومن الملاحظ أن هذه النظم تنظر إلى كفاءة هذه المؤسسات بعدة طرق سواء بشكل جزئي أو بشكل شامل ، وذلك عن طريق المدخلات أو العمليات أو المخرجات النهائية أو من خلال النظر إليها جميعاً ، ومن أهم هذه النظم :

١- نظام فحص الجودة : Quality Inspection

يتم وفق هذا النظام التأكد من أن المنتج مطابق للمعايير المحددة مسبقاً ، وذلك للمحافظة على الجودة باستمرار ، وتحديد الانحرافات عن المعايير ، ومعاينة المسئول عنها^(٢) .

ويرجع ظهور نظام فحص الجودة إلى مطلع القرن العشرين ، وذلك على يد رواد الصناعة في ذلك الوقت ، مثال فريديك تيلر Taylor ، وهنري فايول Fayol ودراستهم حول الحركة والزمن في الصناعة Time and Motion Study ، وسبل تخفيض التكاليف ، والحد من الوقت الضائع والحركات غير المفيدة^(٣) ، ويتبين مما سبق أن الاهتمام بالجودة كان مركزاً في هذه الفترة على العمليات الصناعية دون النظر لأهمية الجودة بالخدمات ومنها التعليم .

٢- نظام الرقابة الإحصائية على الجودة : Statistical Control

يعتمد نظام الرقابة الإحصائية للجودة على نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية Sampling Technique في فحص جودة المنتجات ، ووفق هذا النظام يتم أخذ عينات من المنتج للتأكد من مطابقته لمعايير الجودة الموضوعية.

ويعد أدوارد ديمينج Deming من رواد هذا النظام ، والذي نقله إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولاقى انتشاراً واسعاً ، وقامت اليابان بتطويره فيما بعد ، وبذلك سيطرت السلع

١- أنظر كلاً من :

- Lewis , G, and smith, H., " Why quality improvement in higher education " ,

International Journal , Vol, I, 1997 , p.p. 259 – 260 .

- علي محمد أيوب ، تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير ، أربد ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٢ .

٢- فريد زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، (القاهرة : المكتبة الحديثة ، ١٩٩٦) ، ص ٢٨ .

٣- جميل احمد توفيق ، إدارة الأعمال : مدخل وظيفي ، (بيروت : دار النهضة العربية للنشر ، ١٩٩٦) ، ص ٣٦-٤٠ .

اليابانية على الأسواق العالمية نظراً لجودتها العالية (١) .

وتجدر الإشارة إلى نظام فحص الجودة ونظام الرقابة الإحصائية ، لم يكن لهما مجال للتطبيق في مجال التعليم في ذلك الوقت ، كما أن احتمالات وصول منتجات معيبة إلى المستهلك أمر وارد في ظل استخدام العينات ، الأمر الذي يؤثر على مستويات الجودة .

٣- نظام ضبط الجودة النوعية (مراقبة الجودة) Quality Control System

يحدد حسان محمد حسان معنى ضبط الجودة على أنه "مراجعة المنتجات وفق مواصفات ومعايير محددة ، ومثل هذه المراجعة والضبط لا يتمان في نهاية المرحلة ، بل في كل خطوة من الخطوات ، ومع كل برنامج من البرامج ، وكل عملية من العمليات ، بحيث يتم التأكد من مطابقة الإجراءات للمواصفات المطلوبة والمعايير المحددة " (٢) ، من هنا يهدف هذا النظام إلى الفحص والتفتيش ويتحقق هذا الهدف من خلال استبعاد المعيب أو الخاطيء في السلع والخدمات ، ويصبح دور المسؤول عن الجودة هو فحص أعمال الآخرين فقط .

وفي المجال التعليمي يمكن تطبيق نفس فكرة ضبط الجودة ، وذلك من خلال تصميم معايير تعكس خصائص البرنامج التربوي والتعليمي ، والقيام بالقياس من خلال مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية ، بهدف التأكد من مطابقته ، وإجراء التصحيح في حالة الانحرافات .

وفي سبيل مراقبة الجودة في المجال التعليمي ، يرى أحمد مصطفى ومحمد مصيلحي الأنصاري أنه لا بد من القيام بالمهام التالية (٣) :

- وضع مستويات الجودة المطلوبة .
- تحديد خصائص الخدمة التعليمية التي يجب أن تترجم في عملية إنتاجها وتقديمها .
- تحديد الموارد المطلوبة (بشرية - مادية) .
- تحديد طرق وأساليب قياس الجودة .
- قياس الجودة واقعياً .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات .

كما يحدد أن عملية ضبط الجودة لا بد وأن تبدأ بوقت كاف قبل بدء البرنامج التربوي التعليمي ، ليتم التأكد من ملاءمة المدخلات (بشرية - مادية) ، وأيضاً متابعة التنفيذ في كل

1- Gray Rinehart : **Quality Evaluation Applying the Philosophy of Dr.W.E Deming** , (U.S.A : A S Q , Quality Press , 1993) , P.49.

٢- حسان محمد حسان ، مرجع سابق ، ص ٤٧ .

٣- أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الأنصاري ، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التربوي ، (قطر : المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، ٢٠٠٢) ، ص ٤ .

مرحلة من مراحل تقديم الخدمة التعليمية ، ولعل الهدف من ذلك هو لفت نظر المسؤولين لاتخاذ القرارات التصحيحية عند ضبط الانحراف دون التأخير في ذلك (١) .

وتقدم بعض الدراسات طرائق عدة لمراقبة الجودة يمكن الاستفادة منها في التعليم الجامعي ، ومنها (٢) :

- طريقة الضبط الداخلي للجودة : وتعني أن ضبط الجودة يكون من داخل النظام الجامعي ، من خلال الطلاب والعاملين ، أي أنهم هم الذين يقومون بتنفيذ جميع مهام ضبط الجودة .
- طريقة الضبط الخارجي : وفيها يتم ضبط الجودة من خلال مؤسسات خارجية تكون مسئولة عن القيام بمهام ضبط ومراقبة الجودة للخدمة التعليمية الجامعية .

مما سبق ، يتضح أن نظام ضبط الجودة النوعية يسعى إلى التعرف على فجوات الجودة داخل التعليم الجامعي من خلال مقارنة الخدمة الفعلية بالخدمة المستهدفة . إلا أنه يؤخذ على هذا النظام أنه لا يكشف الأخطاء قبل وقوعها ، بل يرصد الخطأ أثناء وقوعه فقط ، كما أن عملية رصد الخطأ قد تفسر من قبل العاملين أنه تصيد للأخطاء ، وفرض للعقوبات (٣) .

٤- نظام ضمان (توكيد) الجودة Quality Assurance

يعرف نظام ضمان الجودة بأنه " نظام يقوم في الأساس على منع الخطأ -Prevention Based ، والذي يعمل على تحسين جودة المنتج والخدمة ويزيد الإنتاجية " (٤) . ويسعى نظام ضمان الجودة إلى بلوغ مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء Zero Defect ، وهذا يتطلب رقابة على كل المراحل والعمليات التي يمر بها إنتاج السلعة أو الخدمة لمنع وقوع الأخطاء ، أي اكتشافها لمنع حدوثها ، ويتم ذلك باستخدام ثلاثة أساليب ، الأول الوقائي ، أي اكتشاف الأخطاء ومعالجتها قبل أن تقع ، والثاني المرحلي من خلال وقفات بعد كل مرحلة يتم التأكد فيها من مستوى الجودة ، والأخير بعدي ، أي بعد الانتهاء من الإنتاج للسلعة أو الخدمة وقبل تقديمها للمستفيدين (٥) .

وتعد الأساليب الثلاثة مكملتها لبعضها البعض لبلوغ الهدف ، ألا وهو إنتاج سلع أو خدمات خالية من الأخطاء ، وهذا يعني أن هذا النوع من المخرجات هو الجسر الذي تعبر عليه المؤسسات

١- أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الأنصاري ، مرجع سابق ، ص ٥ .

2- Dai Hall , How Usefull is the Concept of Total Quality Management to the University of the 90^s ? Journal of the Further and Higher Education , Vol 20 , No 2 , 1996 , P28 .

٣- ولزيد من للتوضيح حول نظام ضبط الجودة ، راجع :

- Ronald , H. Lester , Norbert , L.Enrick , Harry , E. Mohley , Quality Control for profit , (New York : Marcel Decker , Inc. , 1985) , P.27 .

٤- طلال بكر عمر ، "شهادة توكيد الجودة وأثرها على الأداء" ، رسالة ماجستير ، مقدمة إلى معهد الإدارة المتقدمة ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ص ٢٤-٢٥ .

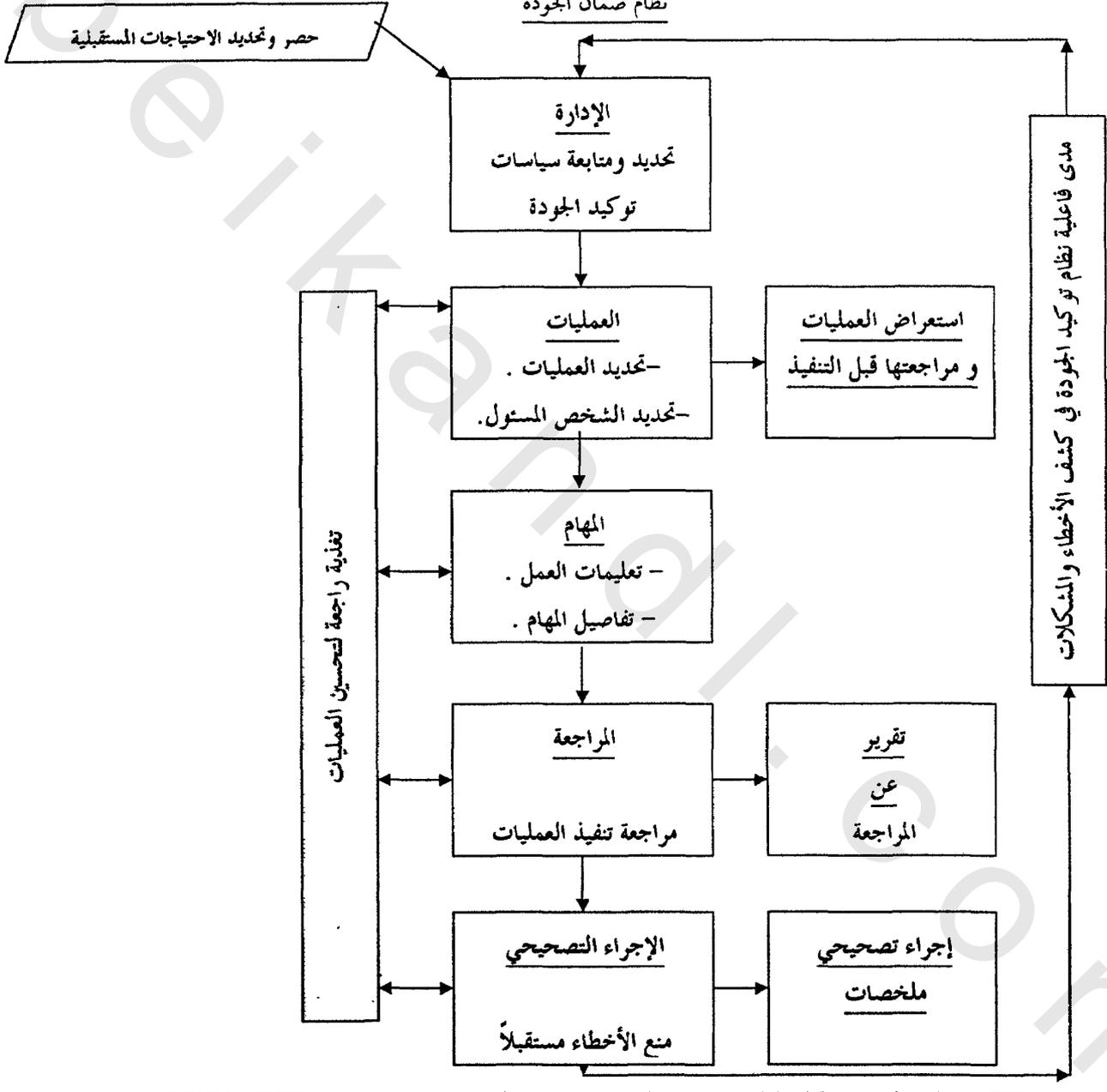
٥- عمرو وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ص ٢٥-٢٦ .

الصناعية كانت أو الخدمية لكسب رضا المستفيدين^(١) .

ويشمل نظام ضمان الجودة على جميع مجالات عمليات إنتاج السلعة أو الخدمة ، من التخطيط والتصميم والتنفيذ والتسويق ، للتعرف على الخصائص التي يحتاجها المستفيد من السلعة أو الخدمة ، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية ، والبحوث والتطوير والتحسين ، حتى نصل إلى تقديم الخدمة ومتابعتها بعد التقدم أيضاً ، ويتضح ذلك في الشكل التالي^(٢) :

شكل (٣)^(٣)

نظام ضمان الجودة



١- عبد المنعم عبد المنعم نافع ، مرجع سابق ، ص ٤٠ .

2- Richard Freeman : **Quality Assurance in Training and Education** , How to Apply BS5750 , ISO 9000 , Standard , (London : Kogan Page Limited, 1993) , P17 .

3- Richard Freeman : *op. cit* , P.17 .

وفي هذا الصدد ، يذهب فريمان Freeman إلى أن الهدف من ضمان الجودة هو التحسين والتطوير المستمرين من خلال معرفة مدى الالتزام بنظام ضمان الجودة ، وأسلوب التصحيح للأخطاء ، ومدى فاعلية هذا النظام في كشف المشكلات أو الأخطاء ، وهل هناك حاجة إلى نظام آخر .

وتتمثل متطلبات نظام ضمان الجودة كما ترى سعاد بسيوني في ضرورة تحديد الهدف وهو ضمان الجودة عن طريق توفير المعلومات ، لبيان كيفية الإنجاز والمسؤوليات ، وتحديد نوعية المدخلات والعمليات والمخرجات ، ليتم ضمان الجودة من خلال وضع المعايير وقياس الأداء والمراجعة التصحيحية ، لنصل إلى الهدف النهائي وهو تطوير العمل وتحسينه ⁽¹⁾ .

وتشير أدبيات البحث في مجال ضمان الجودة أن هناك أسلوبين لتوكيد الجودة في المجال التعليمي ، أحدهما يركز على جودة مدخلات النظام التعليمي ، والآخر يركز على تقييم جودة مخرجات النظام التعليمي ⁽²⁾ ، ويرى الباحث أنه يمكن الاستفادة من هذين الأسلوبين في تطوير التعليم الجامعي حيث أنهما يكملان بعضهما البعض .

مما سبق يتبين أن نظام ضبط الجودة يعتمد على المدخل التصحيحي في حال وقوع الخطأ أو المشكلة ، في حين أن ضمان الجودة أو توكيدها يعتمد على المدخل الوقائي وتوقع الخطأ ومحاولة منع وقوعه ، والقضاء عليه قبل حدوثه ، ومن ثم يقلل الخسائر ويزيد من الإنتاجية والجودة وهذا يعني أداء العمل الصحيح من المرة الأولى ، لذا يمكن الاستفادة من نظام توكيد الجودة في تحسين الخدمات التعليمية من خلال وضع الخطط التي تترجم مطالب المستفيدين من الخدمات التعليمية ، وتحديد طريقة ضمان الجودة ، لطمأنة المستفيدين وتوفير الثقة لديهم من ان الخدمات التعليمية ستلبي مطالبهم .

٥- نظام إدارة الجودة الاستراتيجية (SQM) Strategic Quality Management

تعتبر حركة إدارة الجودة الاستراتيجية ذات نشأة حديثة ، نتيجة للمنافسة العالمية بين الشركات ، وعلى وجه الخصوص بين الشركات الأمريكية واليابانية ، ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بين عامي ١٩٧٠ م ، ١٩٨٠ م ، وتتمحور مفاهيم نظام إدارة الجودة الاستراتيجية حول فكرة أن السلعة الرخيصة والتي بها أعطال كثيرة ، وتكلفة صيانة كبيرة ، تصبح أكثر تكلفة من السلعة صاحبة السعر الأكثر قليلاً ، ولكنها عالية الجودة وأعطالها قليلة ، من هنا لجأت الكثير من الشركات الصناعية إلى اتباع إدارة الجودة الاستراتيجية وتحسين الجودة على المدى الطويل ، وإلغاء استراتيجية الإنتاج الكبير الحجم لغزو الأسواق بسلع منخفضة الجودة وبسعر قليل ؛ ليتسنى لها البقاء

١- سعاد بسيوني عبد النبي ، مرجع سابق ، ص ٢٨ .

2- Ralph, G.lows , Douglas, H.Smith, op cit. , P.10 .

في الأسواق ومواجهة حدة المنافسة العالمية القائمة على الجودة^(١) ، ولقد قام نظام إدارة الجودة الاستراتيجية على محاور أساسية^(٢) ، هي :

- إتباع شعار قيادة السوق للجودة **Market Driven Quality** .

- نشر الجودة في جميع أركان المؤسسة .

- الجودة مسئولية جميع العاملين . وليس مسئولية فئة دون أخرى ، أو شخص دون آخر .

وبالمنطق نفسه ، يمكن الاستفادة من إدارة الجودة الاستراتيجية في تطوير التعليم الجامعي ، ماتباع استراتيجية تحسين جودة الخدمات التعليمية على المدى الطويل من خلال^(٣) :
(اعتبار حاجات المستفيدين هي الموجه لتطوير التعليم الجامعي ، نشر مفاهيم الجودة داخل مؤسسات التعليم الجامعي ، اعتبار الجودة مسئولية جميع مقدمي الخدمات التعليمية الجامعية) .

من هنا يتضح ضرورة خلق قناعة لدى القائمين على التعليم الجامعي ، مفادها : أن تقدم مخرجات تعليمية متميزة وعالية الجودة ، وتتهافت عليها أسواق العمل ، أفضل من تقديم مخرجات تعليمية منخفضة الجودة تزيد من حدة البطالة ، وتساهم في خلق مشكلات مجتمعية أخرى .

٦- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

ومع استمرار حدة المنافسة العالمية ، واكتساح الشركات اليابانية للأسواق العالمية ، سعت الشركات الأمريكية إلى تطوير إدارة الجودة الاستراتيجية ؛ بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً كوسيلة دفاعية لصد هجوم المنافسة اليابانية في الأسواق العالمية ، من خلال تطوير أساليب تحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين وتلبية رغباتهم^(٤) .

إزاء هذه المعطيات يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد طبيعي لإدارة الجودة الاستراتيجية ، وإن كان البعض يستخدمونها بشكل مترادف ، ولكن يجب تحديد الخيط الفاصل بينهما من أجل الدقة والتميز^(٥) .

وتعد إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً في مجال الجودة ، حيث إنها تسعى إلى تعميق مفهومي " التوسعية " و " الاعتمادية " ، فالأولى تعني أن يشمل التطوير والتحسين الخدمات المقدمة (الفنية

١- المرجع سابق ، ص ٢٧ .

٢- عمرو وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ص ٢٦-٢٧ .

٣- حامد أحمد رمضان ، تطوير مناهج التعليم الإداري التجاري الجامعي في الوطن العربي ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٢) ، ص ١٣ .

٤- عصام الدين نوفل ، ضبط الجودة : مفهوم - المنهج - الآليات والتطبيقات التربوية ، مجلة التربية ، العدد ٣٢ ، يناير ٢٠٠٠ ص ٧٢ .

٥- عمرو وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، وجهة نظر ، مرجع سابق ، ص ٢٨ .

والإدارية) للمستفيد كافة ، وعدم التركيز على جودة الخدمات الفنية فقط ، وضرورة إحداث التوازن في نوعية هذه الخدمات ، أما الاعتمادية تعني أن المؤسسة التي تقدم السلعة أو الخدمة هي نظام كامل يتكون من مجموعة من أنظمة فرعية تكمل وتعتمد وتغذي بعضها البعض ، فلا يمكن مثلاً القيام بالجوانب الفنية في إنتاج السلع أو الخدمات دون الاعتماد على الخدمات الإدارية المساعدة ؛ لذا تعد إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولاً وتوسعاً حيث تسعى إلى تجنب الأخطاء وخفض العيوب لأقصى درجة ممكنة ، لضمان تغطية الجودة لكافة مستويات المؤسسة وجوانبها (١) .

ومن خلال الطرح السابق لتطور نظم الجودة ، يمكن عرض مقارنة لتطور أهم هذه النظم كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٥)

مقارنة تطور نظم الجودة

أوجه المقارنة	مراقبة الجودة	ضمان الجودة	إدارة الجودة الشاملة
١- الهدف	الفحص والتفتيش .	العمل وفق إجراءات وأنظمة .	بناء ثقافة الجودة الشاملة من البداية .
٢- مفهوم الجودة	فحص أعمال الآخرين.	المطابقة .	المستفيد هو الذي يحدد جودة السلعة أو الخدمة.
٣- محور الاهتمام	اكتشاف المشكلة .	منع حدوث المشكلة .	التحسين المستمر .
٤- أسلوب العمل	استبعاد المعيب .	تصميم الجودة واتباع آليات محددة .	أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة .
٥- مسؤولية الجودة	مدير مراقبة الجودة .	مدير توكيد الجودة .	الجميع مسؤول عن الجودة .

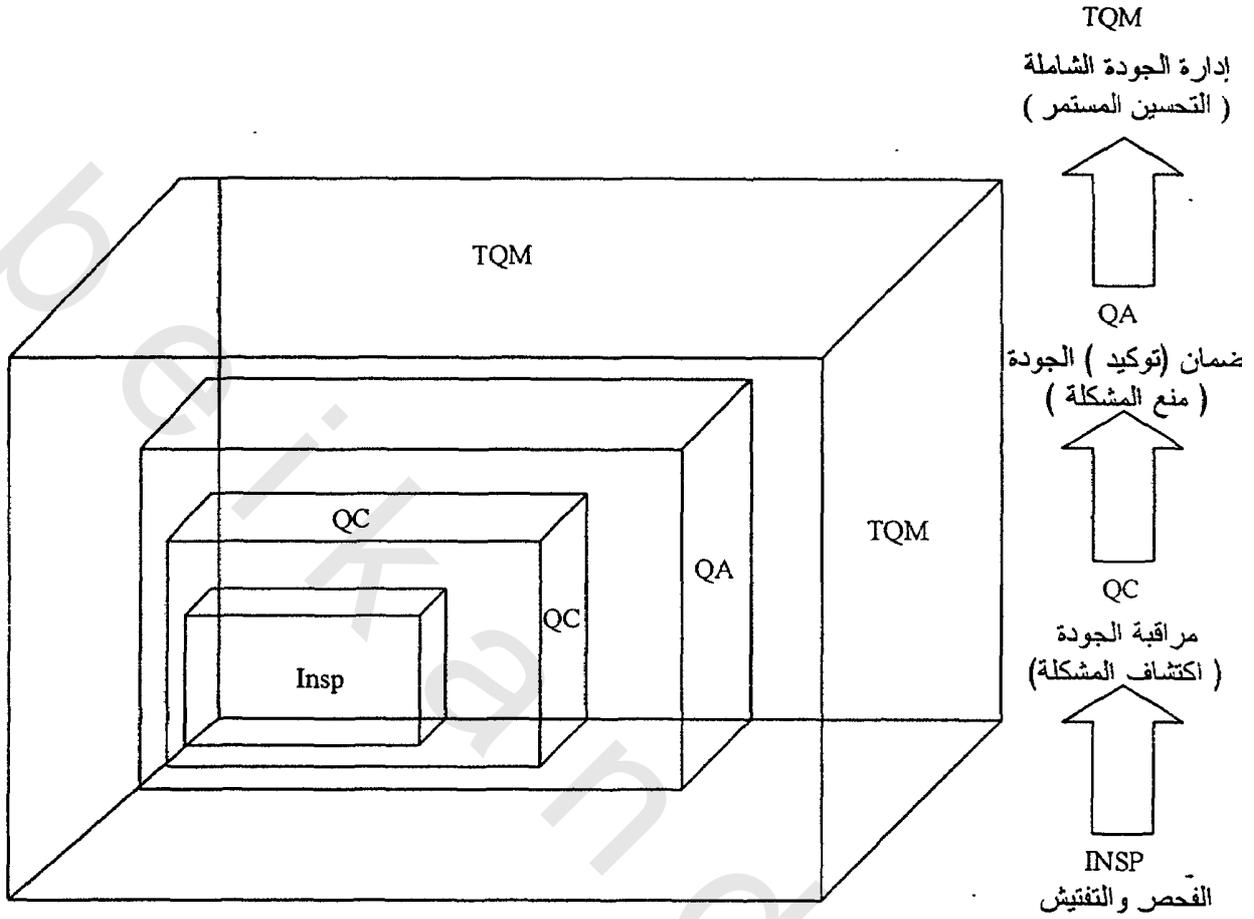
كما تؤكد الشواهد والدراسات الميدانية أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي نتاج طبيعي لتطور نظم الجودة ، ويتضح ذلك في الشكل التالي (٢) .

١- أحمد سعيد درباس ، إدارة الجودة الكلية : مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الافادة منها في القطاع التعليمي السعودي ، " رسالة الخليج العربي " ، عدد ٥٠ ، الرياض ، ١٩٩٤ ، ص ١ .

2- Dale , B.G. , and Plankctt , J. : **Managing Quality** , Edited by : Philip Allan , Hettfordshire , (London : Open Press, 1990) , P. 23 .

شكل (٤)

تطور العلاقات بين نظم الجودة



من الشكل السابق يتضح أن التطور الحادث في مفهوم الجودة عبر أنظمتها ، يقوم على فكرة أن كل نظام من أنظمة الجودة يتضمن النظام الذي يسبقه ولا يفصل عنه ، كما يساهم في تطويره إلى النظام الذي يليه . فنجد مراقبة الجودة تتضمن الفحص ، وأن الفحص هو الذي دفع إلى نظام جودة جديد وهو مراقبة الجودة والذي يسعى إلى اكتشاف المشكلة ، وهكذا نجد أن توكيد الجودة يتضمن مراقبة الجودة ، كما أن مراقبة الجودة دفعت إلى نظام جديد وهو توكيد الجودة الذي يقوم على منع حدوث المشكلة ، وأخيراً تضمنت إدارة الجودة الشاملة توكيد الجودة ، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى نظام جديد للجودة يلي المتغيرات المستقبلية وحاجات المستفيدين وبالتالي تحقيق التحسين المستمر للسلع والخدمات .

وتجدر الإشارة هنا إلى العلاقة الوثيقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتوكيد أو ضمان الجودة (QA) ، حيث إن كليهما يسعيان إلى بلوغ الهدف وهو تحسين الجودة ، كما وأنهما يستخدمان الموارد المتاحة (بشرية - مادية) لتحقيق هذا الهدف ، بالإضافة إلى أنهما يقومان بعمليات المراجعة والتطوير والتحسين لجودة السلع والخدمات (١) .

ومن الأهمية بمكان أن نوضح في هذا السياق الخلط الواقع بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومقاييس الجودة العالمية (ISO)

International Standardization Organization System

فلقد اعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء ، وينسب ماهوني وثور Mahoney & Thor فكرة شهادة ISO إلى المنظمة العالمية للمعايير International Standardization Organization ، والتي تضم أكثر من (٩١) دولة . وتلزم الدول الأوروبية المتعاملين معها الحصول على هذه الشهادة (٢) .

وتعبر الأيزو (ISO) كمصطلح عن مسمى المنظمة العالمية للمعايرة ، حيث قامت بوضع مقاييس (معايير) عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية ، إذ لم يعد كافياً ضمان جودة المنتج فحسب بل يتطلب الأمر ضمان المواصفات المطلوبة من قبل هذه المنظمات. فالمواصفات القياسية الدولية أيزو (9000) جاءت لتوحد ما يجب أن تكون عليه الجودة عالمياً وفي أي منظمة (٣) .

ويذكر أوهارا Ohara أن المواصفة الدولية ISO 9000 لها مجالات عدة (٤) :

- الأيزو (٩٠٠١) : تتقدم لها الشركات التي تقوم بجميع العمليات من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج إلى التطوير والإنتاج والاختبار والتركيب وخدمة الصيانة .
- الأيزو (٩٠٠٢) : تتقدم لها الشركات التي يقتصر نشاطها على إنتاج السلعة وتطويرها وبيعها دون مرحلة التصميم الهندسي .

1- Andrew Taylor , Frances , Hill , **Quality Management in Education in : Organizational Effectiveness and Important in Education** , Edited by : Alma Harris, (Buringham : open Universty press, 1997) , P.162 .

٢- فرانسيس ماهوني ، وثور كارل جي ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي ، (القاهرة : دار الفجر والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠) ، ص ٧٥ .

٣- المرجع السابق ، ص ٧٦ .

٤- أوهارا فرنكلين : دليل ISO 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية ، ترجمة : مركز التعريب والترجمة ، (بيروت : الدار العربية للعلوم ، ١٩٩٩) ، ص ١٧ .

- الأيزو (٩٠٠٣) : تشمل فقط مقاييس نظام الجودة في مجال الفحص النهائي واختبار جودة السلعة المنتجة .

- الأيزو (٩٠٠٤) : تشمل إدارة الجودة والإرشادات الخاصة بنظام الجودة .

- الأيزو (١٤٠٠٠) : تشمل معايير يستوجب على الشركات تبنيها من أجل حماية البيئة التي سميت

بـ **International Environmental Management System (IEMS)** .

ويمكن اعتبار نظام الجودة العالمي أيزو 9000 مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً ، على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من الأيزو ، حيث إنها تهتم بأمور مثل المشاركة والعمل الجماعي ، والموارد البشرية والحوافز والقيادة ، في حين أن الأيزو لا يدخل قسماً كبيراً من هذه الأمور ضمن اهتماماتها .

وكتيجة لنجاحات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة ، سعى بعض التربويين لتطبيقها في التعليم لتحقيق مستوى تعليمي متميز بالاتقان والجودة ، فلقد ذكر ولسن وشومر Wilson & Schomer أن الأنظمة الصناعية الناجحة في اليابان وألمانيا حفزت القادة التربويين بالانتقال إلى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم. وتوالى تطبيق فكرة الجودة في التعليم بالدول الغربية الأخرى^(١) .

خلاصة القول أنه إذا كان تطبيق نظم الجودة في الصناعة هاماً ، فإن التعليم بصورة عامة والتعليم الجامعي بصورة خاصة في حاجة ماسة لتطبيق أحدث هذه النظم - إدارة الجودة الشاملة - للاعتبارات التالية^(٢) :

- طول فترة إعداد المخرجات التعليمية (حوالي ١٦ عاماً) ، واستمرار الأخطاء والمشكلات يؤدي إلى تراكمها على مدار هذه السنين ، مما يصعب علاجها .
- علاج المخرجات التعليمية غير الجيدة ، يتطلب نفقات كثيرة ، تتمثل في التدريب وإعادة التأهيل .
- انتشار معلومات غير مرضية عن المخرجات التعليمية ، تؤدي إلى عدم رضا المستفيدين ، وفقدان أسواق العمل ، وبالتالي تؤدي إلى هدر في الأموال العامة .
- هدر طاقات المجتمع ، وصعوبة تحقيق النمو الاقتصادي ، كنتيجة لعدم جودة المخرجات التعليمية ، وعدم القدرة على تحمل مسؤوليات التنمية الاقتصادية ، ويعد هذا الاعتبار من أهم الاعتبارات لتوفير الجودة بالمخرجات التعليمية لارتباطها بالنمو الاقتصادي ، وتقديم مملكة البحرين .

1- Wilson , R.R.&Schomker , M. : Total Quality Education , Phi Detal Kappan Educational Foundation , (Indiana : Bloomington , 1993) , p.31 .

٢- عصام الدين نوفل : مرجع سابق ، ص ٢٧ .

ومن هنا يتضح حاجة التعليم الجامعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث تعني نظاماً متكاملًا للإدارة ، وأسلوباً لتحسين جودة الخدمات التعليمية ، على اعتبار أن الإعداد للمخرجات الجامعية هي حلقات متصلة للجودة تبدأ من جودة المدخلات كالفلسفة ، والأهداف ، والإمكانات بكل أنواعها ، إلى جودة المخرجات في أسواق العمل ، وتتصل هذه الحلقات بالعمليات والتخطيط والتنظيم لكل عناصر الإعداد للمخرجات ، كما ترتبط بالتطوير والتحسين المستمرين من خلال التفاعل القائم على التخطيط العلمي ، ومشاركة أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية في تحقيق الجودة .

ب- الوسائل والأساليب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

تحتاج المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام أساليب وأدوات الجودة في عملياتها اليومية لإيجاد فرص متجددة لتحسين السلع والخدمات وحل المشكلات التي تعوق تحقيق الجودة .

وتعد الوسائل والأساليب لإدارة الجودة الشاملة بمثابة الطرق لجمع وعرض البيانات ، فالجودة لا تفصل عن الأدوات الإحصائية بحيث أن استخدام هذه الأدوات لا يحل مشكلات الجودة فقط ، بل يسهم وبشكل منظم في تحقيق أعلى جودة ممكنة من خلال البرنامج المعد لذلك ، وتصبح هذه الأساليب والأدوات جزءاً متمماً له ⁽¹⁾ ، ومنها ما يلي :

١- أسلوب استنباط الأفكار : (العصف الذهني) Brainstorming

يستخدم أسلوب استنباط الأفكار في توليد أكبر قدر من الأفكار والآراء والمقترحات من جميع المستفيدين وفي مدة زمنية قصيرة ، ويحقق هذا الأسلوب مفهوم العمل الجماعي ، والسعي المشترك لتطوير السلع والخدمات وتحسينها ، ويقرر هذا الأسلوب مبادئ العمل به ؛ كعدم نقد الأفكار المقترحة ، ومحاولة طرح أكبر قدر من الآراء والأفكار ، والسعي لتطوير أفكار ومقترحات الآخرين ، وتتم عملية استنباط الأفكار حسب المراحل التالية :

- مرحلة الإعداد لعملية العصف الذهني : وفيها يتم تحديد الهدف من اللقاء .
- مرحلة تكوين الأفكار : يتم تقديم الأفكار والمقترحات حول الموضوع المراد مناقشته .
- مرحلة شرح الأفكار المطروحة : يتم عرض الأفكار والمقترحات المقدمة لضمان فهم الجميع واستيعابهم لها .

١- انظر كلاً من :

- Deming, Out of the Crisis, Op. Cit., p.p. 386 - 467
- Jerom, S. Arcaro, Op. Cit., p.p. 129-138.

-مرحلة تقويم الأفكار المطروحة : وهي المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها تقييم ومراجعة كل فكرة أو مقترح ، وحذف ما ليس له علاقة بالموضوع محل اللقاء ، ليتم حصر الأفكار والمقترحات المبدعة والتي تساهم في تحسين الجودة او علاج مشكلاتها .

٢- أسلوب تحليل باريتو :

يقوم تحليل باريتو على تفتيت المشكلة الأساسية إلى أجزاء صغيرة ، وتحديد العوامل الهامة ومناطق الخلل ، ليتم التركيز عليها بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة ، ويتم حصر وترتيب أسباب حدوث المشكلة التي تعوق الجودة في شكل تكرارات ، بحيث يصبح التكرار الأكبر في حدوث المشكلة في بداية الجدول ثم الأقل وهكذا .

٣- أسلوب علاقة السبب بالأثر : (عظمة السمكة) Cause and Effect Diagram

يأخذ أسلوب علاقة السبب بالأثر أو النتيجة صورة عظمة السمكة Fish bone Diagram حيث يتم وضع النتيجة أو الأثر في الجهة اليسرى من السمكة والأسباب الرئيسة والفرعية بالجانب الأيمن ، وينظر للأسباب كمتغيرات مستقلة تؤثر في النتائج والتي تعد متغيرات تابعة.

٤- أسلوب خرائط التدفق :

تُوصف خرائط التدفق أو الخرائط الانسيابية Flow Charts تسلسل إنتاج السلعة أو الخدمة منذ أن كانت مدخلات وتم تحويلها إلى مخرجات من خلال العمليات ، ويتم تحديد نقاط الارتكاز ومراحل التفتيش لرسم خريطة تسهم في فهم العمليات ، وتحديد ما إذا كان هناك مشكلات يمكن التعرف عليها ، وتحديد أسبابها الرئيسة ومن المسئول عنها ، ومن ثم اقتراح الحلول .

٥- أسلوب خرائط مراقبة الجودة :

يعد أسلوب خرائط مراقبة الجودة من الأساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لفهم العلاقة بين الجودة و مخرجات العملية الإنتاجية أو الخدمة في صورة بيانية ، وتحدد هذه الخرائط مدى جودة العمليات ، وما هي الأخطاء والتي يمكن تلافيها في وقت مبكر وقبل تسليم السلعة أو تقديم الخدمة .

٦- أسلوب المدرجات التكرارية : Histograms

يسهم أسلوب المدرجات التكرارية في تحليل مجموعة كبيرة من البيانات الأولية لأي متغير محل الدراسة بطريقة الرسوم البيانية ، كما وأنه يحدد انحرافات النتائج عن المواصفات المطلوبة ، وبالتالي تحديد الأسباب التي تساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية .

٧- أسلوب شكل الانتشار (التوزيعي) : Scatter Diagram

يوضح أسلوب شكل الانتشار نوع العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل ، ومدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وتوضيح أثر ذلك عبر الزمن ، ويمثل أسلوب شكل الانتشار أداة لتحديد علاقات الجودة بين أحد جوانب المنتج سواء سلعة أو خدمة بجانب آخر مختلف عنه ، مما يسهم في فهم هذه العلاقات لتحسين الجودة .

كما سبق يتضح أن الأساليب والأدوات الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة تقضي على العشوائية في تحليل البيانات والعلاقات ، كما أنها تسهم في اتخاذ القرارات التصحيحية ، وتحسين الجودة للسلع والخدمات ، إلا أنه يجب الحذر من الاعتقاد الخاطئ أن هذه الأدوات تحدد الأسباب المؤثرة على الجودة ، فهي في الواقع تشير فقط إلى الأسباب المحتملة لما يحدث ، وليس ما يحدث بالفعل ، لذا ينبغي النظر إلى هذه الأدوات على أنها أحد عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة ، فهي جزء من نظام جديد ومتكامل ، وليس كل النظام .

من هنا يتضح أن وسائل وأدوات إدارة الجودة الشاملة يمكن استخدامها في التعليم الجامعي بصفة عامة ، وإعداد الطالب المعلم بصفة خاصة ، فهي قد تساعد على استنباط الأفكار لتقديم المقترحات المبدعة لتطوير وتحسين عمليات الإعداد بما يلي احتياجات المستفيدين ، كما وأن هذه الأدوات والوسائل قد تركز على مناطق الخلل في إعداد المعلم وحصر المشكلات وتحديد أسبابها ، وأنها قد تضع الخرائط والرسوم البيانية اللازمة لفهم منظومة الإعداد وتلافي وقوع الأخطاء في هذا الإعداد قبل أن تظهر في مخرجاته وقبل أن يتم الانتهاء من إعدادها أيضاً ، كما تسهم في اتخاذ القرارات التصحيحية بهدف التحسين المستمر وتحقيق الجودة في هذه المنظومة ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الوسائل والأدوات الإحصائية ليست هي إدارة الجودة الشاملة ، ولكنها وسائل وأدوات مساعدة فقط لتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

ج- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات إلى تحديد العديد من المتطلبات ، كعرفة ماذا يحدث بالمؤسسة ، وكيف تحدث الأمور بها ، وماهي العقبات والمشكلات ، وماهي الأفعال التي يجب أن تتم لتحقيق الأهداف ، وأن يتوافر لدى العاملين الفهم الواضح بإدارة الجودة الشاملة ، وينسحب ذلك على المؤسسات التعليمية^(١) ، ومن المتطلبات الإيجابية والداعمة لنجاح التطبيق لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها ما يلي :

١- محمد صبري حافظ ويوسف عبد المعطي ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية ، العلوم التربوية - جامعة الأزهر ، ٢٤ ، أبريل ٢٠٠٠ ، ص ١٩٣ .

١- إيمان الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وفوائدها ، ونقل هذا الإيمان والاعتناق بإدارة الجودة الشاملة إلى العاملين بمختلف مستوياتهم ، ويتبلور ذلك في الإعلان عن تغيير السياسة القديمة المتبعة بالمؤسسة والتحول إلى سياسة جديدة مضمونها أن تحسين الجودة عملية مستمرة وطويلة لا تنتهي ، ويعد قرار التحول للسياسة الجديدة قراراً استراتيجياً يمس مستقبل المؤسسة سواء كانت صناعية أو تعليمية ، كما تخصص له الموارد اللازمة (بشرية - مادية) لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة^(١) .

٢- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة بثقافة جديدة تساعد على قبول التغيير في إنجازه الجودة الشاملة والاعتناق بها ، والتخفيف من حدة المقاومة لهذا التغيير ، وتوافر العديد من الوسائل لإحداث التغيير في الثقافة التنظيمية وإيجاد مفاهيم محددة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة ، ومن هذه الوسائل الندوات والمحاضرات والدورات التدريبية التي تساعد على زرع ثقافة الجودة والحصول على التعاون في التطبيق من جميع العاملين^(٢) .

٣- اعتبار المستفيد (الزبون) مديراً للمؤسسة ، من خلال تحقيق ما يريد وما يتوقع ، وذلك بما يقدمه الزبون من آراء ومقترحات والتي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرارات الإنتاج للسلعة أو التقديم للخدمة ، وكل ذلك بهدف إرضاء الزبون وضمان بقاء المؤسسة ونجاحها^(٣) .

٤- تشكيل فرق تحسين الجودة ، لتحليل عمليات العمل ، والتعرف على المشكلات والسعي لحلها^(٤) .

٥- إنشاء قاعدة معلوماتية يعتمد عليها في اتخاذ القرارات لتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للمستفيدين ، وتسهم القاعدة المعلوماتية في جمع المعلومات وحفظها وتصنيفها وتحليلها ، مع السعي المستمر لتحديث المعلومات ، نظراً لاعتماد إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على الحقائق في اتخاذ القرارات وعلاج المشكلات لبلوغ الهدف وهو التحسين المستمر للجودة^(٥) .

٦- تدريب الأفراد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعرف على مفاهيمها ومبادئها وحل المشكلات وتوقعها ، وكيفية بناء فرق تحسين الجودة ، وممارسة مهارات الاتصال واستخدام الأدوات

1- Stephen Muratroyd , Implementing Total Quality Management in school , challenges and opportunity , school organization , Vol. 13 , No3, 1993 , p276 .

2- Philip B. Crosby, Quality is still free making quality certain uncertain times, 8 Ed, (New York : McGraw – Hill Book company, 1996) , p. 191.

3- Harry V. Robertand and Bernard F. sergesketter, Quality is personal:A Foundation for total quality management, (New York : free press, 1993) , p.65.

4- Joseph C. Fields, Op. cit., p.17.

5- J. S. Arcaro, Op. cit., p69.

الإحصائية للرقابة على الجودة ، لذا تسهم أنشطة التدريب في نشر الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة^(١) .

٧- دعم العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ، مع تشجيعهم على أداء العمل وإعطائهم السلطة اللازمة لذلك ، والتخلص من الخوف والأوامر مما يحقق كسب الولاء والعمل بروح الفريق والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين^(٢) .

٨- رصد الموارد سواء بشرية أم مادية لهيئة الجو المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتمثل الموارد البشرية في الأفراد المؤهلين فنياً وإدارياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أما المورد المادية فهي الأموال اللازمة لتوفير البيئة المادية من أماكن وأجهزة ومعدات ... الخ ، للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة^(٣) .

مما سبق يتضح أن التحول من الثقافة التقليدية إلى ثقافة الجودة داخل مؤسسات التعليم أمر حيوي لمواكبة التغيرات العالمية والمجتمعية ويتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تغيرات جوهرية في التفكير والأداء ؛ الأمر الذي يدعو إلى ضرورة اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتعليم الجامعي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهيئة العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم لقبول إدارة الجودة الشاملة ، وتشجيعهم على استخدامها لزيادة وعيهم بها ، وإشعارهم أن الاهتمام بالجودة مسئولية الجميع مما يقلل من مقاومتهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإحساسهم بأهميتها ، ويجب اعتبار أن المستفيد هو الذي يدير التعليم الجامعي من خلال معرفة احتياجاته ، والعمل على تلبيتها من أجل كسب رضاه ، فالتعليم الجامعي القائم على الجودة تبدأ وتنتهي إجراءاته وتحسيناته من خلال المستفيد، كما يجب أن تشكل فرق العمل للقضاء على التنافس والصراع ، وأن يتم توفير قاعدة معلوماتية لممارسة الإدارة الجامعية بالحقائق ، سواء فيما يتعلق باتخاذ القرارات أم حل المشكلات ، وأن يصبح تدريب العاملين بالجامعات على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة هو الضمان لنجاح تطبيقها ، مع ضرورة توافر العلاقات الإنسانية والكفاءات البشرية والامكانيات المادية ، وتوفير هذه المتطلبات يمكن التحول من الثقافة التقليدية إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي .

١- عبد العزيز مصطفى، التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وأثرها على التدريب، في وقائع الملتقى العربي الأول للتدريب: أشكالية التدريب في العالم العربي، المنعقد بجامعة القاهرة في الفترة من ٥-٦ أبريل ١٩٩٥ ، ص ٢٤.

2- Dick School and margate Kacter, Pursuing Total Quality: 101 Logical Ways to Improve Quality For Customer, (New York: Lake Wood publications, 1992), p. 105.

٣- أنظر كلاً من :

- ألن باركر : كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار ، ترجمة سامي تيسير سليمان ، (الرياض : بيت الأفكار

الدولية ، ١٩٩٨) ، ص ٥١-٥٤ .

- لينارد فريد مان ، مرجع سابق ، ص ١٣ .

د - المراحل والخطوات والنتائج المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

يبدأ التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بتوافر الرغبة الصادقة في تطبيقها ، وتهيئة المناخ الملائم والذي ينسجم أو يمكن أن يتكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وتختلف طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المؤسسات نفسها ، حيث يعتمد ذلك على قدرات المشاركين ومعارفهم وخبراتهم وتجاربهم في هذه العملية ، فلا توجد مراحل وخطوات موحدة أو تامة ، كما لا توجد طريقة واحدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ورغم ذلك ، فإن العديد من رواد وخبراء إدارة الجودة الشاملة يتبعون عملية تحتوي على مراحل وخطوات طبقت في بعض المؤسسات وكتب لها النجاح ، وتعزز هذه المراحل والخطوات عن أفضل أسلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة للحصول على نتائجها المتوقعة^(١) ، ويمكن توضيح ذلك في التالي :

المرحلة الأولى : الإعداد

وتشمل الخطوة التالية :

الخطوة الأولى : وفيها يتم وضع إدارة الجودة الشاملة في بؤرة اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة من خلال إثارة الدافعية والحماس تجاهها ، وتدريب القادة والمسؤولين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وتقنياتها لمعرفة مزايا تطبيقها .

المرحلة الثانية : التخطيط

وتشمل الخطوات التالية :

الخطوة الثانية : إعداد صياغة لرؤية المؤسسة ورسالتها تتضمن الأهداف العامة ، وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها ، مع إيصال ذلك لجميع العاملين .

الخطوة الثالثة : تشكيل مجلس الجودة واختيار أعضائه من المديرين ورؤساء الأقسام وتكون مهامه :

- إعداد برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة .

- وصف إجراءات تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة .

الخطوة الرابعة : ويتم فيها التالي :

- وضع هيكل تنظيمي لإدارة الجودة الشاملة .

- تحديد خطوات إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة من خلال فرق تحسين الجودة .

١- أنظر كلاً من :

- ريشارد ل. ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة الجمعية الأمريكية للإدارة ، (الرياض : مكتبة جرير ، ١٩٩٩) ، ص ص ٤٤-٤٥ .

- Ralph, G. Lewis, Douglas, H. S, mith, Op. cit., p.p. 113-131.

- Edward Sallies , Op. cit., p.p. 13-16 .

المرحلة الثالثة : التقييم للاحتياجات

وتشمل الخطوتين التاليتين :

الخطوة الخامسة :

- الحصول على معلومات عن مراحل الإعداد والتخطيط لتقويمهما .
 - تحديد مدى إدراك المستفيدين بإدارة الجودة الشاملة وأهميتها .
- الخطوة السادسة : وضع معايير لقياس مدى مطابقة السلعة أو الخدمة لرغبات المستفيدين .

المرحلة الرابعة : التنفيذ

وتشمل الخطوتين التاليتين :

- الخطوة السابعة : دمج برنامج إدارة الجودة الشاملة في هيكل المؤسسة .
- الخطوة الثامنة : تدريب العاملين في كافة المستويات وفرق العمل على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

المرحلة الخامسة : الافتخار وتبادل ونشر الخبرات

وتتضمن الخطوتين التاليتين :

الخطوة التاسعة :

- الحصول على التغذية الراجعة فيما يخص جهود التحسين ، والتقييم لبرنامج التحسين ، وما هي المشكلات وأساليب حلها ، من أجل تلافيتها مستقبلاً .
- تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين .

الخطوة العاشرة :

- التفاخر بالنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتكريم العاملين المشاركين في التحسين .
- توسيع جهود التحسين لتشتمل المؤسسة ككل .

مما سبق ، يتضح أن مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مترابطة ومتتابعة مع بعضها البعض ، ولا يمكن تقديم مرحلة على الأخرى ، كما وأن هذه المراحل والخطوات ليست قياسية أو تامة ، فلكل مؤسسة طريققتها وأسلوبها الخاص لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والذي يحقق العديد من النتائج المتوقعة كما هو موضح بالجدول التالي ^(١) :

١ - لمزيد من التفاصيل راجع :

- Andrew Taylor , Frances Hill , Op. cit., p.162.
- Morgan Colin and Mirgatraysd Stephen , Op. cit., p.5
- Dhumma Mukesh and Stepal : “ Total Quality Management in University Education“ , Journal of Higher Education , Vol.18 No.4 ,1995, p.p. 579 –584 .

جدول (٦)

منهجية إدارة الجودة الشاملة والنتائج المتوقعة من تطبيقها

النتائج المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية	خصائص منهجية إدارة الجودة الشاملة
النظرة الكلية بتوفير نظام شامل ومدروس للمؤسسة .	١- الشمول
امتلاك القائمين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لثقافة الجودة الشاملة من خلال مفاهيم الوقاية من الأخطاء لضمان جودة المخرجات وترسيخ صورة التزام المؤسسة بالجودة .	٢- التنمية البشرية
التزام العاملين بالجودة قولاً وعملاً ، وتحقيق الانسجام بين أقسام المؤسسة .	٣- الالتزام السلوكي
الاعتماد على التفكير العلمي والمعلومات من خلال مفاهيم التخطيط والتقييم ، لتقليل الهدر في المال والوقت ، وتقليل الإجراءات المتكررة .	٤- التخطيط
العمل من خلال الفريق ، وتحديد الأدوات والمسؤوليات والمشاركة في التطوير والتحسين .	٥- العمل الفريقي
البعد عن التفتيش والسعي لتحقيق الجودة نابع من العاملين .	٦- الرقابة الذاتية
السعي لتلبية حاجات المستفيدين لزيادة القدرة التنافسية وكسب رضا الزبائن .	٧- رضا المستفيدين
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، ورعايتهم ، ورفع معنوياتهم والافتخار بالإنجازات .	٨- العلاقات الإنسانية

من الجدول السابق يمكن القول إن خصائص منهجية إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها داخل مؤسسات التعليم الجامعي ؛ لتحقيق نتائج تتمثل في الوعي بثقافة الجودة الشاملة وعلى كافة المستويات ، وتحديد هذه المؤسسات لرسالتها ، وتصميمها للبرامج التعليمية على ضوء احتياجات المستفيدين ومطالبهم بجميع أنواعهم ، وقيامها بالتخطيط القائم على المعلومات ، من خلال العمل الفريقي وترايط الأقسام الأكاديمية والإدارية ، وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات بينهم ، لاتخاذ قرارات سليمة قائمة على التشاركية ، ليصبح تحقيق جودة المخرجات الجامعية سعي ذاتي للعاملين بهذه المؤسسات دون رقابة خارجية .

هـ- بعض النماذج العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

برزت لدى العديد من الدول المتقدمة التي سبقتنا في تجويد التعليم الجامعي نماذج متطورة جاءت لتساير التقدم العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي وتفي بمتطلباته ، وتتمثل هذه النماذج في تجارب الدول التالية :

١- الولايات المتحدة الأمريكية :

بدأت محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية منذ الثمانينيات وتوالى الجامعات في تطبيقها بدرجة كبيرة ، حتى أصبح من الصعب أن تجد جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية لا تحاول تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويرجع السبب في ذلك كما حدد تقرير اللجنة الوطنية للتعليم من أجل مستقبل أمريكا " NCTAF " إلى ارتفاع معدلات البطالة كنتيجة لعدم مواكبة الخريجين لمتطلبات سوق العمل المتغيرة ، وارتفاع تكاليف التعليم الجامعي ، بالإضافة إلى العجز التنظيمي للجامعات ، وعدم رضا المسؤولين عن التعليم^(١) ، ومن نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية ما يلي :

١-١ نموذج جامعة استامفور (Stamford University Model) :

طبقت جامعة استامفور برنامجاً للجودة يطلق عليه " فريق الجودة " ومن مهامه الأساسية إحداث نوع من التفاعل من قبل الطلبة والأساتذة لتحسين العملية التعليمية بالتركيز على^(٢) :

- حصر مناطق التحسينات الممكنة بالجامعة .
- تشكيل فريق الجودة .
- وصف العمليات والأنشطة الحالية المرتبطة بالخدمة الجامعية .
- تحديد أسباب الأخطاء ومعوقات تحسين الأداء .
- وضع خطط للتحسين والتطوير بالاعتماد على المعلومات التي تم توفيرها .

وحقق تطبيق برنامج الجودة المذكور نتائج إيجابية تمثلت في توفير مقررات دراسية للطلاب وتنظيم أوقات الدراسة و أماكنها بالشكل الذي يتلاءم مع حاجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ، وأيضاً تحسين أساليب التصحيح ، وتعديل مواعيد الامتحانات حسب رغبات الطلبة ، الأمر الذي أسهم في زيادة مدة الساعات المكتبية ، المناقشات بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة ، بالإضافة إلى توفير وقت أطول لتواجد الطلبة بمراكز الحاسوب والمكتبات .

٢-١ نموذج جامعة ماري لاند (Maryland University Model) :

طبقت جامعة ماري لاند برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة يهدف إلى التفوق وتحسين جودة الجانب التدريسي والبحث العلمي بالجامعة ، واشتمل البرنامج على الأمور التالية^(٣) :

١- عبد اللطيف حسن حيدر ، تجارب عالمية وعربية في مجال إصلاح برامج إعداد المعلم ، ورقة مقدمة إلى ورشة هيكلية برامج إعداد المعلم لكليات التربية ، المنعقدة في جامعة صنعاء ، في الفترة من ١١-١٣ مايو ٢٠٠٤ ، جامعة صنعاء ، ٢٠٠٤ ، ص ص ٤٠-٤٣ .

٢- فريد النجار ، مرجع سابق ، ص ص ١٨٤ - ١٨٥ .

٣- علي محمد أيوب ، مرجع سابق ، ص ٦٨ .

- قيادة الجودة : وهي فريق لقيادة الجودة ويحدد رؤية الجامعة ورسالتها ومعايير الجودة .
- الإرشاد والمعاونة : وهو فريق معاون يقدم النصح والمشورة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- مناطق التطبيق : وهي الأقسام التي ستطبق برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- التدريب : تدريب أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة .
- المنفذون : وهم المسؤولون عن تطبيق البرنامج ويتم تدريبهم على إدارة الجودة الشاملة .
- الخبراء : وهي الجهات الخارجية والتي لديها الخبرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- التمويل : سواء أكان التمويل داخلياً من الجامعة أم خارجياً من مؤسسات خاصة .
- المعلومات والحقائق الخارجية : من خلال التواصل مع الجامعات والمؤسسات الخارجية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة ؛ للاستفادة من خبراتها في هذا المجال .

١-٣ نموذج جامعة أوريجون (Orgen State University Model) :

- طبقت جامعة أوريجون إدارة الجودة الشاملة من خلال نموذج خاص بها كالتالي^(١) :
- الخطوة الأولى : ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالجودة الشاملة وأهمية تطبيقها .
 - الخطوة الثانية : تشكيل فريق عمل للجودة .
 - الخطوة الثالثة : تحديد حاجات ورغبات المستفيدين .
 - الخطوة الرابعة : ترجمة حاجات المستفيدين ورغباتهم إلى خطط عمل للأقسام الأكاديمية .
 - الخطوة الخامسة : اقتناع الأقسام الأكاديمية بالجامعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 - الخطوة السادسة : تحديد الأشخاص المنفذين للبرنامج وتشكيل فريق التنفيذ .
 - الخطوة السابعة : وضع خطة أو برنامج إدارة الجودة الشاملة .
 - الخطوة الثامنة : تشجيع الأفراد المتميزين وتحفيزهم .
 - الخطوة التاسعة : وضع فلسفة الجودة الشاملة بالجامعة من خلال اللجان والفرق .

ولقد أسهم البرنامج المذكور في تركيز الجامعة على التالي :

- تحليل حاجات المستفيدين من الخدمات التعليمية الجامعية .
- تحليل مواطن القوة والضعف في الأداء الجامعي .
- تشجيع العاملين على تطبيق البرنامج من خلال اهتمام الإدارة العليا به .
- وضع معايير تحدد جودة الخدمات التعليمية الجامعية .
- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة .
- توفير المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات .

١- الهلالي الشريبي الهلالي ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي : رؤية بمقترحة ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد ٣٧ ، ١٩٩٨ ، ص ص ١٤٥ - ١٨٧ .

- تقبل المقاومة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والسعي للحوار والمناقشة .
- توفير المعلومات والحقائق ، والاستعانة بخبرات وتجارب الآخرين في مجال إدارة الجودة الشاملة .

٢- المملكة المتحدة :

اهتمت المملكة المتحدة بتطبيق الجودة في التعليم الجامعي لمواجهة العديد من المشكلات الإدارية والمالية والأكاديمية ، ومحاولة منها في التطوير والتجديد للتعليم الجامعي لمواجهة المنافسة العالمية ، كما طالب رؤساء الجامعات ومديري المدارس والنواب تأسيس وحدة لدراسة الجودة في الجامعات البريطانية ، والاستعانة بمعايير المنظمة البريطانية العالمية ISO 9000 في مجال التعليم^(١) .

وتمثل الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المملكة المتحدة في العديد من النماذج منها :

١-٢ نموذج التعليم الجامعي في جامعة ويلز (Wales University Mode):

- اعتمد برنامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بمقاطعة ويلز على الركائز التالية^(٢) :
- نشر ثقافة الجودة داخل حرم الجامعة وخارجها كنتيجة لاقتناع الإدارة العليا للتعليم الجامعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجاتها التعليمية .
- التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة طالما استمرت الجامعة في تقديم خدماتها .
- الاعتماد على التشاركية في اتخاذ القرارات ، ومقترحات العاملين لإتمام التطوير والتحسين للخدمة الجامعية .
- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات ، والالتزام بتنفيذ الخطط والبرامج .
- المراجعة الدقيقة للمنظومة التعليمية لاكتشاف الأخطاء وعلاجها بهدف توفير التحسينات المستمرة .
- وضع مجموعة من المعايير لقياس جودة التعليم الجامعي ، وهي :
 - معايير رضا الطلبة .
 - معايير رضا أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين .
 - معايير رضا المجتمع المحيط والخارجي .
 - معايير تحدد النتائج المطلوب توافرها في المخرجات التعليمية .
- ولقد أسهمت تجربة التعليم الجامعي بويلز في إتمام العديد من التحسينات في الأداء الجامعي وتخفيض التكاليف .

١- فريد النجار : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ١٧٥ .

٢- حسين البيلاوي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر ، مرجع سابق ، ص ٦ .

٢-٢ نموذج كلية ساندويل (Sandwell College Model) :

- سعت كلية ساندويل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين خدماتها التعليمية من خلال^(١):
- التحول من الثقافة التقليدية إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة .
 - تجويد التعليم والتدريب من خلال المراجعة الدائمة للمناهج الدراسية وتحسينها .
 - التشجيع والافتخار بالعاملين المتميزين و أصحاب الممارسات الجيدة .
 - فتح مجالات المشاركة وتقديم المقترحات والابتكارات من قبل أعضاء هيئة التدريس والعمالين .
 - توفير المعلومات حول الجودة والأداء ، والتواصل بين الجميع .
- ولقد أدى تطبيق البرنامج المذكور إلى تطوير وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة للمستخدمين، وحصول الكلية على المعايير البريطانية BS5750 نظراً لتوافر متطلبات الجودة بالخدمة التعليمية .

٢-٣ نموذج كلية شرق برمنجهام (East Birmingham College Model)^(٢):

- سعت كلية شرق برمنجهام إلى تحسين أدائها من خلال تلبية حاجات المستخدمين من خدماتها التعليمية ، لذا قامت الكلية بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التالي :
- تحديد حاجات المستخدمين من الخدمة التعليمية من خلال التواصل المباشر معهم .
 - تعديل الهيكل التنظيمي للكلية ليتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة معهم .
 - تشجيع العمل الجماعي وتشكيل فرق تحسين الجودة .
 - اعتماد سياسة التعليم الجيد القائم على المعايير الموضوعية لجودة الأداء .
- ولقد أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية شرق برمنجهام إلى تحسين أدائها وأصبحت الجودة الشاملة منهجاً للعمل داخل الكلية ، الأمر الذي انعكس على مخرجاتها التعليمية .
- في ضوء العرض السابق للنماذج العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، يمكن القول أن هناك عدة ركائز أساسية قامت عليها هذه النماذج يمكن الاستفادة منها في تطوير التعليم الجامعي بعامة و إعداد الطالب المعلم بخاصة في مملكة البحرين ، لذا استخلص الباحث عدداً من القواسم العامة المشتركة بين هذه النماذج ، وهي كالتالي :
- ترجمة حاجات المستخدمين في السياسات الجامعية ، فلا شك أن السياسة الجامعية لا بد أن تسهم في إشباع حاجات المستخدمين من الخدمة الجامعية (الطلبة- الأساتذة- أولياء الأمور- البيئة المحيطة والمجتمع).

1- Lain MacRobert , “Sandwell College and Bs5750 Syncretistic Pilgrimage ? : In Developing Quality System in Education “ Edited by Geoffrey , D.Doherty , (New York : Routledge Press , 1994) , p.266.

2- Les Franklin , “ Quality and Equality : The Case of East Birmingham College , Journal of Futher and Higher Education , Vol.16, No.1 , 1992 , p.p. 34-35 .

- التحسين والتطوير المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم خدمة التعليم الجامعي لبلوغ الأداء المثالي وتذليل أي عقبات تحول دون بلوغ هذا الأداء ، وأيضاً سعي أعضاء هيئة التدريس إلى تطوير البرامج والمناهج مع تحليل للنتائج وتوظيفها في التحسين المستمر للبرامج الدراسية ، وضرورة توفير ظروف عمل ملائمة سواء أكانت معنوية أم مادية ، ك توفير الحوافز ، أو فرص الترقى ، وتوفير التقنيات الحديثة .
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، ويتم ذلك من خلال مراجعة المنظومة التربوية للتعليم الجامعي لتحديد المشكلات وتقييم أسباب الأخطاء والاستفادة منها لتفادي حدوثها مستقبلاً .
- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق فاتخاذ القرارات الجامعية يتطلب الاعتماد على الحقائق والمعلومات والتغذية الراجعة ، من خلال شبكات المعلومات التي تشمل جميع جوانب التعليم الجامعي .
- تطبيق مفاهيم العمل الجماعي من خلال التشاركية في القرارات من قبل (أعضاء هيئة التدريس - الطلبة - أولياء الأمور - المجتمع) ، وتفويض السلطة على المستويات كافة .
- تعزيز مكانة العاملين من أعضاء هيئة التدريس وإداريين لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف التعليم الجامعي ، بوسائل متعددة منها حصر احتياجاتهم والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والحوافز بأنواعها .
- وعلى الرغم من وجود القواسم المشتركة بين النماذج السابقة ، إلا أننا نلاحظ أن النماذج الخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية كانت أكثر تركيزاً على تطبيق أساسيات إدارة الجودة الشاملة من خلال خطوات واضحة ، أما النماذج الخاصة بالمملكة المتحدة فكانت متأثرة بنظام ISO9000 ، والمعايير البريطانية BS5750 .

(و) عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات سواء أكانت صناعية أم خدمية مجموعة من العقبات والمعوقات تحد من كفاءة التطبيق ، وقد تؤدي إلى عدم تحقيق إدارة الجودة الشاملة للأهداف التي تسعى إليها ومن ثم الفشل في التطبيق ، ويمكن تصنيف أهم العقبات كالتالي ^(١) :

١ - عقبات مرتبطة بعدم استيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة :

تثير محدودية الفهم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وكيفية ارتباطها بفعالية المؤسسة وكفاءتها الشكوك حول مزايا وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الأمر الذي يشكل عقبة تعترض

١ - أنظر كل من :

- Ralph , G.Lewis , Douglas , H.smith , Op. cit., p.p.12-15 .
- Glen D. Hoffher , John W. Moran and Gerald Nadler , **Breakthrough Thinking in Total Quality Management** , (New Jersey : Prentice - Hall , Inc ., 1999) , p.p.27-28.
- Roger Tunks , **Fast Track to Quality** , (New York : Mc . Graw - Hill Book Company,1992) , p.p.9 -10 .

- صبرية اليحيوي ، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير تعليم البنات في المملكة العربية السعودية" ، رسالة دكتوراة ، مقدمة إلى قسم التخطيط والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة الملك عبد العزيز ، المدينة المنورة ، ٢٠٠١ ، ص ص ١١٠ - ١١٥ .

الطريق المؤدي إلى تحسين الجودة ، ومن الأمثلة على نقص المعرفة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

- عدم الوعي بأن تحسين الجودة رحلة لا نهاية لها ، فيعتقد البعض أن الجودة تنتهي بانتهاء البرنامج المعد لها ، الأمر الذي يفقد الثقة في الجودة الشاملة وما تحققة من نتائج عند توقف البرنامج المعد لها .
- استعجال النتائج وعدم الإدراك بان برنامج إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى فترة من الزمن لكي تجني ثماره ، فالكثير من منفعدي برنامج إدارة الجودة الشاملة يتوقعون نتائج فورية عند تطبيق البرنامج ، الأمر الذي يؤدي إلى الإحساس بالفشل لعدم الإدراك الآني للنتائج .
- عدم الاستعانة بخبراء في الجودة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ، والاستعانة بأفراد عاديين في المؤسسة ، وبالتالي حدوث الفشل المتوقع في تطبيقها .
- عدم التوجه بالمستفيدين سواء أكانوا داخلين أم خارجين ، لكي يوجهوا المؤسسة إلى تحقيق حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مشكلات الجودة للسعي إلى تحسينها ، ويظهر ذلك في عدم ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات المستفيدين .
- التطبيق لإدارة الجودة الشاملة دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي ، ففي ظل ذلك يتم قلب الأمور رأساً على عقب ، مما يؤدي إلى حدوث مشاكل ومقاومة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- الاهتمام بالجانب التقني على حساب العنصر البشري .
- النظر إلى الأساليب الإحصائية للجودة على أنها إدارة الجودة الشاملة ، وعدم النظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل ، يبدأ بالمدخلات والتي يتم إدخالها في العمليات لتنتج المخرجات ، وتؤدي هذه النظرة الخاطئة لإدارة الجودة الشاملة إلى زعزعة الثقة فيها ، مما يشكل عقبة أمام تطوير وتحسين الجودة بالمؤسسة .

وبهذا يتضح أن الفهم الجيد لفلسفة إدارة الجودة الشاملة هو الضمان للتطبيق الناجح لها ، ويعتمد هذا الفهم على مسلمات أساسية تتمثل في أن تحقيق الجودة عملية متواصلة لا تتوقف طالما أن المؤسسة قائمة ، وأن نتائج الجودة تحتاج إلى جهد ووقت ولا تأتي مباشرة ، كما وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم بشكل تدريجي في بعض الأقسام ثم التوسع ليشمل كل الأقسام داخل المؤسسة .

٢- عقبات مرتبطة بالإدارة العليا للمؤسسة :

يعد عدم الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة أحد العقبات الرئيسية أمام تطبيق برنامجها ، وينعكس ذلك في عدم إعداد الخطط والموارد اللازمة بتطبيق هذا البرنامج ، كما يشكل حصر الاقتناع بأهمية الجودة في المستويات العليا دون توصيله للمستويات الأخرى عقبة أخرى ، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الجودة وقلة الاهتمام بها ، وعلى وجه الخصوص في حالة انتقال مديري الإدارة العليا لمواقع أخرى .

من هنا يرتبط التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بمدى فهم الإدارة العليا ، واستيعابها الجيد لها ولفوائدها ، ونقل هذا الفهم إلى العاملين ، وإقناعهم بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ لارتباطها بفعالية المؤسسة وكفاءتها ، وأن الجودة مسؤولية الجميع .

٣- عقبات مرتبطة بالعاملين :

يدفع تطبيق إدارة الجودة الشاملة العاملين إلى بذل الجهد والعمل من خلال أساليب وإجراءات حديثة ، لذا يقاوم العاملون تطبيقها كنتيجة للخوف من الجهول والمحافظة على أساليب العمل التي اعتادوها ، وعدم رغبتهم في الالتزام بمعايير حديثة للعمل ، أو قد تكون مقاومة التغيير بسبب عدم مشاركة العاملين لقرارات التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة ، أو لعدم درايتهم بمفهوم العمل الفريقي ، كنتيجة للجمود والتغلب ، وتركيزهم على الإنجاز الفردي للمهام .

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من الحاجة الملحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لمواكبة التغييرات والتحديات ، إلا أن العاملين يتخوفون من الآثار الناتجة عنها ، على اعتبار أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب ثقافة مختلفة مرتبطة بالجودة ، الأمر الذي يظهر أنواعاً من المقاومة من قبل العاملين ، وتصبح هذه المقاومة عقبة أساسية أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، من هنا ، يجب احتواء هذه المقاومة من خلال إمداد العاملين بالمعلومات الكافية عن الجودة الشاملة ، وإشراكهم في التخطيط لها ، ومنحهم حوافز معنوية ومادية عند تطبيقهم الناجح لها .

٤- عقبات مرتبطة بالهيكل التنظيمي القائم^(١) :

يعد الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي للمؤسسة عقبة من العقبات التي تعترض تحسين الجودة ، نظراً لاعتماده على التوزيع المتسلسل للسلطة طبقاً لمواصفات محددة ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم التواصل بين المستويات الإدارية ، والتركيز على الإجراءات واللوائح ، والتفويض المستمر على الأعمال وعدم الثقة في القائمين عليها . ويؤدي الشكل الهرمي إلى حصر القرارات في قمة الهرم ، وحرمان كافة المستويات الإدارية من المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات . كما قد يتسبب الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي في عدم الانسجام بين الإدارات والأقسام ، وعدم توافر التغذية الراجعة ، وحدوث فجوة بين مكونات الهيكل التنظيمي وبعضها البعض سواء أكانت في المستوى نفسه أم في مستويات مختلفة .

كما سبق ، يتضح أن معوقات الهيكل التنظيمي الحالي قد تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ، فلا يتلاءم الشكل البيروقراطي الهرمي للهيكل التنظيمي القائم مع حاجات إدارة الجودة الشاملة ، والمتمثلة في الشكل المبسط للهيكل التنظيمي ، الذي يوفر تنظيماً مرناً مسطحاً

1- Bill Creech , **The Five Pillars of TQM : How to Make Total Quality Management Work For You** , (New York : Truman Tally Books, 1995) p.17.

يضمن قلة عدد المستويات الإدارية وسهولة في الاتصالات ، والتعرف عن قرب على المشكلات ، وإتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات .

٥- عقبات مرتبطة بالتدريب :

يشكل التدريب العمود الفقري لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ، وتظهر عقبات التدريب كنتيجة لعدد من الأخطاء المرتبطة بالبرنامج التدريبي ، والتي قد تسهم في عدم ثقة المتدربين في إدارة الجودة الشاملة ، ومن هذه الأخطاء :

- عدم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- عدم شمولية برامج التدريب على حلول لمشكلات مكتشفة حديثاً والمرتبطة بالجودة ، أو برضا المستفيدين ، مما يؤدي إلى القصور في تحويل التدريب إلى واقع عملي .
- وجود فاصل زمني كبير بين التدريب على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، والتطبيق الفعلي لهذه المفاهيم ، مما يؤدي إلى ظهور عامل النسيان لهذه المفاهيم ، والحاجة إلى إعادة التدريب مرة أخرى .

وبهذا يتضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وضع سياسة تدريبية سليمة ، تدعم وتمكن العاملين من رفع مستويات أدائهم ، وصقل معارفهم وخبراتهم بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة .

من هنا تتضح أماننا صورة الجهود التي يجب على التعليم الجامعي عامة وكليات التربية خاصة بذلها للتغلب على عقبات ومشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويتمثل ذلك في ضرورة القناعة والالتزام من قبل الإدارة العليا للجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لأنه بدون هذه القناعة فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يكون نجاحاً هامشياً ، كما وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الوجه السليم يتطلب نشر ثقافة الجودة على المستويات كافة لزيادة الوعي بها ، وإشراك العاملين في قرارات تجويد التعليم الجامعي ، الأمر الذي يقلل من مقاومتهم لها ؛ لذا يعد التدريب على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة الوسيلة الناجحة لتطبيقها بالمستوى المطلوب ، ولن يتحقق ذلك دون التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي للجامعات الذي يتميز بالإجراءات والأنظمة التي تصف بالمركزية والجمود والتعقيد إلى الهيكل المسطح المرن الذي يعمل على تبسيط الإجراءات وتجنب التعقيدات والروتين في العمل .

مما سبق يتضح الحاجة إلى توافر معايير لإدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي بعامة والتربية العملية بخاصة ، لضمان جودة المخرجات الجامعية بما يلي حاجات المستفيدين منها ، ومتطلبات سوق العمل العالمي والمحلي ، وهذا ما سيتناوله الفصل القادم .