الفصل التاسع
استخدام إدارة الجودة الشاملة لتمكين الإبداع في التعليم العالي

إن تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر، احتل نظام الجودة الشاملة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين والتربويين لتحسين نوعية التعليم بكافة مستوياته، وفي جميع أبعاده وعناصره، وأصبحت الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهتم بها القيادة الإدارية في أي مؤسسة لرفع مستوى أدائها.

ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية ومنها مؤسسات التعليم العالي، لأنها أدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر تطبيقه على المؤسسات والمنضمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل امتد على المؤسسات التعليمية بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم، كذا الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي، فمؤسسات التعليم العالي تعتبر دعامة المجتمع ومخرجاتها تعتبر مدخلات لكل المؤسسات الصناعية والإنتاجية وحتى الخدمية، باعتبارها توفر مقومات الإبداع والابتكار وتطور المهارات البشرية وتنمي كوادر وقدرات تستطيع التعامل مع مخرجات هذا العصر والتكيف مع نتائجه.

فجودة التعليم تتحقق من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية.

سنحاول من خلال هذه المداخلة توضيح أهمية ودور الجودة الشاملة في تمكين وتوفير الإبداع في التعليم العالي، والذي يعتبر مطلب أساسي في المنظمات الحديثة للتأقلم مع كل المستجدات.

1: مدخل إلى الجودة والجودة الشاملة في التعليم

1.1: مفهوم ومبادئ الجودة في التعليم

الفرع الأول: مفهوم الجودة في التعليم: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة في التعليم نذكر منها :

عرف ابن منظور الجودة في معجمه لسان العرب بأن أصلها "الجود" والجيد نفيض الرديء وجاد الشيء جودة، أي صار جيدا، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله، وقد جاد جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول و الفعل[11].

أن الجودة في التعليم هي "مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب[12].

"هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسمات وحدة المنتج التعليمي[13]".

ويرى دونالد كرامب أن الجودة ليست كلاما يقال ولكن ما نفعله وأن العنصر الرئيسي في تعريفها يمكن في خدمة العملاء (الطلبة)، فالجودة لا تشتق من

---

11 عليان عبد الله الحولي، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004.

12 http:// valrocha. Com/web/quality/13.htm. تاريخ التحميل: 2009/6/3.

13 http:// valrocha. Com/web/quality/13.htm.

حجم المنح والامتيازات، ومعدلات أعضاء هيئة التدريس، وعدد المجلدات في المكتبات. بل الاهتمام بخدمة العملاء سواء أكانوا من داخلها أو خارجها من أفراد المجتمع المحيط بها.

وعليه فإن مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية بما يوافق تطلعات الطلبة[14].

وتعرف الجودة التعليمية بأنها "تحسين نوعية التعليم وجعله أكثر مناسبة للاحتياجات الفردية والجماعية وجهله أكثر فعالية لتحقيق أهدافه بما له من مصادر محدودة كما يقصد بها أيضا جودة أداء الخدمة التعليمة بتكلفة معينة لتحقيق هدف يتفق مع طبيعة ووظيفة العملية التعليمية"[15].

كما تعرف الجودة التعليمية أيضا بأنها "جملة المؤشرات والمقاييس الكمية والكيفية التي تحدد مستوى التنوع والتمايز داخل النظام التعليمي مما يحقق تحديث وتطوير المجتمع".[16]

وتتميز الجودة في التعليم في أنها تهتم بالأهداف والمصادر معا، وتتدخل لتحسين وتطوير الأهداف والمدخلات والآليات والعمليات والطرق والتقنيات والأساليب المتبعة في العملية التعليمية، وينعكس ذلك ايجابيا على المنتج النهائي (الطالب) ويرفع من جودته. لذا ينبغي على القائمين على التعليم وخاصة الجامعات دراسة الأسواق لمعرفة احتياجاتها من التخصصات المختلفة والتخطيط لها على المدى الطويل والتنبؤ باحتياجات السوق المحلية.

---

14 جميل نشوان، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004.

15 http// valrocha. Com/web/quality/14.htm 2009/6/3 : تاريخ التحميل

16 http// valrocha. Com/web/quality/14.htm 2009/6/3 : تاريخ التحميل

الفرع الثاني: مبادئ الجودة في التعليم:

هناك مجموعة من مبادئ الجودة في التعليم نوجزها على النحو التالي:[17]

- ✓التركيز على رضا وسعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية كما هي، وكما يحب أن تكون من الناحية الإجرائية.
- ✓دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية و آليات الجودة الشاملة
- ✓تشجيع و تبني الأفكار المبدعة والمبدعين.
- ✓التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض
- ✓شمولية الجودة حيث أنها تشمل جميع مجالات الخدمة
- ✓تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة.
- ✓استحداث وحدة تنظيمية تسمى "الجودة الشاملة" تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى
- ✓التركيز على روح الفريق من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المفلطحة
- ✓الاستخدام الرشيد لآليات الدارة الفعالة للوقت والتعامل الايجابي مع الصراعات
- ✓تزويد العاملين بثقافة ومهارات "السلوك التوكيدي" بمعنى اكسب وساعد الآخرين على الكسب.
- ✓استحداث وتفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية.

---

17 http// valrocha. Com/web/quality/14.htm : 2009/6/3 تاريخ التحميل

obeikandl.com

1.2: مفاهيم عامة حول الجودة الشاملة في التعليم:

الفرع الأول: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم:

هناك عدة تعاريف نذكر البعض منها:

- "عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة"[18].
- "عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح تهدف على تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والنفسية والجسمية والروحية والاجتماعية"[19].

ومفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والأخر حسي، والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بانجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل : معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، معدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيتركز عل مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية[20].

فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته.

---

18 بن يمينة السعيد، قجة رضا، دور و أهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي، مجلة علوم انسانية، جامعة مخمد بوضياف بالمسيلة .

تاريخ التحميل: 2009/6/1 http:// www.ulum.nl/c38htm

19 بن يمينة السعيد، قجة رضا، مرجع سبق ذكره.

20 محمود أحمد محمود، و آخرون، معايير و نظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية إلى التعليم العالي، جامعة سيوط، 2009.

وهذا يتطلب من مديري التعليم التأكد من توافق مواصفات الخدمة التعليمية مع توقعات المستفيد المتلقي لها. وفي حالة وجود فجوة بين المواصفات والتوقعات يجب تحديد أبعاد هذه الفجوة وأسبابها و العمل على تجاوزتها باتخاذ كافة الإجراء التصحيحية المناسبة.

الفرع الثاني : أهمية الجودة الشاملة في التعليم

إن تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر جعلت نظام الجودة الشاملة الحل الأمثل لمواجهة مشكلاته الإنتاجية، ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة هذه التحديات والتغيرات التي تسير في سباق البقاء الأفضل، وعليه يمكن إيجاز مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم و منها[21]:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها و نوعها.
- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.

21 جميل نشوان، مرجع سبق ذكره

- ❖ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
- ❖ تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- ❖ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، وأشراك جميع العاملين في التطوير.
- ❖ التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود.
- ❖ وجود نظام شامل ومدروس سنعكس ايجابيا على سلوك الطلاب، وتحقيق التنافس الشريف بينهم.
- ❖ التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

2: معايير ونماذج تطبيق الجودة الشاملة في التعليم

2.1: معايير الجودة الشاملة في التعليم

يعمل النظام التعليمي كأي نظام إنتاج آخر وفق إستراتيجية معينة تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام، والبناء الثقافي السائد داخل النظام، والمناخ التنظيمي والتقدم التقني والمصادر المادية والبشرية التي يوفرها النظام، وحاجات ورغبات ممولي النظام. لذا فإنه يهتم أن تكون مخرجاته متفقة والمواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير الجودة وضبطها.

- معايير كروزبي: حدد فليب كروزبي أحد مستشاري الجودة على المستوى العاملي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي[22]:

22 محمود أحمد محمود و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص8

- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وشامل ومنسق للجودة.
- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
- منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.
- تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعة الكيفية والكمية.

- معايير بلدرج : طور مالكوم بلدرج نظاما لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة المنافسة في ظل الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه. ويعتمد نظام بلدرج لضبط جودة التعليم على (11) قيمة أساسية توفر إطارا متكاملا للتطوير التعليمي ويتضمن (28) معيارا ثانويا لجودة التعليم، وتندمج في (7) مجموعات هي 23:

الأولى : القيادة (90 نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.

الثانية: المعلومات والتحليل (75 نقطة): وتشمل : إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.

الثالثة: التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (75 نقطة): وتشمل: التطوير لاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات.

23 نفس المرجع السابق، ص8

الرابعة: إدارة وتطوير القوى البشرية (150 نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية ، ونظام تطوير الهيئة ، والرضا المهني للهيئة التدريسية.

الخامسة: الإدارة التربوية (50 نقطة): وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها و توصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.

السادسة: أداء المدارس ونتائج الطلبة (230 نقطة): وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي وتحسين المناخ المدرسي والنتائج، ولأبحاث في مجال التدريس، والنظر إلى أداء المدارس كعمل اقتصادي.

السابعة: رضا الطلبة وممولي النظام التربوي: وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضا الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع ومقارنته مع باقي المدارس أو النظم التعليمية الأخرى.

- **معايير التقويم الشامل**: قدمت حركة التقويم الذاتي الشامل للتعليم بعض المعايير التي وتضمن شموله، وطور أنصارها خمسة وأربعين معيارا مقسمة على عشرة مجالات يعتقدون أنها تغطي تقويم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية، و هذه المعايير تتمثل في ما يلي:[24]

المجال الأول: الأهداف

1. مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشدا فعالا لتوجيه حاضر المؤسسة التعليمية و مستقبلها.
2. مدى تناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة و مساهمتها في انجازها.

24 محمود أحمد محمود و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 9-10

3. مدى توفر القدرات التخطيطية الكافية كما، و الملائمة نوعا لصياغة الخطط اللازمة لانجاز الأهداف.
4. مدى انسجام سياسات و إجراءات القبول في المؤسسة التعليمية
5. مدى قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها المميزة لها على غيرها.

المجال الثاني : تعلم الطلاب

1. مدى تقويم الطلاب لنظام الإرشاد والإشراف الذي توفره لهم المؤسسة التعليمية.
2. مدى مستوى تسرب الطلاب من المؤسسة التعليمية.
3. مدى توفر برامج ومصادر للتعليم الفردي أو التعويض للطلاب
4. مدى فعالية إدارة شؤون الطلاب.
5. مدى توفر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعليم.

المجال الثالث: الهيئة التعليمية

1. مدى ملائمة الإجراءات و السياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية.
2. مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس وتطوير الهيئة التعليمية لأهدافها.
3. مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الهيئة التعليمية.
4. مدى ملائمة مرتبات الهيئة العلمية للمنافسة.

المجال الرابع: البرامج التعليمية:

1. مدى توفر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدى المؤسسة التعليمية.

2. مدى مساعدة سياسات وإجراءات الفحص في تقويم البرامج القائمة لدى المؤسسة .
3. مدى مساعدة محتويات برامج الإعداد العام على الإثارة والتحفيز الفكري لدى الطالب.
4. مدى كفاءة و انسجام البرامج التعليمية مع أهداف المؤسسة التعليمية.

.**المجال الخامس: الدعم المؤسسي**:

1. مدى ملائمة المبنى التعليمي لحجم الطلاب وطبيعة البرامج التعليمية
2. مدى توفر خطط طويلة المدى لتطوير المباني والأجهزة التعليمية.
3. مدى مساهمة المرتبات والمخصصات المقدمة العاملين في مجال الخدمات المساندة في جذب العناصر الجيدة لهذا المجال.
4. مدى توفر الإجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين في مجال الخدمات المساندة.

المجال السادس: القيادة الإدارية:

1. مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتخطيط
2. مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والإداريين في المؤسسات التعليمية
3. مدى ضمان السياسات والإجراءات الإدارية لفعالية إدارة المؤسسات التعليمية
4. مدى توفر الإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم

3: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة و الأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك للحصول على رضى المستهلك

obeikandl.com

و نظـرا للنجـاح الـذي حققـه هـذا النظـام في التنظيمـات الاقتصـادية والتجارية... ظهر اهتمام المؤسسات التربوية في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليم العام والجامعي للحصول على نوعية أفضل التعلم و تخريج الطلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع.

3.1: مفهوم وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات الإرضاء المستفيدين[25].

ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضا "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب و المستفيدين من عملية التعلم، أو هي فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية و استشارية بأكفأ أساليب و أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة"[26]

وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعة من المضامين أهمها[27]:

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.
- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.

---

25 محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2006، ص 76.

26 جميل نشوان، مرجع سبق ذكره، ص 4.

27 نفس المرجع السابق، ص5.

- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي على تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضى المستفيدين من العملية التعليمية.
- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل: تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم سمعة المؤسسة.
- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل و الدافعية و التحفيز والإجراءات.

الفرع الثاني : مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الايجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الصناعية، هذه الأخيرة ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد و لشكل منظم إدارات ومؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغير والتحديث في النظام التعليمي.

أشار العديد من الباحثين على أن المنافسة بين الجامعات والتي سوف تزداد خلال السنوات القادمة، ويرون أيضا أن أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات ما يلي[28]:

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
- تزايد البطالة بين الخرجين من الجامعات الوطنية

28 محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، 110

- زيادة المعروض من الخرجين الجامعيين عن الطلب عليهم.

أما عن أسباب الحاجة إلى إتباع أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي[29]

- الزيادة المتتالية و المستمرة في التحاق الطلاب بالتعليم العالي
- الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التعليمية
- امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم و تحصيل المعرفة على ما بعد التخرج "التعليم مدى الحياة"، مما يتطلب تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يترتب عليها من تأثير على العلمية التعليمية.
- الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليم، ضرورة ترشيد الإنفاق ووضع أولويات له.

3.2: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة يتطلب توفر مهارات أساسية في مدير الجودة الشاملة والعاملين معه وهي:[30]

- وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي
- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار أنه الأسس داخل التنظيمات
- الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند انجاز العمال بالفعالية
- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة والاعتماد على دورة ديمنج لتحسين الأداء.

---

29 http:// valrocha.com/web/qualité/27.htm تاريخ التحميل : 2009/6/3

30 جميل نشوان، مرجع سبق ذكره، ص8

obeikandl.com

- حث الأفراد على التعلم من الأخطاء
- القدرة على توفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسطو

✓ أما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصورة عملية فتشمل:

1- رسم سياسة الجودة الشاملة من حيث:
- تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة
- تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة
- تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة
- تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات
- تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات

2- الإجراءات وتشمل المهمات التالية:
- القدرة على التسجيل
- عمليات التقويم
- إعداد مواد التعليم
- اختيار وتعيين العاملين و تطويرهم

3- تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق

4- المراجعة : وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات

5- الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا وغيرها والتي يتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها تحتم على إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحويل

obeikandi.com

نخـو إدارة الجـودة الشـاملة، وهـذا يتطلـب الجـرأة مـن قبـل القيـادة العليـا في المؤسسات نخو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، وهذا يستلزم تطبيق المداخل السبع الأساسية، وهي عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة وتتكون من : [31]

1. **الإستراتيجية** Strategy : وهو أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.
2. **الهياكل** Structure: ويعني إعادة نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.
3. **العاملون** Staff: و تعني معاملة العاملين بشكل لائق و إشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.
4. **المهارات** Skills: و تعني تحسين القدرات و الكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة.
5. **القيم المشتركة**: وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة ووقائية تلاءم التطور المستمر

31 جميل نشوان، مرجع سبق ذكره، ص 9

الخـــاتمـــة:

تواجه المنظمات ومنها المراكز أو مؤسسات التعليم العالي موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف، ولمواجهة هذه التحديات كان لا بد من تطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها تحسين مستوى جودة المنتج والمتمثل في الطالب.

وفي هذا الإطار على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة وجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات التعليم العالي.

كما يجب على الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي أن تصف بوضوح الهيكل التنظيمي بالتركيز على العمليات التي تساند تطور الجودة لضمان الاستمرارية وكفاءة المخرجات.

و لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على مخرجات تعليمية مناسبة لا بد من:

- ❖ التنسيق بين القيادة التعليمية العليا سواء كانت في وزارة التعليم العالي أو الجامعات بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.
- ❖ التركيز على تحسين أداء المشرفين الأكاديميين بصورة مستمرة على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالجامعة ومتابعة أدائهم باستمرار.

تهيئة الجو العام في مؤسسات التعليم العالي و خارجها على تقبل وانتشار ثقافة الجودة الشاملة.