بسم الله الرحمن الرحيم

الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري : دراسة تحليلية

بحث مقدم من :

د. فتحي درويش محمد عشيبة

مدرس بقسم أصول التربية

كلية التربية بدمنهور

جامعة الإسكندرية

١٩٩٩م

رات

com

" الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري : دراسة تحليلية "

مقدمة

يمثل التعليم الجامعي إحدى المراحل التعليمية المتميزة في أي مجتمع ، وكذلك يمثل الاهتمام بالتعليم الجامعي أحد المظاهر المهمة للنهضة الحضارية ، باعتبار أن هذا النوع من التعليم يضطلع بمجموعة من الأدوار المهمة ، والتي يمكن إجمالها في ثلاثة مجالات رئيسية وهي : نقل المعرفة من خلال التدريس ، وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي ، وخدمة المجتمع والبيئة .

وعلى الرغم من أن الجامعة قد تعرضت في كثير من المجتمعات لمحاولات إصلاح وتطوير تناولت معظم جوانبها ؛ وذلك للعمل على تحسين أدائها لوظائفها وربطها بمجتمعها ، إلا أن هناك العديد من المؤشرات [١] التي توضح قصور الجامعة في القيام بمسئولياتها .

هذا ، بالإضافة إلى أن التغيرات المجتمعية التي حدثت في معظم المجتمعات سواء في الجوانب السياسية ، وما يتعلق منها بحقوق المواطن وواجباته وحرية التعبير عن رأيه ، أو في الجوانب الاجتماعية ، وما يتعلق منها بالقيم والاتجاهات ، أو في الجوانب الاقتصادية وما يرتبط منها باقتصاديات السوق والتكتلات الاقتصادية والعولمة وفرص العمل ، أو في الجوانب الثقافية وما يرتبط منها بالثقافات الوافدة ، وكيفية التعامل معها بما يتفق مع قيم المجتمع وتقاليده ؛ كل هذه التغيرات ، فضلا عن جوانب القصور التي تعاني منها الجامعة ، أدت إلى وجود العديد من الآراء[٢] التي نادت بضرورة تطوير الجامعة ، للتغلب على ما تواجهه من مشكلات ، وللعمل على مواكبة التغيرات السابقة .

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

وهناك من أكد على ضرورة تطبيق فلسفات ومفاهيم حديثة في مجال التعليم الجامعي ، على أساس أن تطبيق تلك الفلسفات والمفاهيم سوف يسهم في تطوير وتحسين الصورة التقليدية للجامعة، وكان من أبرز تلك المفاهيم التي طرحت مفهوم " الجودة الشاملة " **Total quality** " باعتبار أنها تعنى مجموعة من المعايير والاجراءات التي يهدف تنفيذها والأخذ بها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي ، مع مراعاة أن هذه الإجراءات لا تقتصر على فرد دون آخر في المؤسسة ، ولا على وظيفة دون أخرى ، وإنما تشمل كل العناصر المادية والبشرية بالمؤسسة [٣].

وعلى الرغم من تأكيد البعض [٤] على ضرورة تبنى هذه الصيغة وتطبيقها في التعليم الجامعي ، وعلى الرغم من أن " الجودة الشاملة " تم تطبيقها بنجاح في العديد من مؤسسات التعليم الجامعي (*) في المجتمعات الأخرى ، إلا أنه يمكن القول بأن تطبيق مثل تلك الصيغة في التعليم الجامعي المصري قد يختلف في كثير من إجراءاته ونتائجه عن المجتمعات الأخرى ، وقد لا يحقق نجاحا بنفس الشكل الذي حدث في هذه المجتمعات ، ويتفق هذا مع ما أثاره كل من " رالف ودوجلاس Ralph and Doglass " [٥] عن الجامعات الأمريكية قبل الأخذ بمبادئ الجودة الشاملة ، حيث طرحت الجامعات عدة تساؤلات تمثلت في : هل مدخل الجودة الشاملة قابل للتطبيق في البيئة الفريدة للتعليم الجامعي ؟ وإذا كان قابلا للتطبيق ، فما هي تقنيات إدارة الجودة الشاملة ؟ وهل يمكن تطبيقها بدون مراعاة القيم الأكاديمية التقليدية مثل الحرية الأكاديمية وغيرها ؟ كما أن الجامعات البريطانية واجهت العديد من الصعوبات في تطبيق المواصفة الدولية Iso 9000 وبخاصة فيما يتعلق بقياس الجودة ، وكيفية مراعاة الفروق بين المتعلمين في برامج الجودة ، والإمكانات المادية المتاحة [٦] .

ولعل هذا يثير العديد من التساؤلات حول : مدى ملاءمة تطبيق مفهوم وأسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري ، والصعوبات التي قد تعوق تطبيقها ، وفي حالة الأخذ بها ما الاعتبارات المجتمعية والإدارية والتعليمية التي ينبغي مراعاتها ؛ وتلك هي القضايا أو التساؤلات التي سيناقشها البحث الحالي ومن هنا كانت أهمية هذا البحث ومدى الحاجة إليه .

مشكلة البحث :

على الرغم من أن تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي في العديد من الدول قد حقق نجاحا ملاحظا سواء في التغلب على مشكلات هذا النوع من التعليم ، أو في الوفاء بمتطلبات المجتمع منه [٧] ؛ إلا أنه ليس بالضرورة أن ينجح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري؛ وذلك لأن ظروف المجتمع المصري ، وطبيعة التعليم الجامعي فيه والمتغيرات الكثيرة المرتبطة به ، تختلف في كثير من جوانبها عن ظروف تلك الدول وطبيعة التعليم الجامعي بها ، الأمر الذي يثير العديد من التساؤلات حول مدى مناسبة تطبيق الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم . وعلى ذلك فالبحث الحالي يحاول الوقوف على مفهوم وأسس الجودة الشاملة وإدارتها ، وأهم النماذج العالمية في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، والصعوبات

(*) يوجد لدى الباحث قائمة بالجامعات والكليات والمعاهد التي طبقت الجودة الشاملة بنجاح في أمريكا حيث وصل العدد في عام ١٩٩٣م إلى ٢٢٠ جامعة وكلية ومعهد ، ومن المتوقع أن يكون العدد قد تضاعف أكثر من مرة في الخمس سنوات السابقة .

التي قد تعوق تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ، والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيقها .

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيسي التالي :

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

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة الأسئلة الفرعية التالية :

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

أهداف البحث :

تتحدد أهداف البحث الحالي في النقاط التالية :

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

أهمية البحث :

- تنبع أهمية هذا البحث من النقاط التالية :
- قد يفيد هذا البحث المسئولين عن التعليم الجامعي وسياساته في التعرف على الجوانب المختلفة لمدخل حديث لتطوير التعليم الجامعي ثبت نجاحه في العديد من النظم التعليمية الأخرى، وهو مدخل الجودة الشاملة .
- قد يفيد هذا البحث المسئولين عن التعليم الجامعي والعاملين به في التعرف على الصعوبات التي تعوق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها للتغلب على تلك المعوقات .

- قد يفيد هذا البحث في استنباط بعض الدروس المفيدة للباحثين لتطوير البحث في مجال الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتعرف على جوانبها المختلفة .

حدود البحث :

سوف يركز هذا البحث أساسا على الأبعاد التالية :

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

مفاهيم البحث :

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

منهج البحث :

يعتمد البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي وأهدافه ، وعلى ذلك تم الاعتماد عليه في رصد وتفسير الجهود العلمية في مجال الجودة الشاملة وما يتعلق بمفهومها وأسسها وإدارتها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في التعليم الجامعي .

(*) لمزيد من التفاصيل عن مفهوم الجودة الشاملة انظر البحث الحالي ص ص ١٢ ، ١٣ .

(**) لمزيد من التفاصيل عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة انظر البحث الحالي ص ص ١٧ ، ١٨ .

خطوات البحث :

سوف يسير البحث في خطوات ست ترتبط أساسا بتساؤلاته وهي :

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

الدراسات السابقة

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

أولا – الدراسات الأجنبية :

- دراسة " روبرت كورنسكي وآخرون [٨] Robert, Cornesky, and Others "

استهدفت هذه الدراسة وضع تصور موجز للإداريين عن النظريات المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة ، والأدوات الواجب استخدامها لتطبيق هذه النظريات على مؤسسات التعليم العالي ، ولتحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة إلى أربعة أجزاء الأول يتناول مراجعة أفكار الخبراء والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة ومناقشة إمكانية تطبيق أفكارهم على مؤسسات التعليم العالي ، والثاني يتناول الاقتراحات التي ينبغي مراعاتها لتطبيق الجودة ، والثالث يوضح الجوانب الأساسية لبرنامج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي ، والرابع يتضمن الشروط الضرورية لاستمرار نجاح برنامج الجودة ، والتي من أهمها : التزام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي بمبادئ

الجودة ، وكذلك التزام أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين ، وتأسيس الثقة بين جميع الأفـراد ، والتغيير في الثقافة المؤسسية الإدارية بما يتمشى مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة .

- دراسة " الين ايرل شافي ولورنس.شير[٩] Ellen Earl, chaffee, and lourence A. Sherr "

حاولت هذه الدراسة توضيح ماهية الجودة في التعليم ، والمتطلبات اللازمة لتنفيذهـا فـي التعليم الجامعي ، وذلك بناء على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليـم عالـي قادر على مواجهة التحديات وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التـي تناولت هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الجـودة في التعليم الجامعي ، وكان من أهمها تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجـودة ومبادئـها ، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل في الجامعة ، والتـأكيد علـى مفـهوم التحسين المستمر في كل جوانب العمل، وتوفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبـة ، والنظر إلى المتعلم على أنه المُنْتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسـة فـي ضـوء تكوينـه وإعداده .

- دراسة " جيمس ريلي [١٠] James, Rieley "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق فلسفة الجودة الشـاملة في التعليم الجامعي ، ومن خلال تحليل بعض الدراسات والكتابات في هذا المجال توصلـت إلـى أن من هذه المتطلبات : تغيير ثقافة الكليات بحيث تنظر إلى الطالب على أنه العميل أو المنتج الذي فـي ضوء إعداده وتكوينه يتم تقييم أداء تلك الكليات ، والتخطيط لمـا يسـمى بالتحسـين المسـتمر ، ومقابلة الحاجات المتغيرة للطلاب وتلبيتها ، وكذلك تلبية احتياجات العملاء الآخريـن مـن أفـراد المجتمع المحلي ، وتحديد مجموعة القيم والعمليات الضرورية لتحقيق أهداف الكليـة ، واسـتخدام بعض أساليب التخطيط، وبعض الأدوات المساعدة مثل الخرائط والجداول وغيرها .

- دراسة " دانيل سيمور [١١] Daniel Seymour "

استهدفت هذه الدراسة تحديد الصعوبات التي تعوق إدارة الجودة فـي (٢١) كليـة مـن الكليات التي حاولت تنفيذ الجودة ، ومن خلال مسح واقع إدارة الجودة في هذه الكليـات توصلـت الدراسة إلى بعض الصعوبات التي تمثل معوقات لتنفيذ الجودة بالصورة المرجوة ، وهذه الصعوبات منتشرة في معظم الكليات موضع الدراسة ، وهذه الصعوبات هي : الوقـت غـير الكـافي للتنفيـذ والتدريب والتخطيط ، التشكك والارتياب في نجاح الجودة الشاملة ، اللغة بمعنى أنه لا تتوافق بعض المصطلحات والمسميات المتعلقة بالجودة الشاملة مع النطاق الأكاديمي حيث أنها ذات طابع تجـاري وصناعي ، وجود بعض الأفراد الذين يرفضون التغيير ، الوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة لكـي

تصل للنتائج المتوقعة ، تمسك بعض الأفراد بآراء وقيم إدارية وأكاديمية تعوق تنفيذ الجودة ، الاختلال الوظيفي ، سلطة الجامعة بمعنى النظر إلى تطبيق الجودة الشاملة على أنه يقلل من سلطة الجامعة ، الإدارة الوسطى بمعنى أن أفراد الإدارة الوسطى قد يلاقون معارضة عند اشتراكهم في عملية الجودة من أعضاء الإدارة العليا .

- دراسة " تيري هازارد [١٢] Terry, Hazzard "

حاولت هذه الدراسة تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيقها ، وقد توصلت الدراسة إلى أن من نقاط القوة ازدياد مشاركة العاملين في المؤسسة ، والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة ، وزيادة التعاون بين الأقسام المختلفة ، واقتراح حلول للمشكلات الموجودة بالمؤسسة وتكوين لغة مشتركة بين الأفراد وتقليل العزلة بينهم ، وبالنسبة لنقاط الضعف فقد توصلت الدراسة إلى أن من أهمها : الوقت والجهد اللازمين لتطبيق الجودة ، وصعوبة فهم القائمين على إدارة المؤسسة لطبيعة إدارة الجودة الشاملة، والشعور بالإحباط لدى فريق العمل في بعض الأحيان ، والقدرة المحدودة في التعامل مع بعض القضايا والتحديات .

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

- دراسة " جيمس كوتس [١٣] James Coates "

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

- دراسة " جان فريد وآخرون [١٤] Jann E.Freed and Others "

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

* تحديد النتائج التي نريد الوصول إليها بدقة .
* الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل المؤسسة .
* مراعاة متطلبات الأفراد ومتطلبات النظام .

* بناء القرارات على الواقع الفعلي .
* التفاوض والمشاركة في صنع القرار .
* التعاون .
* التخطيط من أجل التغيير .
* القيادة الواعية والمساندة .

- دراسة "رالف لويس ودوجلاس سميث [١٥] Ralph G. Lewes and Douglas Smith "

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

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

ثانيا ـ الدراسات العربية :

- دراسة " محمود عباس عابدين " [١٦]

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

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد وتفسير الكتابات المختلفة التي تناولت المجالات موضع الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : وضع تعريف شامل للجودة ، وتحديد العوامل التربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالجودة في التربية ، وتحديد المداخل المختلفة لقياس الجودة في التربية ، كما تتبعت الدراسة تأثيرات جودة التربية لا سيما في التحصيل الدراسي للطلاب وفي اتجاهاتهم والمكاسب المادية على المدى القريب والبعيد ، وتوصلت الدراسة إلى ضعف الاتساق عبر نتائج الدراسات في

النواحي السابقة وغيرها ، كما توصلت أيضا إلى قصور الدراسات التي تمت في مجال اقتصاديات الجودة لا سيما فيما يتعلق بمدى صلاحية مؤشرات الجودة التي استخدمتها ، والتي جاءت غير كافية وربما مضللة في أحيان كثيرة .

- دراسة " أمين النبوي الشال " (١٧)

حدد الباحث التساؤلات التي تسعى دراسته للإجابة عليها فيما يلي :

كيف يمكن الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في إحداث التغيير التربوي على المستوى المدرسي في مصر ؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما أهم المداخل الحديثة في إدارة التغيير التربوي ؟

٢- ما المقصود بمدخل الجودة الشاملة وكيفية استخدامه في إدارة التغيير التربوي ؟

٣- كيف يمكن تطوير عمليات إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في جمهورية مصر العربية من خلال مواءمة مدخل الجودة الشاملة مع الموقع المدرسي ؟

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

- دراسة " سعاد بسيوني عبدالنبي " (١٨)

استهدفت هذه الدراسة تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة للمنهج الوصفي واتبعت مجموعة من الخطوات بدأتها بتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة ، حيث أوضحت تطوره التاريخي ومنطلقاته الفكرية والتقنيات والأدوات التي يعتمد عليها ، ثم تناولت بعد ذلك نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، حيث تطرقت لبعض هذه النظم مثل : المواصفة البريطانية BS 5750 ، ومفهوم توكيد الجودة Quality Assurance والذي يستخدم في مؤسسات التعليم الجامعي في أوروبا الغربية وأمريكا ، وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management والذي يستخدم على نطاق واسع في الجامعات الأمريكية واليابانية .

وحاولت الدراسة في ضوء هذا التحليل النظري وضع تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري ، حيث تناول هذا التصور بعض مجالس الجودة ومسئولياتها وبعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في هذه المجالس .

- دراسة " صبري كامل الوكيل " (١٩)

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

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

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

- دراسة " أحمد سيد مصطفى " (٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم ؛ بغية أن يصبح للتعليم الجامعي دور فعال في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين .

ولتحقيق ذلك استعرضت الدراسة التحديات التي تواجه المجتمع المصري والتعليم الجامعي في القرن الواحد والعشرين ، وتعرضت لمفهوم الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي وهي: الطالب والبرامج التعليمية وعضو هيئة التدريس وطرق التدريس والكتاب الجامعي والقاعات التعليمية وتجهيزاتها ، وإدارة الجامعة والتشريعات واللوائح الجامعية ، والتمويل الجامعي ، وتقييم الأداء الجامعي ، ووضعت الدراسة بعض التوصيات التي تساهم في الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من أبرزها : التخطيط الاستراتيجي – انطلاقا من احتياجات سوق العمل – لهيكل

مواد وأنشطة التعليم الجامعي على ضوء المتغيرات في البيئة المحيطة ، وتكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم الجامعي على اختلاف أشكالها بما يدعم ويثري العملية التعليمية .

- دراسة " انمار الكيلاني " (٢١)

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

- مرحلة تمهيدية تعرف ثقافة إدارة الجودة الشاملة من فلسفة وإجراءات وتؤدي إلى التزام المعنيين بالتغيير .
- مرحلة تقدير الحاجات والتوصل إلى منظومة أولويات حسب نظام كوفمان Kofman الذي يحلل الإدارة حسب منحنى النظم .
- مرحلة بناء الخطة وإجراءات التفعيل والتوظيف .
- مرحلة الرقابة وتبين القيمة المضافة .

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

تعليق على الدراسات السابقة وتوضيح مدى استفادة البحث الحالي منها .

يمكن إجمال جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة ، وكذلك بعض الملحوظات المتعلقة بهذه الدراسات فيما يلي :

- أفادت بعض هذه الدراسات البحث الحالي في توضيح مفهوم الجودة والاتجاهات المختلفة في تفسيره ، ومن تلك الدراسات دراسة " محمود عابدين " ودراسة " إلين ولورانس " ، غير أن معظم هذه الدراسات لم توضح بصورة كافية مفهوم الجودة الشاملة والأبعاد المختلفة المرتبطة به بصورة تتفق مع طبيعة المجال التعليمي .
- تعرضت بعض هذه الدراسات مثل دراسة " أحمد سيد مصطفى " لبعض التحديات التي تواجه المجتمع المصري ، وقد استفاد الباحث من هذا الجزء ، بيد أن الدراسة لم توضح كيف يمكن للجودة الشاملة بعد تطبيقها في التعليم الجامعي أن تسهم في مواجهة تلك التحديات ، على الرغم من أن هذا هو هدف الدراسة التي أعلنت عنه في بدايتها .
- أفادت بعض الدراسات الأجنبية والعربية الباحث في التعرف على بعض المعوقات التي قد تعوق تطبيق الجودة الشاملة في المراحل التعليمية المختلفة ، غير أن الدراسة العربية التي تعرضت لهذا العنصر وهي دراسة " صبري كامل الوكيل " عرضت بعض المعوقات العامة التي

قد تواجه أي محاولة للتغيير أو التجديد ، ومع أن هذا ليس عيبا ، ولكن هناك معوقات أخـــرى ترتبط بطبيعة المرحلة التعليمية ، وهيكلها التنظيمي والجانب الإداري بـــــها ، وترتبـــط أيضـــا بالجودة الشاملة وطبيعتها ومتطلبات تطبيقها لم تتعرض لها تلك الدراسة ، وهذا ما ســـيوضحه البحث الحالي .

مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في التعليم الجامعي .

(أ) مفهوم الجودة الشاملة .

يتناول البحث في هذا الجزء معنى الجودة الشاملة والمقصود بها تمـــهيدا للتوصـــل إلـــى مفهوم للجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتبناه البحث الحالي ، وقبل عرض الآراء المتعددة التـــي تناولت مفهوم الجودة الشاملة ، قد يكون من المناسب الإشارة إلى معنى الجودة كما ورد في بعـض المعاجم العربية ، حيث يشير المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيدا ، وفعلها " جـــاد " و " الكيفية " مصدر من لقط " كيف " وكيفية الشيء تعني حاله وصفته [٢٢] .

أما بخصوص المعنى الاصطلاحـــي للجـــودة الشاملـــة ، فقـــد نظر إليـــها البعـــض علـــى أنهـــا " مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها : مدخلات ، وعمليات ، ومخرجات قريبة وبعيدة ، وتغذية راجعة ، وكذا التفـــاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين ، وعلى قدر ســـــلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجـــودة " [٢٣] .

وهناك من ذهب إلى أن الجودة الشاملة تعني إيجابية النظام التعليمي بمعنى أنه إذا نظرنـــا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته فـــإن جودتـــه تعنـــي " أن تكـــون هـــذه المخرجات بشكل جيد ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه ، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع " [٢٤] .

وهناك من ميز بين ثلاثة جوانب فـــي معنـــــى الجـــودة الشـــاملة وهـــي جـــودة التصميـــم Disignquality وجـــودة الأداء performance Quality وجـــودة المخـــرج Output Quality وحدد معنى جودة التصميم بأنها : تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل ، وحدد جودة الأداء بأنها : القيام بالأعمال وفق المعايير المحـــددة ، وجودة المخرج تعني : الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفـــات المتوقعة [٢٥] .

ويرى البعض أن الجودة الشاملة سواء لمؤسسة تعليمية أو تجارية تعني " اتحاد الجـــهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين المنتج ومواصفاته" [٢٦]، كما أن هناك من حدد معناها بأنها " تحقيق توقعات ورغبات العميل وذلك من خلال تعـــاون الأفـــراد

في جميع جوانب العمل بالمؤسسة " [٢٧] ، ويتفق مع هذا المفهوم أيضا القول بأن الجودة الشاملة تعني " تلبية رغبات العميل Customer وتحقيق توقعاته ورضاه وذلك من خلال تضافر جهود جميع الأعضاء سواء أكانوا داخل المؤسسة أو خارجها " [٢٨] .

ويذهب البعض إلى أن الجودة الشاملة تعني الكفاءة Efficiency [٢٩] ، ويعبر آخرون عن معنى الجودة بالفعالية Effectiveness [٣٠] . وبغض النظر عن التباين بين الباحثين بخصوص مفهوم كل من الكفاءة والفعالية في مجال التعليم (*) ، يمكن القول إن الجودة الشاملة تشمل الكفاءة والفعالية معا ؛ وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للامكانات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية معينة ، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية باستخدام أدنى مقدار من المدخلات التعليمية (أقل تكلفة ممكنة) [٣١] ، فهذا يمثل أحد الأسس التي ترتكز عليها الجودة الشاملة ، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وأقل جهد وأقل تكلفة .

وإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة [٣٢] ، فإن هذا أيضا يمثل أساسا مهما للجودة الشاملة ؛ بل إنها تذهب إلى أبعد من هذا ؛ حيث يعتبر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة ، وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة .

ولعل مما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق أن هناك بعض الآراء [٣٣] التي خلطت بين مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة ، فعلى سبيل المثال يذكر البعض أن الجودة الشاملة هي " تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان المصري ، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة ، وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة " [٣٤] .

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

(*) لمزيد من المعلومات حول مفهوم الفعالية والكفاءة والعلاقة بينهما انظر :

- فتحي درويش عشيبة ، " فعالية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية العامة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٤م .

تعقيب :

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

- من خصائص الجودة الشاملة تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن.
- تعد عملية تحقيق حاجات ورغبات العميل من أهم أسس الجودة الشاملة .
- الجودة الشاملة تركز على تجنب الأخطاء والانحرافات بدلا من معالجتها .
- الجودة الشاملة تعنى جودة المدخلات والعمليات والمخرجات .
- تطبيق الجودة الشاملة يتيح الفرصة للنقاش والحوار المثمر البناء ويسهم في التغلب على الخوف والتردد.
- العامل في ظل الجودة الشاملة ليس مجرد متخصص في مجال معين فقط ، بل هو ملم بأعمال غيره حتى يتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك ، كما أن الجودة الشاملة لا تعترف بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة ؛ بل تؤكد على التفاعل القوي وتبادل المعلومات .
- شمولية الجودة تعني ثلاثة أشياء : الأول أنها تشمل كل عملية داخل الجامعة وليس مجرد التدريس فقط ، والثاني أنها شاملة لكل وظيفة وليس من يقومون بتعليم الطلاب فقط ، والثالث أنها شاملة لكل فرد في الجامعة فكل فرد مسئول عن الجودة في عمله .
- التقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور ، ومعالجتها من العناصر المهمة للجودة .
- الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر وليس التوقف عند مستوى معين .

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكن تحديد مفهوم الجودة الشاملة في البحث الحالي بأنها : جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات ، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم ، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة .

(*) سيتعرض الباحث لبعض هذه الكتابات في أجزاء مختلفة من البحث .

أهمية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

من خلال استقراء بعض الكتابات والدراسات والبحوث التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة في بعض الجامعات ، تم التوصل إلى مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي منها : [٣٥]

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات .
- أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة .
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق .
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالجامعة .
- تحسين سمعة الجامعة في نظر العاملين والعملاء وتنمية روح التنافس والمبادأة بين الجامعات.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية .
- بناء الثقة بين العاملين بالجامعة ككل وتقوية انتمائهم لها .
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين .
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة .
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية بالجامعة .
- تنمية العديد من المهارات لدى العاملين مثل مهارة حل المشكلة وغيرها .
- تحقيق المراقبة الجيدة والمستمرة للعمل .
- تحقيق مكاسب مادية أكثر للأفراد .

أسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .

اهتمت العديد من الكتابات بموضوع الجودة الشاملة خاصة في فترة الثمانينات ، حيث ظهرت كتابات كل من : جارفن Garvin وكروزبي Crosby وجوران Juran وديمنج Deming وغيرهم ، ومن بين ما تناولته تلك الكتابات أسس الجودة الشاملة ، غير أن تلك الأسس تم تناولها من منظور المؤسسات الصناعية والتجارية ، ولذلك سيحاول الباحث تطويعها للتعليم الجامعي ، ومن خلال استقراء هذه الكتابات تم التوصل إلى الأسس التالية :

- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة، حتى يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة [٣٦] .

- وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة يشارك في صنعها جميع العاملين كل على قدر إسهامه بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي قصير وطويل المدى ، وتحقق رغبات الطلاب والعاملين والعملاء .
- توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة ، وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح ، ولديها القدرة على تحديد الواقع الحالي للجامعة وما هو متوقع في المستقبل والفجوة بين الاثنين ، وتلتزم بالتحسين المستمر للجودة.
- التزام الإدارة العليا (القيادة) بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها .
- تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه ، والتركيز على تصحيح العمليات وليس على لوم الأشخاص وتوبيخهم .
- احترام الأفراد ومراعاة حقوقهم ، وتلبية رغباتهم بما لا يتعارض مع تنفيذ العمل ومصلحته .
- الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة .
- استخدام مدخل حل المشكلة في تنفيذ الجودة والتغلب على المعوقات التي تواجهها ؛ باعتباره المدخل الملائم لتحسين الجودة ، وقد طور ديمنج Deming هذا المدخل بما يتناسب مع البيئة التعليمية ، ومن الأساليب التي تسهم بشكل فعال في تنفيذ هذا المدخل ، ومن ثم في تحسين الجودة : العصف الذهني ، تحليل باريتو ، تحليل السبب والأثر ، خرائط المسار، الأشكال البيانية، عرض الأفكار ، السلاسل الزمنية ، تحليل المصفوفة [٣٧] .
- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والعملاء ؛ من حيث الأعداد المطلوبة والمواصفات المتوقعة في المتعلمين ، ومتابعة التغير الذي يحدث في هذه التوقعات من آن لآخر .
- تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا ، باعتبار أن حسن إعداد الطالب في مرحلة معينة يسهم في تأهيله للمرحلة التالية .
- تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة ، ورؤية كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية في ضوء النظام ككل .
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات ، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات ، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ميكنة لاعتبارات السرعة والدقة وسهولة الاسترجاع ، وقد تتعلق هذه البيانات بسياسات

وشروط القبول، أو تعكس احتياجات سوق العمل ، أو تتعلق بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية.

- انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة .
- تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة ، وعلى كل جديد مع التأكيد على أن يكون التدريب مرتبط مباشرة بتحسين الجودة ، ومن أمثلة ذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على الكمبيوتر ، وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية .
- التركيز على العمل الجماعي وليس على العمل الفردي وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية ، وبين الجهات الإدارية والعاملين ، وذلك من خلال توحيد الهدف والتركيز على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الغير ، وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات مما يسهم في اتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات .
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي .
- تقليل التكلفة بقدر الإمكان مع الحرص على أداء العمل بشكل جيد وتحقيق الأهداف المتوقعة .
- الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي بدلا من الرقابة الخارجية [٣٨] .
- التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية ويتيح الفرصة لتداول المعلومات غير الصحيحة ، ويعوق استخدام مداخل إدارية أكثر حداثة وتعاونا مثل الإدارة التشاركية.
- التقييم والتحسين المستمر بمعنى أن يكون على مستوى الجامعة جهاز متخصص وعلى مستوى عال من الكفاءة العلمية والعملية ، يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية، ويعمل على تحديث تلك البرامج ، وتطويرها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات سوق العمل من جهة، ومع التطورات العالمية والتكنولوجية من جهة أخرى [٣٩] ، وينبغي ألا يقتصر التحسين على محتويات البرامج التعليمية فقط ، بل يمتد ليشمل طرق وأساليب تنفيذها وتقييمها .
- وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسسها وكيفية إدارتها .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخطواتها في التعليم الجامعي .

(أ) مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

تعددت الآراء والكتابات التي حاولت تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فعلى سبيل المثال لا الحصر تناولها البعض على أنها " عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم والمعلومات يتم

من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة " [٤٠] ، وهناك من حدد معناها بأنها " تأسيس ثقافة مميزة في الأداء بحيث يعمل الجميع على نحو مستمر لتحقيق توقعات العميل وتأدية العمل الصحيح على نحو صحيح لإنجاز الجودة المرجوة " [٤١] ، كما ذهب البعض إلى القول بأنها " فلسفة إدارية تنتهجها الإدارة تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية بأحسن الطرق الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة " [٤٢]، ونظر إليها أيضا على أنها " عملية تطوير تنظيمي الهدف منها زيادة درجة الرضا لكل من له علاقة بالمنشأة سواء كانوا عملاء أو عاملين " [٤٣] ، ومن المعاني الأكثر شمولا لها تحديد مفهومها بأنها " مدخل لإدارة المنظمة يرتكز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع " [٤٤] .

هذا ، وفي ضوء المعاني السابقة لإدارة الجودة الشاملة وفي ضوء أهداف البحث الحالي، يمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في هذا البحث بأنه : مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسئولون عن تسيير شؤون الجامعة - فريق إدارة الجودة ومجالسها – والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها في كافة مجالات العملية التعليمية بالجامعة .

(ب) خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .

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

مجلس الجودة .

ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة ، وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية، ومن أهم مسئوليات هذا المجلس [٤٥] :

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة .
- قيادة عملية التخطيط للجودة الشاملة .
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل : لجنة تصميم وتنمية الجودة ، لجنة توجيه الجودة ، لجنة قياس وتقويم الجودة .

- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة .
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة .
- متابعة أعمال دوائر الجودة .

فريق تصميم وتنمية الجودة .

ويعمل تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة، وتتمثل أهم مسئولياته في :

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها .
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل .
- تحديد متطلبات العملاء سواء داخل أو خارج الجامعة أو الكلية .
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة ، وتحديد خطواتها الأساسية ، وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها .
- تحسين الجودة داخل الجامعة .

لجنة توجيه الجودة .

وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتتمثل أهم مسئولياتها في [٤٦] .

- توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى .
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر (*) الجودة .
- تنظيم البرامج التدريبية لأعضاء دوائر الجودة .
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية .

لجنة قياس وتقويم الجودة :

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

(*) لمزيد من التفاصيل عن بعض المفاهيم المستخدمة في مجال تطبيق الجودة الشاملة مثل : دوائر الجودة، ومجالس الجودة ، وضبط الجودة ، وتوكيد الجودة ، وفرق الجودة ، وغيرها أنظر ...

- توفيق محمد عبدالمحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات : مدخل إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار النهضة العربية ، ١٩٩٥م) .
- حرفوش مدني ، التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٦م.
- عادل الشبراوي ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : ايزو ٩٠٠٠ (القاهرة : الشركة العربية للأعلام العلمي ، ١٩٩٥م) .
- دال بستر فيلد ، الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور على إبراهيم ، (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٥م).

هذا ، ومن الأمور التي ينبغي أن تركز عليها قيادات هذه اللجان والمجالس السابقة تنظيم برامج تدريبية منتظمة ومتخصصة للعاملين بالجامعة ؛ بحيث تتضمن تلك البرامج مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ، وكيفية تنفيذ الأعمال المختلفة .

وبالإضافة إلى ما سبق تتطلب إدارة الجودة الشاملة أيضا اختيار المسهل Facilitator، ويعتبر عاملا أساسيا في نجاح أو فشل برنامج إدارة الجودة ، ويجب أن تتوافر فيه عدة صفات منها: القدرة على الاتصال الجيد ، والقدرة على عرض الأفكار وكتابتها بطريقة جيدة ، ولديه خلفية علمية في مجال العلوم السلوكية ، ومستمع جيد . ويقوم المسهل بتوجيه وتنسيق العمل والتأكد من تطبيق برنامج الجودة ، واستخدام تقنياتها وأدواتها وتنظيم المقابلات لأعضاء دوائر الجودة [٤٧] .

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

أولا : التمهيد .

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

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين .
- تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات .
- تحديد احتياجات العملاء سواء الداخليين (المتعلمين) أو الخارجيين (احتياجات منظمات الأعمال المختلفة في القطاعين العام والخاص والمؤسسات الخدمية وغيرها) .
- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعليم بالجامعة.
- تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة .
- تحديد المهام والمسئوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة .
- توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية .
- توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ .

ثانيا : التنفيذ .

ويتضمن الممارسات التالية :

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

- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته .
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين .

ثالثا : التقويم .

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

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

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

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

مدخل توكيد الجودة .

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

ويُقصد بتوكيد الجودة منع حدوث الأخطاء ، وضمان الأداء الجيد من أول مرة ، وهذا المفهوم منبثق من مفهوم مراقبة الجودة ، ويختلف تطبيقه من جامعة إلى أخرى حسب الامكانات المتاحة والعمليات التي ينبغي التركيز عليها ، وعموما توجد مجموعة من الصفات التي تميز هذا المفهوم منها : (٤٨) .

- وجود رسالة للجامعة أو الكلية تهدف إلى تحقيق الجودة .
- تعزيز معلومات الإدارة وهيمنتها .
- وضوح الإجراءات التي تبين كيفية إنجاز العمل .
- قياس الأداء بدقة من خلال معايير للأداء الجيد .
- وجود إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة لمراقبة العمل وتطويره ؛ غير أن هناك بعض المآخذ على هذا المفهوم منها : البطء في الاستجابة لاحتياجات الأفراد والمؤسسة ، وعدم الاهتمام بخفض تكلفة الجودة (٤٩) .

فكرة بيت الجودة .

بدأت هذه الفكرة في اليابان في مجال الصناعة ، وأخذت بها الجامعات اليابانية ويعني بيت الجودة : مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تُسهم في تحقيق الجودة الشاملة ، وتتحدد المكونات الأساسية لبناء الجودة (٥٠) :

- السطح أو البنية الفوقية وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وإدارتها وهي النظام الاجتماعي ، النظام الإداري ، النظام التقني .
- ركائز الجودة وهي : خدمة العميل ، احترام البشر ، الإدارة بالحقائق ، التحسين المستمر .
- الأصول والأركان الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة ويتكون كل منها من أربع عمليات هي :
- الأصول : استراتيجية ، عمليات ، مشروع ، انسانية الإدارة .
- الأركان : مهمة ، رؤية ، قيم ، أهداف وقضايا .

هذا ، وقد وضع ديمنج Deming بعض الإرشادات التي ينبغي على الجامعات أن تراعيها عند تنفيذ بيت الجودة وهي (٥١) :

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين .
- توضيح سلوكيات الجودة الشاملة التي ينبغي أن يلتزم بها العاملين .
- وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام .
- ضرورة الاستفادة من الأخطاء في المراحل المقبلة .
- العمل على نقل تنفيذ الجودة إلى جامعات أخرى لها نفس الخصائص .
- نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة .

نموذج جامعة أوريجون Oregon University :

طبقت جامعة ولاية أوريجون مبادئ الجودة الشاملة ، واتبعت تلك الجامعة بعض الخطوات والإجراءات لتنفيذ هذه المبادئ ، ومن أهم هذه الخطوات ما يلي [٥٢] :

– توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها بالجامعة .

– تعريف جميع الأعضاء بمبادئ الجودة وفنياتها وذلك عن طريق الوثائق المكتبية والمنشورات والاجتماعات وورش العمل .

– وضع خطة لتقييم العمل بالكلية في ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها.

– مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة .

– تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسية الجودة الشاملة وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة .

– تكوين فريق لمتابعة الجودة يشارك فيه بعض الأعضاء البارزين في الجامعة .

– تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق متابعة الجودة بحيث يتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم الجودة الشاملة وفنياتها .

– تحديد الفرق الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات التي تعوق التنفيذ مع مراعاة إرضاء العملاء ومقابلة توقعاتهم .

- توعية الأفراد بطرق التحسين والتقييم الذاتي ، وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات .

– وضع محكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها .

– تنمية وتطوير تدريب الأفراد لتلافي وقوع ما حدث من أخطاء أثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القادمة .

- تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بغرض الحصول على معلومات عن أثر تنفيذ الجودة الشاملة وجهود التحسين ومحاولة التغلب على الأخطاء مستقبلا .

هذا وقد أسفر تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أوريجون عن مجموعة من النتائج الإيجابية من أهمها : توفير الوقت والخامات، وتنمية قيم العمل الجماعي ومهارات حل المشكلة ، وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين ، وإشباع رغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم (٥٣) .

ولتحقيق تلك النتائج الإيجابية بصفة مستمرة اقترح " كوتي Coate " بعض الإرشادات التي يجب مراعاتها في حالة تنفيذ الجودة الشاملة في الجامعات والكليات منها : (٥٤)

- المعاونة والتشجيع من قبل الرئاسة العليا .
- عدم التردد والقيام بالفعل دون خوف .
- الاهتمام بتدريب فرق الجودة ومجالسها .
- الالتزام طويل المدى حيث يستغرق تنفيذ الجودة الشاملة خمس سنوات على الأقل ويتطلب هذا قيادة تتمتع بالصبر والقدرة على حفز العاملين وإثارتهم .
- التخطيط الكلي الشامل ومراعاة كل متطلبات التنفيذ .
- الاهتمام بالجانب الإداري في الجامعة باعتبار أن الجوانب الإدارية في الجودة الشاملة لها نفس أهمية الجوانب الأكاديمية .
- تعليم الجودة الشاملة وتدريسها بالكليات المختلفة وعقد دورات تدريبية للطلاب تتناول مفهوم الجودة الشاملة وما يتعلق بها من قضايا .

هذا ، وبالإضافة لما سبق هناك جامعات في الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت نماذج أخرى في عملية التنفيذ ، فولايتي فلوريدا وتكساس لجأتا إلى المدخل البيروقراطي ، وفي كل من كاليفورنيا وواشنطون يستخدم مدخل " دعه يعمل " الذي يؤكد على أهمية الإدارة المتمركزة حول الجامعة أو الكلية ، كذلك أخذت كليات المجتمع الأمريكية منذ السبعينات بمدخل تحسين الجودة .

أهم الصعوبات التي قد تعوق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري .

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

وعلى الرغم من أن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في بعض الدول قد حقق نجاحا ملحوظا في تطوير هذا النوع من التعليم وفي التغلب على العديد من جوانب القصور به ؛ إلا

أن تطبيق هذه الصيغة في التعليم الجامعي المصري يتطلب الحذر والدراسة العلمية المتأنيـــة حتـــى تؤتي هذه التجربة ثمارها المرجوة عند التنفيذ .

وانطلاقا من هذا يحاول هذا البحث التنبيه إلى بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة ، والتي قد تؤثر بالسلب على النتائج المرجوة ، وذلك بغـــرض العمـــل علـــى تفاديها ووضع السبل التي تسهم في التغلب عليها .

ويمكن عرض أبرز تلك الصعوبات على النحو التالي :

طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعات .

يعاني الهيكل التنظيمي للجامعة أو الكلية من بعض جوانب القصور والخلل التي تؤثر علـــى فعالية العملية التعليمية والإدارية بالجامعة ، فهناك اهتمام كبير بالشكل التنظيمي بغض النظر عـــن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل الفعلية ، كما أن هناك بعض المؤشرات التـــي توضـــح أن هناك تداخلا بين الوظائف المختلفة بالجامعة ، خاصة الوظائف القيادية فيما يتعلـــق بالمســـئوليات والسلطات الخاصة بكل منها ، ولعل ذلك يرجع إلى عدم التحديد الواضح للمهام المنوطة بكـــل مـــن تلك الوظائف ، فضلا عن عدم التناسب بين المسئوليات المتوقعة من بعـــض الأفـــراد والســـلطات الممنوحة لهم ، ووجود تكرار في بعض المهام المتعلقة ببعض الوظائف [٥٥] ، كل هـــذا يؤدي إلـــى عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الوفاء بمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة .

قصور إدارة الجامعة أو الكلية .

هناك بعض القيادات التي تتحمل مسئولية الإدارة في الجامعة أو الكلية ما زالـــت تمـــارس بعض السلوكيات التي تعوق تطبيق الجودة الشاملة والتي منها : عدم إشراك المرؤسين في اتخـــاذ القرارات التي تهمهم ، والتسلط والاندفاع والاهتمام بالمصالح الفردية في بعض الأحيان ، والتركـــيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه والإرشاد الذي يساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى ، فضـــلا عن وجود العديد من أوجه الخلل في هذا التقييم .

عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة .

تعتمد العملية التعليمية بمكوناتها المختلفة بصفة أساسية على البيانات والمعلومات ســـواء ما يحتاجه منها متخذي القرارات الخاصة بسياسات وشروط القبول ، أو تلك التـــي تســـتخدم فـــي تطوير وتحديث البرامج التعليمية ، أو المعلومات المتعلقة باحتياجات سوق العمل ، أو مـــا يرتبـــط منها بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية ، والواقع الحالي بالجامعات يشير إلـــى قصور كبير في هذا المجال ، ولعله من المعروف أن من أهم الأسس التـــي تقـــوم عليـــها الجـــودة الشاملة وجود قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة للمؤسسة يتم في ضوئها تسيير شؤون العمل واتخـــاذ القرارات المتعلقة به .

قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع .

هناك بعض المؤشرات التي توضح أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع ليست بالصورة المرجوة، فعلى سبيل المثال يشير الواقع العملي إلى أن الجامعات ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات قطاعات العمل المختلفة سواء من حيث الكم أو الكيف ، وعند توافر هذه الخطة فغالبا ما يكون التركيز على الأجل القصير ، فضلا عن أن هذه الخطط قد توضع بناء على منطق التجربة دون دراسة سابقة لاحتياجات العملاء ومعرفة رغبات واحتياجات كل قطاع ، ولعل ذلك يرجع إلى بعض العوامل المجتمعية التي تتحكم في : عمليات القبول بالجامعة وفرص العمل والإمكانيات والموارد المتاحة [٥٦] .

كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان .

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

قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل .

من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيق الجودة الشاملة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ، والمستقرئ لواقع التعليم الجامعي وما يحدث فيه ، والمتتبع للدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال يلاحظ أن هذا الجانب لا يحظى بالاهتمام الكافي ، فهناك العديد من الممارسات التي تحدث بالجامعة والتي تؤثر على العلاقات الإنسانية في العمل منها : وجود بعض الرؤساء الذين يميلون إلى إيجاد فجوة بينهم وبين العاملين ، ولا يعطونهم الفرصة الكافية للاستفادة من علمهم ، ولا يشجعونهم على النقد الموضوعي ؛ بل إنهم من خلال سلوكياتهم يزرعون الخوف في نفوس هؤلاء المرءوسين ، ويقللون من انتمائهم ، الأمر الذي يؤدي إلى : انخفاض الروح المعنوية لديهم ، واللامبالاة في تنفيذ الأعمال التي تسند إليهم .

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

قصور التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم الجامعي .

على الرغم من أن الميزانيات المالية للجامعات قد ازدادت بشكل ملحوظ في الفترة الأخيرة، إلا أن الجامعات ما زالت تعاني من نقص كبير في مواردها ، بالإضافة إلى أن معدل الزيادة في أعداد الطلاب ما زال يفوق الزيادة في الموارد والإمكانات المتاحة ، وأيضا يفوق الزيادة في عدد أعضاء هيئة التدريس ، كما أن هناك بعض الجامعات غير قادرة على استيعاب هذه الأعداد في

ضوء ما لديها من أجهزة ومعامل ومنشآت وغيرها ، الأمر الذي نتج عنه جوانب قصور متعددة في إعداد الطلاب وتدريبهم .

بعض المعوقات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية للجامعات وبمفاهيم وأسس الجودة الشاملة .

يمكن تلخيص أهم هذه المعوقات على النحو التالي [٥٧] :

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

المطلوب ، ويتعارض هذا مع تطبيق الجودة الشاملة حيث تعطى الجودة أهمية كبـــيرة للعمـل الجماعي والعمل بروح الفريق .

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

* العميل وإرضاؤه : من الأسس المهمة للجودة الشـاملة إرضـاء العمـلاء وتحقيـق رغباتـهم ومتطلباتهم، وقد يلاقي هذا المبدأ اعتراضا ومقاومة من العاملين بـــالتعليم الجـامعي ؛ نظـرا لأن مصطلح " العميل Customer " مصطلحا تجاريا ماديا لا يمكن أن يعبر عن طبيعـة العلاقـة بيـن الطالب والمؤسسة التعليمية ، كما أن هناك من يرى أن عبارة " إرضاء العميل " محكـــا محـدودا، وغير مناسب لتقييم ما يحتاجه الطالب من متطلبات معرفية ومهارية بالجامعة .

* المراقبة / التحكم / تقليص البدائل : فمثل هذه المصطلحات أيضا قد تلاقي اعتراضا ملحوظـــا في المؤسسات الجامعية ، لما قد توحي به من تقييد للأفراد أو الحد من حريتهم ، والتحكـــم فيـهم وعدم إتاحة الفرصة لهم للإبداع والتطوير .

* معايير الحكم على الجودة ليست نهائية أو محسومة ومعظم هذه المعايير تركز على مـؤشرات كمية رقمية ونسب ومعدلات ؛ في حين أن التعليم داخله تفاعلات وعناصر من الصعوبـــة تكميمـها وقياسها أو معايرتها ، كما أن داخل العملية التعليمية قيمة مضافة تأتي من عوامـــــل ومصـــادر متعددة وليس في الإمكان حسابها ، ورصدها أو قياسها وإدراك مدى تأثيرها [٥٨] .

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

هذا ، وبالإضافة إلى المعوقات السابقة ، تجدر الإشارة إلى أن السياق المجتمعي بما فيـه من قيم وعادات ومشكلات له تأثيره البالغ على نجاح عمليات التغيير والتجديد في النظم المجتمعيـة المختلفة وبخاصة النظام التعليمي ، وفي المجتمع المصري ما زال يسود النسق القيمي بعض القيـم الموروثة التي تدعم السلبية واللامبالاة والرضا بالواقع الحالي ، والخـــوف مـــن التغيـير وإيثـار السلامة والبعد عن المغامرة ، ومن ثم تصبح عملية رفض التغيير ومقاومته حالة عاديـــة ، ومـمـا ساعد على تدعيم تلك السلبيات فقدان القدوة والتخبط في الفلسفات والتوجهات المختلفـــة ؛ حتـى أصبح السياق المجتمعي والتعليم الجامعي جزء منه يزخر بالعديد من المعوقات والإحباطات ومـــع ذلك فإن هذا السياق ذاته لديه قوى الفعل والتغيير ، من خلال زيادة الإيمان بقيمة الفـــرد وحريتـه ومنحه الفرصة لإدارة ذاته .

بعض الاعتبارات المجتمعية والإدارية والتعليمية التي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري .

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

- تنظيم برامج تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين تتناول مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ، والمصطلحات المرتبطة بها ، ومهارات إدارتها ، وكذلك كيفية استخدام مدخل حل المشكلة في التطبيق ، وذلك لتنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية .
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعات ؛ بحيث يتضمن الوظائف اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة، ويتفادى التكرار والازدواج في المسؤوليات والسلطات ، ويتميز بالمرونة والبساطة،ويؤدي إلى الاتصال الفعال في العمل ، بما يساهم في تلبية متطلبات الجودة الشاملة .
- التأكيد على العلاقات الإنسانية بالجامعة ، وتحسين مناخ العمل بها ؛ من خلال إتاحة الفرصة لكل فرد للتعبير عن رأيه ، والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة به ، والعمل على تنمية قيم العمل الجماعي، والتقويم الذاتي ، وإزالة الخوف ، وتهيئة البيئة المناسبة التي تشجع الأفراد على الابتكار والتجديد .
- العمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تعاون الأقسام وترابطها ، والمعوقات التي تحول دون تعاون الإدارة وهيئات التدريس والطلاب ، ورفع كفاءة الخدمات التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب .
- زيادة التمويل الحكومي ، والمجتمعي للتعليم الجامعي بالشكل الذي يسمح بالأخذ بفلسفة الجودة الشاملة ، بحيث تتوفر الوسائل والأدوات والتجهيزات والاعتمادات المالية المطلوبة ، ويمكن في هذا المجال الاستعانة ببعض مؤسسات الأعمال التي تستفيد من خدمات الجامعة .
- العمل على تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الشاملة ، وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بالجامعة ، سواء الطلاب أو الإداريين أو أعضاء هيئة التدريس ، ومن أبرز تلك القيم: التعاون ، العمل بروح الفريق ، المحافظة على الوقت ، الرغبة في الابتكار والتجديد ، التحسين المستمر ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال وسائل متعددة مثل : الاجتماعات ، والبرامج التدريبية .

- تكوين قاعدة بيانات دقيقة وشاملة وحديثة بالتعليم بالجامعي ؛ بحيث تتضمن تلك القاعدة معلومات عن مختلف جوانب العمل بالتعليم الجامعي ، كما تتضمن أيضا معلومات عن احتياجات قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع .
- تعميق الارتباط بين الجامعة والمجتمع من خلال : صياغة وبناء مناهج التعليم الجامعي شكلا ومضمونا بما يكفل الارتباط بالبيئة والمجتمع المحيط ، وحصر احتياجات سوق العمل من التعليم الأكاديمي والتطبيقي ، وتصميم هياكل التعليم الجامعي ولوائحه بما يلبي تلك الاحتياجات.
- تقنين القوانين واللوائح التي صدرت بخصوص التعليم الجامعي ؛ بحيث تصبح خالية من التعارض والتكرار ، وصياغتها بأسلوب واضح وبسيط والاكتفاء بما يحقق الهدف المطلوب فقط .
- اختيار القيادات الجامعية في ضوء أسس واعتبارات موضوعية علمية وإدارية ، وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تسهم في نجاح أي تغيير تربوي مفيد ، وبحيث تساعد على توفير مناخ تنظيمي صحي يشجع على الابتكار والتجديد .
- وضع خطة للبعثات العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والكوادر الفنية والإدارية العاملة بالجامعة ؛ للإطلاع على أحدث الاتجاهات العلمية في الدول المتقدمة في مجال الجودة الشاملة ؛ والاستفادة منها في تطبيق نفس التجربة في التعليم الجامعي المصري .
- دراسة أحوال التعليم الثانوي العام على أسس علمية ؛ للعمل على إصلاحه وتطويره وتوفير الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة له ؛ باعتباره الوسيلة التي تمد التعليم الجامعي بطلابه .
- تدريس مفاهيم وأسس الجودة الشاملة وتضمينها تدريجيا بمناهج التعليم الجامعي ، وتشجيع البحث العلمي في هذا المجال سواء على المستوى الفردي أو الجماعي .
- الالتزام بالصدق والموضوعية في عرض الحقائق والبيانات المتعلقة بجوانب العمل المختلفة بالجامعة .
- ضرورة أن يكون التخطيط للتعليم الجامعي ولتطبيق الجودة الشاملة به ، تخطيطا شاملا في ضوء احتياجات سوق العمل والمتغيرات في البيئة المحيطة .
- تقييم أعضاء هيئة التدريس سنويا من حيث جهدهم البحثي كما ونوعا ، ومشاركتهم في الندوات والمؤتمرات المحلية والأجنبية ، واستيفائهم لمتطلبات الترقية في الوقت المناسب ، ومستوى مؤلفاتهم ومدى تحديثها بما يتلاءم والمتغيرات المتلاحقة .
- ضرورة العمل على وضع معايير موضوعية – بقدر الإمكان – لقياس الجودة في التعليم الجامعي بحيث تكون هذه المعايير بمثابة المرشد أو الدليل في مجال التنفيذ .

وعلى المستوى المجتمعي يمكن استخدام وسائل الأعلام المختلفة مثل الجرائـــد اليوميـــة والمجلات والإذاعة المرئية ، وغير المرئية في نشر الوعي بالجودة في جميع المجالات ، والأعمـــال مهما كان نوعها واعتبار الجودة مسئولية كل مواطن يرغب في النهوض بمجتمعـــه ، وفـــي هـــذا الإطار أيضا ينبغي الاهتمام بتكوين الإنسان المنتج الـــذي يتمســـك بـــالقيم والمعتقـــدات الدينيـــة والاجتماعية ، والعمل على التخلص من السلوكيات السلبية التي انتشرت وزادت حدتها فـــي هـــذه الآونة ؛ وذلك لأن نجاحنا في تحقيق ما نستهدفه من إصلاح وتطوير يتوقف بالضرورة على نجاحنا في إعادة تشكيل الإنسان العربي المسلم ، وفي غياب هذه النوعية من الأفراد في مواقع العمـــل ، لا يمكن أن نحقق ما نصبوا إليه .

هذا وعلى الله قصد السبيل .

المراجـــع

(١) لمزيد من المعلومات عن هذه المؤشرات ... أنظر :

- سعيد إسماعيل علي ، الانفجار الطلابي في الجامعـــات المصريـــة ، جريـــدة الأهـــرام المصريـــة ، القـــاهرة، ١٩٩٧/١١/١٧م ، ص ١٨ .
- عبدالفتاح إبراهيم تركي ، " مستقبل الجامعات العربية بين قصور واقعها وتحديات الثورة العلمية : جدل البنـــى والوظائف " ، بحث منشور في مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي : آفاق مستقبليـــة ، في الفترة مـــن ٨ — ١٠ يوليو ١٩٩٠م ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة، ١٩٩٠م ، المجلد الأول ، ص ١٢٤ .
- محمود مصطفى الشال ، " تطوير التعليم الجامعي في ضوء التغيرات المجتمعية : دراسة تحليليـــة " ، رســـالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٤م ، ص ص ٤٢ — ٥٣ .
- على أحمد مدكور ، " التعليم العربي في عصر العولمة والكوكبة " ، بحث منشور في مؤتمر اتجاهات التربيـــة وتحديات المستقبل ، في الفترة من ٧ — ١٠ ديسمبر ١٩٩٧م ، كلية التربيـــة والعلـــوم الإســـلامية ، جامعـــة السلطان قابوس ، ص ١٥ .
- حلمي نمر ، معوقات كفاءة الأداء في التعليم الجامعي ، جريدة الأهرام المصريـــة ، مرجـــع ســـبق ذكـــره ، ١٩٩٧/١١/١٠م ، ص ١٧ .
- نادر فرجاني ، " التعليم العالي والتنمية في البلدان العربية " ، مجلة المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحـــدة العربية ، بيروت ، العدد ٢٣٧ ، نوفمبر ١٩٩٨م ، ص ص ٢٩٤— ٣٥٢.

(٢) أنظر ... على سبيل المثال :

- على أحمد مدكور ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٤ .
- عبدالفتاح إبراهيم تركي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٧ .
- حلمي نمر ، المبادئ الحاكمة في تطوير التعليم الجامعي ، جريدة الأهرام المصرية ، مرجـــع ســـبق ذكـــره ، ١٩٩٧/١١/٣م ، ص ١٦ .
- الدسوقي عمار ، معوقات وسبل تطوير التعليم الجامعي ، جريدة الأهرام المصريـــة ، مرجـــع ســـبق ذكـــره ، ١٩٩٧/١١/١٧م ، ص١٨ .
- سهير علي الجيار ، " التعليم الجامعي والشخصية المصرية في ضوء تحديات المستقبل " ، بحث منشور فـــي مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي : آفاق مستقبلية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٨٦، ٨٧ .
- نادر فرجاني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٠٢ ، ١٠٣ .

(٣) حرفوش مدني ، التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل للاصلاح الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٦م ، ص ٥٥ .

(٤) انظر ... على سبيل المثال :

- فريد راغب النجار ، " إدارة الجودة الشاملة للجامعات : رؤية التنمية المتواصلة " ، بحث منشور فـــي مؤتمـــر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، في الفترة من ١١ — ١٢ مايو ١٩٩٧م، كلية التجارة بينها ، جامعة الزقازيق ، ص ص ٢٩٥ — ٣١٢ .
- صديق محمد عفيفي ، " الجودة الشاملة في الجامعات لماذا ؟ وكيف ؟ " ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٣١٣ — ٣٣٦.

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

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

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

(7) See, For example :

- Marlene, C., " Towards total quality Management in Higher Education at Aston university: Acase study ", Higher Educaion, Vol. 25, NQ. 39, April 1993, PP. 363 – 371.
- Geoffery, D.D., " Towards Total quality Management in Higher Educaion : Acase study of the university of wolverhampton, "Higher Educaion, op. Cit, PP. 321 – 339.
- يمكن مراجعة الدراسات السابقة في هذا البحث ، والدراسات التي اعتمد عليها الباحث في الجزء الخاص بأهمية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، وكذلك الجزء الخاص بالاتجاهات العالمية في مجال تطبيق الجودة الشاملة وإدارتها في التعليم الجامعي .

(8) Cornesky, R, and other, " Implementing total quality management in higher education", Research in Higher Education, Vol.15, No.2, 1991,PP. 102-119.
(9) Chaffee, E.E, and Sherr, L. A., "Quality: Transforming postsecondary education", CUPA-Journal, Vol.43,No.21, 1992, PP. 41- 52.
(10) Rieley, J.B., " Total quality management in higher education", Higher Education, Vol.16, No.2, 1992, PP. 191 –203.
(11) Seymour, D., "Total quality management in higher education: Clearing the hurdles", Administration and management, Vol. 7, No.4, 1993, PP.244 – 264.
(12) Hazzard, T, "The strengths and weaknesses of total quality Management in higher education", New directions for institutional Research, (No. 71, Total quality management in higher education) Vol.18, No. 3, 1993, PP.61 – 75.
(13) Coats, J., " How to improve the quality of our organizations through the use of TQM", D.A.I., Vol.58, No. 4, 1997, P.1361.
(14) Freed, J.E, and others, " Implementing the quality principles in higher education", Research in higher education, Vol. 38, No. 2, 1997, PP.1o7 – 119.
(15) Lewis, R.G. and Smith, D.H., "Why quality improvement in higher education", International Journal, Vol. 1,No.2, January – December 1997, PP.18, 19.

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

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

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

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

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

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

(٢٢) إبراهيم بس وآخرون ، المعجم الوسيط ، الجزءان الأول والثاني ، ط٢ ، القاهرة ، مجمع اللغة العربية ، د.ت ، ص ص ١٤٥ ، ٨٠٧ .

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

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

(٢٥) سمير محمد عبدالعزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ : رؤية اقتصادية / فنية / إدارية (الإسكندرية : مكتبة الإشعاع الفنية ، ١٩٩٩م) ، ط١ ، ص ص ٩ ، ١٠ .

(٢٦) إسماعيل محمد دياب ، " ورقة عمل حول مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة في المجال التعليمي " ، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢ .

(٢٧) دال بستر فيلد ، الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور على سرور (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٥م) ، ص ٦١١ .

(٢٨) صبري كامل الوكيل ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤ .

- علي السلمي ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل اللايزو (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر ، ١٩٩٥م) ، ص ١١ .

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

(٣٠) انظر ... على سبيل المثال :

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

(٣١) فتحي درويش عشيبة ، " فعالية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية العامة " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٤م ، ص ١٨١ .

(٣٢) المرجع السابق ، ص ١٧٩ .

(٣٣) انظر ... على سبيل المثال :

- إبراهيم محمد المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١٣ .
- إسماعيل محمد دياب ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢ .
- محمد يسري عثمان ، محمد موسى عثمان ، " متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني التجاري في مصر " ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨٤.

(٣٤) صديق محمد عفيفي ، " الجودة الشاملة في الجامعات ... لماذا وكيف " ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٤ .

(35) See for example,

- Arcaro, J.S., Quality in Education: An implementation Hand Book, (Florida: St. Luice Press, 1995), P.69.
- Ciampa, D., Total quality: Auser's guide for implementation (NewYork : Addison – Wesley publishing company, Inc., 1992), PP.8,9.
- Lawrence, A.S. and Gredgory, L.G., "Total quality management in higher education", Higher Education, Vol.43, No.2, 1992, PP.22 – 27.
- Lewis, R.G. and Smith, D.H., Total quality in higher education, op. cit., P.63.
- توفيق محمد عبدالمحسن ، تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٧م)،ص ١٥٦ .
- Hazzard, T., op. Cit .
- Marlene, C., op. Cit
- Geoffery, D.D. C., op. Cit

(٣٦) توفيق محمد عبدالمحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتج : مدخل إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار النهضة العربية ، ١٩٩٥م) ، ط١ ، ص ١٢١ .

(٣٧) توفيق محمد عبدالمحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتج : مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكـره ، ص ١٢٢ .

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

(38) Balderstone, F.E., Managing today's university (San Francisco: Jossey - Bass publishers, 1995), 2nd edition, PP. 285 , 286.
(39) Arcaro, J.S., op. cit., P.9.
(40) Rhodes, L.A., "On the Road to quality", Educational Leadership, Vol. 49, No. 6, 1992, P.75.

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

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

(٤٣) محمد محمد جاهين ، المدخل إلى إدارة الإنتاج والعمليات (القاهرة : مكتبة كلية التجـارة جامعـة الأزهـر ، ١٩٩٨م) ، ص ٣٢١ .

(٤٤) محمد عبدالغني حسن هلال ، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب (القـاهرة : مركـز تطويـر الأداء والتنمية ، ١٩٩٦م) ، ط١ ، ص ١٦ .

(٤٥) عادل الشبراوي ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : ايزو ٩٠٠٠ (القـاهرة : الشـركة العربيـة للأعلام العلمي ، ١٩٩٥م) ص ص ٢٣ ، ٢٤ .

(٤٦) المرجع السابق ، ص ٢٤ .

(47) Arcaro , J.S., op. cit., B81.

(٤٨) حرفوش مدني ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٦ .

(٤٩) المرجع السابق ، ص ١٦٧ .

(50) Lewis, R.B. and Smith, D.H., Total quality in higher education, op. cit., P.83.
(51) Ibid., P.84.
(52) Lewis, R.G. and Smith, D.H., Total quality in higher education, op. cit., PP. 237 – 250.
(53) Ibid., P.259.
(54) Ibid., PP. 259 , 260.

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

(٥٦) أحمد محمود عبدالمطلب ، " أوجه التعاون العربي في بعض جوانب التعليم العالي " مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي : آفاق مستقبلية " ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠ .

(٥٧) انظر ... على سبيل المثال :

- نادر فرجاني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٩٦ ، ٩٧ .
- أحمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٣ ، ١٤ .

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

(٥٨) حسان محمد حسان ، " رؤية إنسانية لمفهوم " ضبط جودة التعليم " ، مجلة دراسات تربوية ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، المجلد التاسع ، الجزء ٦٥ ، ١٩٩٤م ، ص ٥٠ .