

# مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

م. باحث بشري شاكر الشكري  
جامعة الكوفة / كلية الفقه

م.م. أفنان عبد علي الأسدي  
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

الإدارة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي في العراق. وقد تم الوصول إلى العديد من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها التطوير والإجاز والتميز والجدارة والجودة للعملية التعليمية.

## المقدمة

يمثل التعليم العالي مرحلة من المراحل التعليمية المتميزة في أي مجتمع، باعتباره يضطلع بمجموعة من الأدوار المهمة، والتي يمكن إجمالها في ثلاثة مجالات رئيسية هي: نقل المعرفة من خلال التدريس، وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، وخدمة المجتمع والبيئة. وعلى الرغم من إن الجامعة قد تعرضت في كثير من المجتمعات لمحاولات إصلاح وتطوير تناولت معظم جوانبها؛ وذلك للعمل على تحسين أدائها لوظائفها وربطها بمجتمعها، إلا إن هناك العديد من المؤشرات التي توضح قصور الجامعة عن القيام بمسؤولياتها. بما أكد على ضرورة تطبيق فلسفات ومفاهيم حديثة تساهم في تطوير وتحسين الصورة التقليدية للجامعة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM

## ملخص البحث

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين للمنظمات الإدارية.

وقد أشتمل البحث على المحاور الآتية:

-التعريف بمفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة والأسس التي ارتكزت عليها.

-استعراض المؤشرات التي ارتكزت عليها إدارة الجودة الشاملة وإمكانية ترجمة هذه المؤشرات يتم تطبيقها في المؤسسة التعليمية.

- تقديم عدد من الاتجاهات والنماذج العالمية الحديثة في قياس وإدارة الجودة في التعليم العالي

-إشكاليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وانعكاساتها على إدارة الجامعات.

-تقديم تصور مقترح للهيكل التنظيمي لمركز إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في جامعة الكوفة، بهدف تحقيق إصلاح وتطوير

المبحث الأول: منهجية البحث  
أولاً: مشكلة البحث  
تكمن مشكلة البحث في التساؤل الآتي: إلى أي مدى إمكانية تطبيق مفهوم وأسس نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة الكوفة؟  
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل هناك استيعاب للقائمين والمستفيدين في الجامعة على المفهوم وأهميته وأسس إدارة الجودة الشاملة؟
- هل هناك نماذج عالمية كفوءة مستخدمة في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكوفة؟
- هل هناك صعوبات قد تعيق من إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الكوفة؟
- هل هناك اعتبارات أو إجراءات ينبغي مراعاتها في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الكوفة؟

ثانياً: أهمية البحث  
تكمن أهمية البحث في تطبيق نظام الجودة الشاملة كعملية إستراتيجية إدارية في النقاط الآتية:

- قد يفيد البحث المسؤولين عن التعليم العالي وسياساته في التعرف على الجوانب المختلفة لمدخل تحسين وتطوير التعليم ثبت نجاحه في الأنظمة التعليمية.
- الحاجة لإبراز دور الجامعة في تحسين جودة الخدمة الجامعية وتطوير منهجها ومسؤولياتها تجاه المجتمع.

ثالثاً: هدف البحث  
يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- ١- إمكانية تطبيق مقترح هيكل تنظيمي لمركز

Quality Management فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين للجامعات.

ولعل ما يثير العديد من التساؤلات حول: مدى إمكانية تطبيق مقترح لمفهوم وأسس إدارة الجودة الشاملة في جامعة الكوفة، والصعوبات التي قد تعيق من ذلك. والتي من خلاله يمكن إحداث تطوير نوعي لدورة العمل بالمؤسسة الجامعية بما يلائم المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية. والمتمثل في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات الجامعية وتبني الأخذ بأساليب العمل الجماعي لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية. وانطلاقاً من ذلك يقدم البحث الحالي هيكل تنظيمي مقترح قابلاً للتطبيق بجامعة الكوفة والذي من شأنه دعم نظام إدارة الجودة الشاملة» للعملية التعليمية. ويختتم البحث بالاستنتاجات المستفاد من الميدان الجامعي، والتي كان من أهمها هو إعادة صياغة الهيكل التنظيمي للجامعة على نحو يتلاءم مع فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وعليه فقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات ومن أبرزها: ضرورة تطبيق برامج إدارة الجودة في كافة المؤسسات التعليمية، وتبني التخطيط الاستراتيجي - انطلاقاً من احتياجات سوق العمل - لهيكل مواد وأنشطة التعليم العالي على ضوء المتغيرات البيئية باستخدام التكنولوجيا باختلاف أشكالها بما يدعم العملية التعليمية.

استخدامها والجهة التي تعبر عنها ومن بين أهم تلك المفاهيم مايلي :

١- الجودة الشاملة هي «مجموعة المواصفات features والخصائص characteristics المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات وهي بذلك تبنى في المنتج خلال أنشطة متداخلة ويشترك في صنعها وبنائها جميع العاملين على كافة مستوياتهم سواء إن كانوا مديرين أو مخططين، منفذين، مراجعين. وهو عمل الجميع في المنظمة»(١).

٢- وهناك من ميز بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة الشاملة وهي جودة التصميم Design quality وجودة الأداء Performance Quality وجودة المخرج Output Quality وحدد معنى «جودة التصميم بأنها: تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل، و جودة الأداء بأنها: القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج تعني: الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة»(٢).

٣- ويذهب البعض إلى إن الجودة الشاملة تعني الكفاءة Efficiency وعبر آخرون عن معنى الجودة بالفاعلية Effectiveness وبغض النظر عن التباين بين الباحثين بخصوص مفهوم كل من الكفاءة والفاعلية في مجال التعليم يمكن القول إن الجودة الشاملة تشمل الكفاءة والفاعلية معاً؛ 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)، فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة،(٣).

إدارة الجودة الشاملة ضمن إدارة الجامعة ينصب اهتمامه على الأداء والتحسين المستمر لأنشطة الجامعة

٢- توضيح معمق لنظام إدارة الجودة الشاملة وبالإمكان تطبيقها كفلسفة إدارية واجتماعية لتعامل الجامعات مع مفردات البيئة التي تتعامل معها.

٣- اقتراح استراتيجيات الجودة بما يؤدي إلى تحسين وتطوير الخدمة الجامعية.

٤- زيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين والمدرسين بالمؤسسة التعليمية وتحسين قنوات الاتصال بين إدارة الجامعات من خلال تقديم مخطط شامل وواضح لنظام موثق لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعة.

رابعاً: منهج البحث

يعتمد البحث بشكل أساسي على المنهج دراسة الحالة نظراً لملائمته لطبيعة البحث الحالي وأهدافه، وعلى ذلك تم الاعتماد عليه في رصد وتفسير الجهود العلمية في مجال الجودة الشاملة وما يتعلق بمفهومها وأسسها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في التعليم العالي.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي: الجودة Quality كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، وهي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد منها ما يلي: طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه.

أما بخصوص المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة هناك مفاهيم عديدة تختلف حسب

تعددت الآراء بشأن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM ولا يوجد ثمة مفهوم متفق عليه ذو قبول عام لدى الرواد والباحثين، حيث كلا يعبر عن وجهة نظره محددة بسبب حداثة الموضوع وعدم اكتمال البناء النظري لإدارة الجودة الشاملة.

ويمكننا تناول البعض من هذه المفاهيم منها:

١- إدارة الجودة الشاملة هي «عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمعلومات يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة» (٥).

٢- ونظر إليها البعض أنها «تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات .. ألخ. بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية» (٦).

٣- أما وجهة النظر الأمريكية فتعرف TQM على أنها « فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر في أدائها وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين» (٧).

وفي ضوء المفاهيم السابقة لإدارة الجودة الشاملة وأهداف البحث الحالي، يمكن تحديد مفهومها بأنها: مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون الجامعة - فريق إدارة الجودة ومجالسها - والتي تشمل

وإذا كانت الفاعلية تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة، فأنها تمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة: حيث يعتبر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة.

٤- كما يرى آخر بأنها « إطاراً مرجعياً لتطبيق نموذج الجودة الشاملة في التعليم. فالمدخلات هم (الطلبة) والعمليات (ما يدور في داخل الجامعة) والمخرجات الطلبة المتخرجون. إن الالتزام الكلي بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية يستدعي إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسة وأهدافها واستراتيجيات تعاملها مع العمل التربوي ومعاييرها وإجراءات التقييم المتبعة فيها ويجب التعرف على حاجات المستفيدين (الطلبة) أي ما هي نوعية التعليم والإعداد التي يرون أنها تحقق حاجاتهم وتلبي رغباتهم. (٤)

ويتضح مما سبق بان هناك العديد من الآراء التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة وكل يرى الجودة بمنظار يختلف عن الآخر، ومن وجهة نظر البحث الحالي فان شمولية الجودة تعني ثلاثة أشياء: الأول إنها تشمل كل عملية داخل الجامعة وليس مجرد التدريس فقط، والثاني إنها شاملة لكل وظيفة وليس من يقومون بتعليم الطلاب فقط، والثالث إنها شاملة لكل فرد في الجامعة فكل فرد مسؤول عن الجودة في مجال عمله. وعليه تشير الباحثات إلى تحديد مفهوم الجودة الشاملة بأنها: جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- التخطيط للجودة وتنظيمها وتنفيذها وتقييمها وتحسينها في جميع مجالات العملية التعليمية بالجامعة».
- وانطلاقاً من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعة من المضامين أهمها: (٨)
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني .
  - ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.
  - الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
  - تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة . الأمر الذي يؤدي إلي تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول علي رضا المستفيدين من العملية التعليمية .
  - الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة . تكلفة الأخطاء . عمليات التقييم سمعة المؤسسة .
  - النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات . وبما انه نحن بصدد دراسة جودة التعليم لذلك لابد من إعطاء مفهوم الجودة في التعليم فممن وجهة نظرنا هي «عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات . تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها» .
  - ثالثاً: أهمية الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال استقراء بعض الكتابات والدراسات والبحوث التي تناولت تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الجامعات , يمكن تحديد أهمية تطبيق
- هذا المفهوم في التعليم العالي بالاتي: (٥)
- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات المستفيدين .
  - 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 ثقة 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 تعيق العملية التعليمية بالجامعة.
  - تحقيق المراقبة الجيدة والمستمرة للعمل.
  - تحقيق مكاسب مادية أكثر للإفراد العاملين بالجامعة.
- رابعاً: أسس الجودة الشاملة في التعليم العالي اهتم العديد من رواد الجودة الشاملة ومنهم جارفن Garvin وكروسبي Crosby وجوران Juran وديمنج Deming وغيرهم من الرواد بدراسة أسس الجودة الشاملة غير إن تلك الأسس تم تناولها من منظور المؤسسات الصناعية والتجارية, ولذلك نحاول في البحث الحالي تطويع هذه الأسس في ميدان التعليم العالي وهي كالآتي: (٤), (٣).
- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة, حتى يساهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.
  - وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة

والتحسين المستمر لجودة البرامج التعليمية وطرق وأساليب تنفيذها وتقييمها.  
- وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسسها وكيفية إدارتها.

خامساً: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي  
يتكون نظام إدارة الجودة من عشرة مؤشرات تصف خصائص نظام إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة. وفيما يلي شرح موجز لكل مؤشر: (٩)  
١- الإدارة الإستراتيجية Strategic Management:

تختص الإدارة الإستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية (الجامعة) وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الإستراتيجية. أو الخطة التطويرية. أو الخطة التشاركية. مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الإستراتيجي لها (التفكير الإستراتيجي).

وينبغي أن تتضمن رؤية ورسالة الجامعة . والأهداف المراد تحقيقها. ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة. والعنصر الأساسي في بناء الخطة. هو حاجات المتعلمين. كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

٢- نوعية إدارة الجودة Quality Management . ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين. وهيئة التدريس. سوق العمل..الخ).

٣- التسويق ورعاية العميل Marketing & Customer care.

يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل

يشترك في صنعها جميع العاملين كل قدر إسهامه بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي قصير وطويل المدى، وحقق رغبات الطلبة 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.

- تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه، والتركيز على تصحيح العمليات وليس على لوم الأشخاص وتوبيخهم.

- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والعملاء، من حيث الإعداد 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 إن حسن إعداد الطالب في مرحلة معينة يساهم في تأهيله للمرحلة الآتية.

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

- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا تقنية المعلومات، بوجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية بما يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات مع مراعاة السرعة والدقة وسهولة الاسترجاع، والتي تتعلق بسياسات الإدارة الجامعية وشروط القبول، أو تعكس احتياجات سوق العمل، أو تتعلق بتقييم

ويؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.

المبحث الثالث: تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

أولاً: تطبيقات نظام إدارة الجودة  
لقد ولدت إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، وأصبحت شعاراً من أوجه الحياة أخذت مبادئها وتطبيقاتها تبث في ميادين الأعمال الحكومية والصناعية وفي عالم التربية والتعليم. ويرى شارجل (Schargel, 1993) إن هناك ثلاث موجات لإدارة الجودة الشاملة، بدأت أولها عندما ادخل ديمينج (Deming) مفهوم الجودة إلى اليابان في الخمسينيات، وظهرت الموجه الثانية عندما بدأت الأعمال والصناعات الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، والآن نشهد الموجه الثالثة من موجات إدارة الجودة الشاملة في ميدان التربية والتعليم الجامعي. ويقتضي تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية من خلال: (١٠)

- القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في الوزارة.
- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربوية نزولاً إلى الجامعة.
- التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الوزارة أو مستوى الجامعة.
- التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي.
- مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
- تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والجامعي.

والمعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المعلمين وسوق العمل.

٤- تطوير الموارد البشرية Human Resources Development.

يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

٥- تكافؤ الفرص Equal Opportunity.  
ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين. والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا وبالتالي تحسين الإنتاجية.

٦- الصحة والسلامة Health & Safety.  
ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين. والعاملين في المؤسسة التعليمية.

٧- الاتصال والإدارة Communication & Administration.

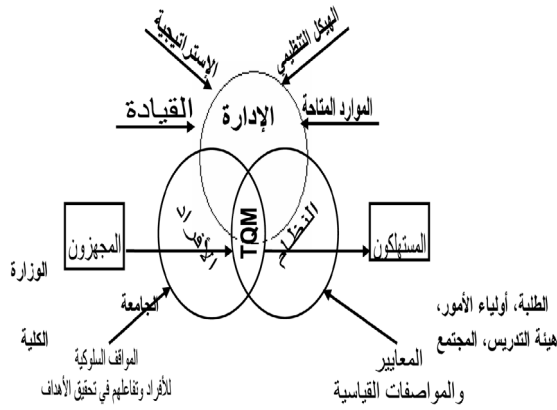
وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.

٨- خدمات الإرشاد Guidance Services.  
يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها).

٩- تصميم البرنامج وتنفيذه Program Design And Delivery.

ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية. وينبغي أن تبنى نواتج التعلم للبرامج الدراسية على متطلبات سوق العمل. كما يعني هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

١٠- التقييم لمنح الشهادات Assessment for Certification.



Source: Arcero, Jerome. «Quality in Education An implementation Handbook,» Vanity 1997, Books International, new

ومن خلال الشكل أعلاه يمكننا النظر للجودة الشاملة بأنها طريقة للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة (الجامعة) وتشمل تنظيمها بالكامل، كل قسم، وكل نشاط، وكل فرد في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة إطاراً مناسباً لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية. وذلك لأنها تقدم المزايا التالية:

- تشمل جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى الجامعة ككل وبالتالي تساعد على أحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام .

- أساسيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهو ضروري لإحداث أي تغيير حقيقي في الجامعة.

- عمل هيكل لجميع النشاطات التطويرية بدءاً بوضع رسالة ورؤية الجامعة، وبذلك توفر هيكل متكامل متناسقاً يوحد جميع هذه الجهود نحو هدف واحد.

- تدعو إدارة الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير

ثانياً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير التالية: (١١)

- لإدارة الجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية وتغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.

- تقليل الأخطاء.

- تنمية وتطوير مهارات استثمار إمكانات وطاقت جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية والتعليمية.

- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

- بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضائه كزبون أساسي في العملية التربوية والتعليمية.

- العمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن ترك الجامعة أو الرسوب.

- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، هيئة التدريس، المجتمع) .

ويمكن التعبير عن هذه النظرة الشمولية بالشكل التالي كما يقترحه جابلونسكي:

شكل رقم (٢) النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف الجامعة



- المزعم إجراؤها.
- ٥- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد .
- ٦- التعرف علي احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة .
- ٧- انتهاج المؤسسة التربوية بصورة فاعلة أسلوب ممارسة التقويم الذاتي للأداء .
- ٨- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما .
- ٩- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات .
- ١٠- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة..
- رابعا: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :
- ومن المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي: (١٣)
- ١- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ٢- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
- ٣- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو الخاص في معظم دول العالم .
- ٤- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية .
- هذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهودا لا تتوقف لتحسين الأداء ولكنها تهدف إلي تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية .
- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة .
- ٢- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلي ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدي المؤسسات التربوية .
- ٣- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب .
- ٤- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء .

سادسا: أهم الاتجاهات والنماذج العالمية الحديثة في قياس وإدارة الجودة في التعليم العالي إن الاتجاهات الحديثة قياس وإدارة الجودة تعمل على تفادي النظرة الضيقة، والعمل على قياس مخرجات التعليم العالي المتمثلة في توافر خصائص الجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى البكالوريوس، وقد قامت وزارة التعليم العالي البريطانية بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات البريطانية في عام ١٩٩٢، كما انشأ مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة البكالوريوس في الجامعات الأمريكية في عام ١٩٩٥.

كما تعددت الجامعات والكليات التي تبنت فلسفة إدارة الجودة الشاملة في معظم المجتمعات واختلفت المداخل التي استخدمتها تلك الجامعات في عملية التنفيذ، وفي هذا البحث سوف نستعرض بعض هذه النماذج ومنها:

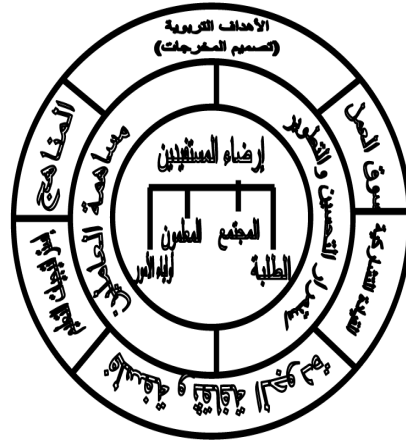
#### ١- مدخل توكيد الجودة

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

يقصد 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 الامكانيات المتاحة والعمليات التي ينبغي التركيز عليها، وعموما توجد مجموعة من الصفات التي تميز هذا المفهوم منها: (١٤)

خامسا: العجلة النوعية لإدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها الفكرية في العملية التعليمية بناء على ما ورد في المتطلبات الأنفة الذكر من الممكن تمثيل المرتكزات الفكرية ومكونات نظام إدارة الجودة بالشكل الاتي والتي تتمثل بالمرتكزات الفكرية التالية: (٦)

١. فلسفة إدارة الجودة. ٢. ثقافة إدارة الجودة.
  ٣. تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.
  ٤. انعكاس الأهداف على المناهج.
  ٥. إستراتيجيات التعلم المناسبة.
  ٦. متطلبات سوق العمل.
  ٧. استمرارية التطوير والتحسين.
- أما مكونات نظام إدارة الجودة فتتمثل بالاتي:- (٩)
١. بالقيادة التشاركية. ٢. مساهمة العاملين (المدرسين والكادر الإداري والكادر الفني).
- شكل (٣) يبين مكونات نظام إدارة جودة التعليم



العجلة النوعية ومرتكزاتها الفكرية ومكونات نظام الجودة

المصدر: البناء، رياض رشاد، وحسين، عبدالرضا علي. مشروع تطبيق نظام إدارة الجودة في جامعات وزارة التربية والتعليم، خطة عمل مقدمة إلى سعادة وزير التربية والتعليم، الوثيقة الثانية، البحرين، يوليو ٢٠٠٥.

- 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.
- ضرورة الاستفادة من الأخطاء في المراحل المقبلة.
- العمل على نقل تنفيذ الجودة إلى الجامعات أخرى لها الخصائص نفسها.
- نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة.

### ٣- نموذج جامعة أوريغون Oregon University

- طبقت جامعة ولاية أوريغون مبادئ الجودة الشاملة، واتبعت بعض الخطوات والإجراءات لتنفيذ هذه المبادئ، ومن أهم هذه الخطوات ما يلي: (١١)
- 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 للتعرف على الوضع الحالي بها.
- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين وعرض النتائج على القيادات ومستشاري الجودة.
- تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة.
- تكوين فرق لمتابعة الجودة يشارك فيه بعض الأعضاء البارزين في الجامعة.
- تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق متابعة الجودة وتنمية وتطوير الأفراد لتلافي وقوع ما قد يقع من أخطاء أثناء تنفيذ المشروعات والخطط القادمة.
- تحديد الفرق الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات التي تعيق التنفيذ مع مراعاة إرضاء العملاء ومقابلة توقعاتهم.

- ٢- فكرة بيت الجودة
- بدأت هذه الفكرة في اليابان في مجال الصناعة، وأخذت بها الجامعات اليابانية ويعني بيت الجودة: مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة وتتحدد المكونات الأساسية لبناء الجودة منها: (١١)
- السطح أو البنية الفوقية، وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وإدارتها وهي النظام الاجتماعي، والنظام الإداري، والنظام لتقني.
- ركائز الجودة، وهي: خدمة العميل، واحترام البشر، والإدارة بالحقائق، والتحسين المستمر.
- الأصول والأركان الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة، ويتكون كل منها من أربع عمليات هي:
- الأصول: استراتيجية، وعمليات، ومشروع، وإنسانية الإدارة.
- الأركان: مهمة، ورؤية، وقيم، وأهداف وقضايا.
- هذا، وقد وضع ديمينج Deming بعض الإرشادات التي ينبغي على الجامعات أن تراعيها عند تنفيذ بيت الجودة وهي: (١٥)
- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.
- توضيح سلوكيات الجودة الشاملة التي ينبغي أن يلتزم بها العاملون.
- وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام.

- توعية الأفراد بطرق التحسين والتقييم الذاتي, وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات.
- تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بفرض الحصول على معلومات عن اثر تنفيذ الجودة الشاملة, وجهود التحسين ومحاولة التغلب على الأخطاء مستقبلا.
- لاجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة توجيه الجودة, ولجنة قياس وتقييم الجودة.
- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.

- ٢- فريق تصميم الجودة وتنميتها يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس إدارة الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة, وتتمثل أهم مسؤولياته في: ( ٤ )
- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحديد متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية وخارجها.
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة, وتحديد خطواتها الأساسية, وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن العمل وغيرها.
- تحسين الجودة داخل الجامعة.
- سابعاً: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجامعات لعل من الجدير بالذكر عرض خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي , والمتطلبات اللازمة لتنفيذها في الجامعات العراقية عامة , ومن أهم تلك المتطلبات تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها, وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها ونقترح في سياق هذا البحث بأنه يمكن لجامعة الكوفة إتباع هذه الخطوات من خلال وضع استراتيجية متوسطة الأمد حسب وفرة الكوادر التدريسية المتخصصة والخبراء بمجال إدارة الجودة الشاملة على أن يكون تدريب رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التابعة للجامعة هو الشيء الرئيسي في الاستراتيجية, وذلك على النحو الآتي:

- ١- مجلس إدارة 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, يتكون من اختصاصي الجودة ورؤساء الأقسام في الكليات وبعض الأقسام الإدارية الأخرى ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس ما يلي: ( ٣ )
- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- إنشاء وتوجيه الفرق القيادية الأخرى
- ٣- لجنة توجيه الجودة تعتبر مركز عملية إدارة الجودة, وتتمثل أهم مسؤولياتها في: ( ٤ )
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة, والدروس المتعلقة داخل الجامعة أو الكلية.
- ٤- لجنة قياس الجودة وتقويمها وتتمثل أهم مسؤولياتها في: ( ٤ )
- تقويم برنامج الجودة الشاملة في

نواحي الجودة	الغرض
<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة تغطية الموضوعات الأساسية.</li> <li>- التناسب مع قدرة استيعاب الطالب في هذه المرحلة.</li> <li>- الإلتزام بالواقع العملي.</li> <li>- الإلمام بالمعارف الأساسية.</li> </ul>	١- المنهج العلمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة المستوى العلمي والمؤثقية.</li> <li>- شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي.</li> <li>- وقت توافر وسعر المرجع العلمي.</li> <li>- امتداد الاستفادة من المرجع العلمي.</li> <li>- أصالة المادة العلمي.</li> <li>- نوع الاتجاهات التي يرميها المرجع العلمي.</li> </ul>	٢- المرجع العلمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المستوى العلمي والخلفية المعرفية.</li> <li>- إبرك احتياجات الطلبة.</li> <li>- الإلتزام في العملية التعليمية والالتزام بالمنهج العلمي.</li> <li>- العمل على تنمية المهارات الفكرية التحليلية.</li> <li>- الهدف من أسلوب التدريس المستخدم.</li> <li>- تنمية النظرة المتعمقة والحس الأخلاقي والاتجاه التحليلي.</li> <li>- الوعي بدور القدرة العلمية والخلفية ودرجة التفاعل الشخصي.</li> <li>- تقبل التغذية الراجعة.</li> </ul>	٣- أعضاء هيئة التدريس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الموضوعية والانساق.</li> <li>- درجة المؤثقية والشمول.</li> <li>- عدم التركيز على التلقين.</li> <li>- التركيز على القدرة التحليلية.</li> <li>- التركيز على التفكير الإبتداعي.</li> </ul>	٤- أسلوب التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل نظام الإدارة الجامعية.</li> <li>- التوجه نحو سوق العمل.</li> <li>- المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية.</li> <li>- كفاءة وفعالية نظام الإدارة الجامعية.</li> <li>- تلقي الشكوى والتعامل معها.</li> </ul>	٥- الإدارة الجامعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناسبا مع طبيعة العملية التعليمية.</li> <li>- تنمية وإثبات النواحي الجمالية للجامعة</li> </ul>	٦- التسهيلات المادية

المصدر: شهاب, وآخرون, تقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة, جامعة القاهرة, دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة. //http://www.cairo.eun.eg/arabic/b27.htm

الصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الكوفة

تجدد الإشارة إلى انه على الرغم من أن تحسين جودة التعليم العالي ومراجعة معايير الأداء أصبحت من الأمور الضرورية والمهمة في الوقت الحالي, نظرا لما يعانيه التعليم في العراقي من مشكلات أمنية وظروف اقتصادية وسياسية متقلبة جعلته غير قادر على مواكبة التغيرات والتحديات المحلية والعالمية. وعلى الرغم من إن

الجامعة.

- والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء.
- والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

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.

بالإضافة إلى ما سبق تتطلب إدارة الجودة الشاملة أيضا اختيار المسهل ( Facilitator ), ويعتبر عاملا أساسيا في نجاح أو فشل برنامج جودة الخدمة, ويحتم على الجامعة تعيين احد أساتذة الجودة في الجامعة للقيام بهذا الدور وذلك من خلال لجنة اختيار يتم تشكيلها من قبل رئيس مجلس إدارة الجودة بعد أن تحدد صفات تتوافر فيه منها: القدرة على الاتصال الجيد, والقدرة على عرض الأفكار وكتابتها بطريقة جيدة, ولديه خلفية علمية في مجال العلوم السلوكية, ومستمتع جيد. ويقوم المسهل بتوجيه وتنسيق العمل والتأكد من تطبيق برنامج الجودة, واستخدام تقنياتها وأدواتها وتنظيم المقابلات لأعضاء دوائر الجودة. كذلك يجب وضع معايير الواجب إتباعها لتقييم جودة الخدمة من وجهة نظرنا وكما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(١) معايير تقييم جودة الخدمة الجامعية على مستوى التعليم الجامعي

الإدارة في الجامعة أو الكلية ما زالت تمارس بعض السلوكيات مما تعيق تطبيق إدارة الجودة ومنها:

- عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم.
- التسلط والاندفاع والاهتمام بالمصالح الفردية في بعض الأحيان.

- التركيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه والإرشاد الذي يساعد الأفراد في تحقيق الجودة أعلى. فضلا عن وجود العديد من أوجه الخلل في هذا التقييم السنوي.

٣- عدم وجود قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة:

تعتمد العملية التعليمية بمكوناتها المختلفة بصفة أساسية على البيانات والمعلومات سواء ما يحتاجه منها متخذو القرارات الخاصة بسياسات وشروط القبول من صميم عمل (قسمي شؤون الطلبة والعلمية بالجامعة)، أو تلك التي تستخدم في تطوير وتحديث البرامج التعليمية هو من عمل (وحدة البحث والتطوير حاليا)، أو المعلومات المتعلقة باحتياجات سوق العمل هو من إجراءات (وحدة الإحصاء والتخطيط)، أو ما يرتبط منها بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية وما يمارسه (قسم التقييم العلمي)، والواقع الحالي بالجامعة يشير إلى قصور كبير في دقة البيانات من قبل كليات الجامعة لحدثة تأسيسها وموظفيها.

ولعله من المعروف إن أهم الأسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة وجود قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة للمؤسسة التعليمية يتم في ضوءها تسيير شؤون العمل واتخاذ القرارات المتعلقة به.

٤- ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع:

- يشير الواقع العملي إلى إن الجامعة ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات قطاعات العمل المختلفة سواء من حيث الكم أو الكيف،

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في بعض الدول العالمية قد حقق نجاحا ملحوظا في تطوير هذا النوع من التعليم، إلا إن تطبيق هذه الصيغة في التعليم العالي بالعراق يتطلب الحذر والدراسة العلمية المتأنية حتى تؤدي هذه التجربة ثمارها المرجوة عند التنفيذ.

وانطلاقا من هذا يحاول البحث الحالي التنبيه إلى بعض المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة، والتي قد تؤثر بالسلب على النتائج المرجوة، وبذلك يفرض العمل على تفاديها ووضع السبل التي تساهم في التغلب عليها. ويمكن عرض أبرز تلك الصعوبات وعلى النحو الآتي: ( بالإطلاع علياحصاءات التقارير السنوي للجامعة )

١- طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة:

يعاني الهيكل التنظيمي للجامعة أو الكلية من بعض جوانب القصور والخلل التي تؤثر على فعالية العملية التعليمية والإدارية بالجامعة ما يؤدي إلى عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الوفاء بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها:

- اهتمام كبير بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل الفعلية.

- كما إن هناك بعض المؤشرات التي توضح تداخلا بين الوظائف المختلفة، خاصة الوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسؤوليات والسلطات الخاصة بكل منها، ولعل ذلك يرجع إلى التحديد غير الواضح للمهام لتلك الوظائف، ووجود تكرار في بعض المهام المتعلقة ببعض الوظائف.

- فضلا عن عدم التناسب بين المسؤوليات المتوقعة من بعض الأفراد والسلطات الممنوحة لهم.

٢- قصور إدارة الجامعة وكلياتها:

بعض القيادات التي تتحمل مسؤولية

يمكن تلخيص أهم هذه المعوقات على النحو الآتي:

- البنية التنظيمية المزدوجة الجامعة والكليات، بمعنى التمييز والفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود آجهاين متوازيين في العمل، لكنهما غير متعاونين بالمستوى المطلوب، مما يترتب عليه صعوبة إتمام الحس المشترك إزاء المهمة التي تسعى إليها الجامعة ومنها:

- الاعتقاد السائد لدى معظم العاملين بالجامعة بان الجامعات والكليات متميزة عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وأنها فوق حدود التقييم ومحكات التقدير التي تطبق على غيرها وهذا يرجع كونها مؤسسة تعليمية تهتم بالمعرفة في المقام الأول، فهي إذن تستطيع أن تمارس الجودة دون توجيه من احد خارجها، مما يعيق نقد أذات وتقدير آراء الأفراد والجماعات من خارج الجامعة، ويؤدي إلى عدم التجاوب مع هذه الآراء.

- تتجه الجامعة إلى تأكيد إنجازات الفرد الواحد أكثر من الميل إلى جهود الفريق ككل، فما زالت تنظر إلى أي تحسين في الأداء على أنه ثمرة إنتاج فردي وليس جماعي، ولعل هذا يشير إلى إن الجامعة لم تصل بعد إلى تشجيع العمل الجماعي بالشكل المطلوب، ويتعارض هذا مع تطبيق الجودة الشاملة.

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

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

• العميل وإرضاءه: من الأسس المهمة للجودة إرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم

وغالبا ما يكون التركيز على الأجل القصير.  
- كما إن 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 تحكم في: عمليات القبول بالجامعة (قرب الموقع الجغرافي، الحالة المادية الصعبة)، وفرص العمل والإمكانيات والموارد المتاحة.  
- كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان:

- تتعدد القوانين واللوائح والتعديلات التي تصدرها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الآونة الأخير والتعديلات بخصوص سياسات التعليم العالي ونشاطاته المختلفة.

- بالإضافة إلى التعقيد هذه القوانين وعدم استيعابها بشكل جيد من قبل مستخدميها بالجامعة منها ما يتعلق منها (التعيينات، سلم الرواتب، الحوافز، العلاوات، المشاريع الهندسية والتوسعات القائمة بالجامعة... الخ) مما يؤدي إلى تفسيرات مختلفة لكل قانون أو لائحة، الأمر الذي يترتب عليه كثير من المشاكل في تنفيذها.  
- قصور التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم العالي:

1- ما زالت تعاني الميزانيات المالية للجامعات العراقية من نقص كبير في مواردها.

- معدل الزيادة في أعداد الطلبة مازال يفوق الزيادة في الموارد والإمكانيات المتاحة، أيضا يفوق الزيادة في أعداد أعضاء هيئة التدريس، كما إن هناك بعض الجامعات والكليات المستحدثة منها غير قادرة على استيعاب هذه الإعداد في ضوء ما لديها من أجهزة ومعامل ومنشآت ومختبرات للحاسوب وغيرها، الأمر الذي نتج عنه نواحي قصور متعددة في إعداد الطلبة وتدريبهم.

7- بعض المعوقات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية للجامعة وبمفاهيم الجودة الشاملة:

الجامعة الأخرى بما يخدم الاتجاه العام. وعليه نضع أمام أنظار المسؤولين النموذج الهيكلي التنظيمي ( لمركز إدارة الجودة ) أسوة بالمراكز العلمية والاستشارية القائمة حالياً في جامعة الكوفة، وبالنظر إلى كل ما تقدم من الأسس النظرية في تنظيم إدارة الجودة الشاملة وعكس تلك الأفكار النظرية على المؤشرات العلمية في تنظيم إدارة الجودة لواقع الجامعات العراقية، فإن من الأنسب للجامعة إذا ما أرادت تخصص موقع تنظيمي لإدارة الجودة فيها أن يتم ذلك بتكوين مركز للجودة يحتل موقعا تنظيميا في الإدارة العليا بالنسبة للجامعة ويرتبط مباشرة برئيس الجامعة، وتتمحور الصلاحيات المناطة بالمراكز على أن يتم على وفق الخطوات الآتية:

- استحداث دائرة أو هيئة الجودة الشاملة ومقره الوزارة ويمثل الإدارة العليا للجودة.
- استحداث مركز الجودة في الإدارات التعليمية ( الجامعة ) وتمثل بهذا الإدارة الوسطى.
- استحداث وحدة الجودة في كل كلية تمثل بهذا الإدارة الدنيا.

وما يهمنا في البحث الحالي مركز الجودة الشاملة في الجامعة والإدارات التابعة له على أن يتم وفق الخطوات الآتية:

مركز إدارة الجودة الشاملة في الجامعة: الشروط الواجب توافرها في مركز إدارة الجودة وكما يلي:

أولاً: ينشأ بجامعة الكوفة مركز إدارة الجودة الشاملة وذلك لتقويم الأداء وضمان الجودة. ويكون مقره برئاسة الجامعة.

ثانياً: رؤية المركز- تحقيق مستوي رفيع من الأداء والحفاظ على الإنجاز الراقي بهدف التأهل للحصول على الاعتماد وكسب ثقة ورضاء المستفيدين.

ثالثاً: رسالة المركز- أن يكون للمركز الدور القيادي

ومتطلباتهم، وقد يلاقي هذا المبدأ اعتراضاً ومقاومة من العاملين بالتعليم العالي؛ نظراً لأن مصطلح « العميل Customer » مصطلحاً تجارياً مادياً لا يمكن أن يعبر عن طبيعة العلاقة بين الطالب والمؤسسة التعليمية، كما إن هناك من يرى عبارة «إرضاء العميل» محكاً محدوداً، وغير مناسب لتقييم ما يحتاجه الطالب من متطلبات معرفية ومهارية بالجامعة.

- المراقبة/التحكم/تقليص البدائل: فمثل هذه المصطلحات أيضاً قد تلاقى اعتراضاً ملحوظاً في المؤسسة الجامعية، لما قد توحي من تقييد للأفراد أو الحد من حريتهم والتحكم فيهم وعدم إتاحة الفرصة لهم للإبداع والتطوير.
- معايير الحكم على الجودة ليست نهائية أو محسومة ومعظم هذه معايير تركز على مؤشرات كمية رقمية ونسب ومعدلات: في حين إن التعليم داخله تفاعلات وعناصر من الصعوبة تكميمها وقياسها أو معايرتها، كما إن داخل العملية التعليمية قيمة مضافة تأتي من عوامل ومصادر متعددة وليس في الامكان حسابها، ورصدها أو قياسها وإدراك مدى تأثيرها.

عاشراً: تصور مقترح تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

من اجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته التعليمية وتخرج طلبة متعلمين يتمتعون بمواصفات الجودة الشاملة والتي تسعى جامعة الكوفة لتحقيقه ، وفي ضوء التحليل النظري لهذا البحث ، لذا حاولنا وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل الحصول على مخرجات تعليمية مناسبة، ولا بد أن يتزامن مع إجراء بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي لجامعة الكوفة من خلال ضم بعض أقسام ووحدات إلى مركز إدارة الجودة الشاملة المقترح، والقيام بالتنسيق والتكامل مع إدارات



- تنسيق أعمال التوثيق وحفظ الأدلة الثبوتية الخاصة بمنظومة الجودة.  
 - تصميم أدوات لقياس مدى رضا الطلبة والهيئة التدريسية وأولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.  
 - المشاركة في الاجتماعات الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة التي تنظمها الوزارة.  
 - إعداد تقارير نتائج التطبيق بشكل دوري وعرضها على مجلس الجامعة.  
 - القيام بدورات تدريبية في مجال جودة التعليم ونقترح منها في الجدول التالي:  
 جدول رقم (٢) الدورات التدريبية المقترحة في مجال جودة التعليم العالي

اسم الدورة التدريبية	الجهة المستهدفة	مفردات الدورة التدريبية
١- إعداد وثيقة التقييم الذاتي	رؤساء وأساتذة الأقسام الأكاديمية بالجامعة	تهيئة حول جودة التعليم، موضوع أكاديمي عناصر أساسية، مخرجات التعلم والتعليم، نماذج التقييم والتوثيق، العناصر الأساسية للتقييم الذاتي، كتابة وثيقة التقييم الذاتي، مواصفات البرنامج والمساق والملاحق.
٢- إعداد مقياس موضوع أكاديمي	رؤساء وأساتذة الأقسام الأكاديمية بالجامعة	مقدمة، التحضير للراجعة، المعالم الأساسية للراجعة، الأحكام، التقارير، المرجعية المتبعة في الراجعة، تنفيذ الراجعة.

المصدر: الجامعة الإسلامية، لجنة الجودة، ٢٠٠٤

خامساً: تعيين مدير تنفيذي للمركز من تتوفر فيه شروط الكفاءة الإدارية وشؤون الجودة، ومن مهام واختصاصات مدير المركز هي:  
 - التوجيه والإشراف على العاملين بالمركز وإعداد خطط العمل اللازمة .  
 - الإشراف على نظام العمل بالمركز ومتابعة إنجاز الأعمال اليومية ، والتأكد من مطابقتها لخطة أعمال المركز ، والتنسيق بين العاملين .  
 - تقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة عن تطور العمل بالمركز وفقاً للمهام المنوطة به ، والمشاكل التي

في تحقيق والمحافظة على جودة الأداء المؤسسي والأكاديمي، والارتقاء المستمر بالعملية التعليمية وخدمة الطلبة والبيئة، بما يحقق رسالة الجامعة ويتفق مع إستراتيجيتها. ويتولى المركز مهام ومراقبة وضبط مدى قيام العاملين بتنفيذ واحترام العمليات والبرامج التعليمية والخدمات المساندة والجوانب الإدارية والمالية لتحقيق الأداء ولضمان جودة التعليم، وعليه القيام بنشر ثقافة الجودة والترويج لها بمختلف الوسائل في إرجاء الجامعة وكلياتها، وعليه أن يحدد المشاكل ويقترح الحلول وان تتابع عمليات التحسين المستمر لجودة التعليم وتنفيذ ادراءات الاعتماد والتقييم الذاتي سنويا.

رابعاً: مهام وواجبات مركز الجودة ومنها:  
 - رسم السياسة العامة للجودة في التعليم بالجامعة والإشراف على تنفيذها.  
 - اعتماد خطط ومتطلبات تطبيق الجودة بالجامعة.  
 - دعم ومساندة الجهود المبذولة لتطبيق الجودة من خلال تبني برامج تدريبية لتطبيق الجودة في مراحلها المختلفة.  
 - إقرار برامج لتحفيز ومكافأة الفرق والأفراد المتميزين في تطبيق جودة التعليم.  
 - تنسيق الجهود المبذولة لتطبيق جودة التعليم بالجامعة.  
 - إقرار السياسات العامة لنشر مفهوم جودة التعليم ونقل تجربة الجامعة للمؤسسات الحكومية الأخرى.  
 - تنسيق وإعداد البرامج الأكاديمية الجديدة بالجامعة.  
 - التحقق من تطبيق دليل ضمان الجودة في الجامعة ويشارك في تطويره بصورة دورية.  
 - تنسيق أعمال فرق التدقيق الداخلي في الجامعة.

الكليات والأقسام العلمية والوحدات التابعة للجامعة .

- مراقبة الوثائق المطلوبة والمتعلقة بالعملية التعليمية من النواحي ( المصادقة, وإعادة النظر في البعض منها للتحديث ولأغراض قانونية).  
- والرقابة على السجلات ونوعيتها مع تبني المحافظة على إجراءات النظام.

- التنفيذ وفقاً للمعايير والإرشادات .

- إجراء المسوح الميدانية المتعلقة بطبيعة عمل المركز.

- التغذية المرتدة من جميع عمليات التقييم والمتابعة , والاستفادة من المعلومات المتحصل عليها .

- دعم الأداء لجميع الأقسام العلمية والإدارية بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة .

- نشر المعرفة وبرامج الوعي والتدريب المتعلقة بفلسفة إدارة الجودة المؤسسية والأكاديمية .

ب- قسم الإعداد للاعتماد

بناء وتطوير قدرة الجامعة على تحقيق أعلى مستويات الجودة في خدماتها ومخرجاتها وضمان استمراريته وتحسينها من خلال ترسيخ مبادئ وأسس وثقافة التقويم الذاتي والحصول على الاعتماد الوطني والدولي لبرامجها الأكاديمية ونظمها الإدارية في ضوء الشريعة الإسلامية وبما يتناسب مع متطلبات التنمية والثقافة المحلية السائدة . ومن أنشطته :

- تجميع نتائج الدراسات الذاتية الواردة من الأقسام العلمية والإدارة .

- تصميم جداول ونظم وخطط الأعمال التنفيذية .

- تلقي المقترحات والشكاوى وفحصها واقتراح الحلول لها .

ج- قسم التخطيط والمعلومات , ويضم قسم

تواجه قيامه بمهامه.

- اقتراح مصادر تمويل غير تقليدية بالمركز.

المدير التنفيذي للمركز له كافة الصلاحيات اللازمة لتسيير العمل التنفيذي بما في ذلك الاتصال بالأقسام العلمية والإدارية بالجامعة . وذلك في إطار الصلاحيات المخولة إليه من مجلس الجامعة .

سادسا: الجهات المستفيدة وذات العلاقة المباشرة مع المركز هي :

١- جهات خارجية (من خارج الجامعة) :

- النقابات والإتحادات المهنية ذات العلاقة بتخصصات الخريجين .

- الجهات المستفيدة من مخرجات التعليم بالجامعة مثل (أولياء الأمور. المجتمع).

- مؤسسات المجتمع المدني المهتمة بالتعليم ( جميع الدوائر الحكومية والأهلية )

٢- جهات داخلية ( من داخل الجامعة ):

- مجلس جامعة الكوفة

- مجالس الكليات للجامعة ولجانها المتصلة بتخصصات الطلبة والتدريسين .

- بعض الأقسام العلمية والإدارية التابعة للجامعة .

- الطلبة , أعضاء هيئة التدريس , ومعاونيهم .

٣- أقسام ووحدات المركز المقترح

كما إن المركز يضم أربعة أقسام رئيسية. تقوم كل منها بمجموعة من الأنشطة - مع مراعاة الأسس لإنشاء المراكز العلمية والاستشارية في الجامعات وكما يلي :

أ- قسم تقويم الأداء

يتشكل المركز من منسق لأعمال المركز وفرق عمل مختلفة تتكون من بعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة , ويلحق به قسم التقويم العلمي المقام حاليا بالجامعة ومن أنشطته:

- التقويم ( البرامج الأكاديمية , المؤسسي, تجهيز البرامج الأكاديمية والمؤسسية للاعتماد) لجميع

الباحثين وإجازاتهم البحثية والطلبة الموجودين والمتخرجين والكوادر التدريسية واختصاصاتهم العلمية في الجامعة وتقوم بدراسة تطوير نظام مهني لضمان وتحسين الجودة والنوعية تجاوبا مع الحاجة الملحة لتطوير التعليم العالي وتقديمها لتخذي القرار بدقة وكفاءة ليتمكن المركز اتخاذ القرار بموضوعية على أساس علمي سليم.

ز- ضم وحدة التعليم المستمر بمركز الجودة وإعادة تأهيلها بما يتناسب مع أسس الجودة باسم وحدة التدريب والتأهيل المستمر بما لهذه الوحدة من مهامها هي:

- الالتزام بتنمية مهارات وقدرات وإمكانيات أعضاء هيئة التدريس وتحسين أداءهم التدريسي والبحثي والاجتماعي .

- تحديد المميزات المطلوبة للإفراد لإجراز أعمالهم بكفاءة.

- توفير التدريب وفقا لاحتياجاتهم.

- تقويم فاعلية التدريب.

- إتباع أسلوب لتدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس على استخدام الطرائق التدريسية.

٤- فرق العمل بالمركز : يمكن تشكيل فرق عمل تساعد في إجراز مهام العملية التعليمية ويعينهم رئيس الجامعة من بين أعضاء الهيئة التعليمية تشمل:

١- فريق التخطيط والتطوير: للتخطيط الاستراتيجي وتخطيط وتنفيذ الخطة السنوية.

٢- فريق المتابعة والتقييم: لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها واقتراح سبل تعديل الانحرافات في مسار الخطة إن وجدت.

٣- فريق التوثيق والتدقيق المعلومات : وينحصر عمله بجمع البيانات وتدقيق صحتها وتقديمها إلى فريق التخطيط والتطوير إذ لا يمكن أن تكون عملية تخطيطه من دون بيانات إحصائية دقيقة. وكذلك توثيق العمليات التي تجري في كليات الجامعة.

التخطيط والمتابعة, القائم حاليا بالجامعة لتكون أكثر أجاها نحو تحسين جودة الخدمة الجامعية وإرضاء حاجات المستفيدين ورغباتهم. وتكون منسق لأعمال المركز ومن أنشطته:

- تصميم وبناء نظم المعلومات والإحصاءات .

- تصميم واختيار قواعد البيانات التي تحقق الأهداف المرجوة .

- تحليل المعلومات بالطرق العلمية المناسبة لكل حالة .

- حفظ الملفات والمستندات والوثائق .

- النشر والإعلان وفقاً للخطة الموضوعية وبما يحقق الهدف .

- إنشاء وتحديث الموقع الإلكتروني للمركز بصفة مستمرة .

- كتابة وتقديم تقرير الدراسة الذاتية للاعتماد من مجلس الجامعة .

د- قسم الشؤون المالية والإدارية :

استحداث قسم للأعمال الإدارية والقيام بشؤون المالية للمركز ويمكن تنسيب بعض الكوادر الإدارية الموجودة حاليا في أقسام الجامعة للعمل في أقسام المركز ومن أنشطتها :

- كافة الأعمال الإدارية المتعلقة بإجراءات المركز.

- السكرتارية .

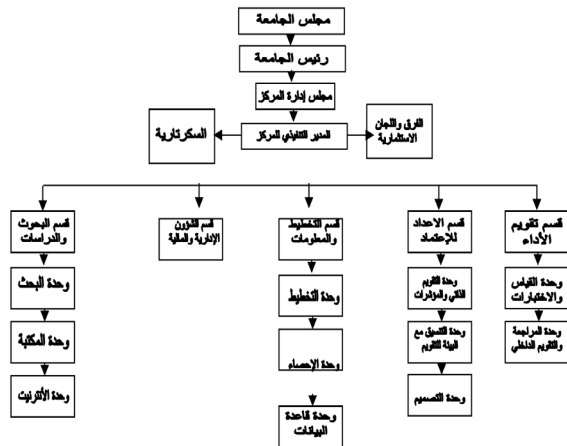
- المالية .

هـ قسم البحوث والدراسات: ويضم وحدة البحث والتطوير المقامة حاليا بالجامعة ووحدة الانترنت, ووحدة المكتبة.

و- ضم وحدة قاعدة البيانات التابعة لقسم الشؤون التخطيط حاليا ووحدة الحاسبة مستقلة عن مركز الحاسبة الالكترونية بمركز الجودة, وذلك لان عملية الحصول على المعلومات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها والتي تؤديها هذه الوحدات هي صلب منهج نظام إدارة الجودة الشاملة التي تقوم بجمع البيانات عن أعداد

٤- فريق المناهج: يجب على الإدارة الجامعية متابعة بنا المناهج وتطويرها من خلال :  
 - تحديد خطة المنهج لمختلف فعاليات البناء والتطوير وتنفيذها.  
 - تحليل المتطلبات لفتح تخصصات جديدة والعمل على تحديد الواجبات التي تتضمنها التخصصات.  
 - كتابة تفاصيل المنهج والأهداف التدريسية - ضرورة وجود سياقات مراجعة المنهج وتوثيقه وسياق توثيق عملية التغيير.  
 ٥- فريق التدريس: متابعة شؤون الهيئة التدريسية من جميع النواحي ومنها:  
 - خطة التدريس، وتحديد طرائق التدريس ومعالجة الإخفاقات.  
 - إتباع أسلوب موثق وسياقات لتحقيق كفاءة عملية التدريس  
 ٦- فريق الامتحانات: متابعة قضايا الجان الامتحانية على مستوى الكليات وتوفير جميع المستلزمات الخاصة بها ومنها:  
 - وجود نظام للامتحانات وتعليمات عمل مكتوبة.  
 - خضوع الأسئلة الامتحانية لنظام فحص بعض النماذج.  
 - مدى ارتباط نظام الامتحانات بنظام امتحان وطني.  
 - وجود تعليمات تحدد زمن ودرجة كل امتحان... الخ من واجبات ومسؤوليات فرق الامتحانات الأخرى.  
 ٧- فريق قياس وتحليل وتحسين الجودة: يجب على الإدارة الجامعية تطبيق أنظمة القياس وتحليل وتطوير عملياتها العلمية والتربوية ومن النواحي التالية:  
 - تحديد الكفايات: ومنها التأكد من قيام أقسام الكليات العلمية بتهيئة مستلزمات العملية العلمية وعلى نوعية الخريج، وكذلك

تحديد متطلبات خطط المعايير الوطنية للمهن وتطوير الأدلة الإرشادية، بالإضافة إلى الإجراءات التصحيحية.  
 - تحليل أسباب الرسوب: ومنها وجود سياقات لتحديد أسباب ارتفاع نسب الرسوب، كذلك تثبيت تفاصيل الفشل ومتابعتها، واعتماد تعليمات إعادة قبولهم في مجالات أخرى، بالإضافة إلى إتباع الأعمال التصحيحية.  
 - مراجعة متطلبات الحصول على الشهادة : ومنها وجود سياق موثق للتأكد من الدقة في تحديد متطلبات الحصول على الشهادة، وتحديد مسؤولية تنفيذها.  
 والشكل (٤) يوضح الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الذي تم تصميمه بناء على ما تقدم من المؤشرات التي ذكرت أنفا ويشير في الوقت نفسه إلى موقع إدارة الجودة الشاملة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة والأقسام والوحدات التابعة للمركز. يتشكل الهيكل التنظيمي لمركز إدارة الجودة الشاملة وفقاً للشكل التوضيحي التالي :  
 شكل (٤) الأ نموذج المقترح للهيكل التنظيمي لمركز إدارة الجودة الشاملة في جامعة الكوفة



المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١- يرى البحث الحالي إن معظم تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي للجامعة تتركز على الجانب التدريسي والبحث العلمي أكثر مما هي عليه في الجانب الإداري والتطبيقي.

٢- عدم معرفة العاملين في الإدارة الجامعية من مراكز وأقسام ووحدات المنتجة للخدمة بمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة وان ما يقومون به من تحسين وتطوير العملية التعليمية هو بحقيقته يمثل جودة أداء الخدمة الجامعية.

٣- يعاني الهيكل التنظيمي للجامعة أو الكلية من بعض القصور التي تؤثر على فعالية العملية التعليمية والإدارية مما يؤدي إلى عدم الوفاء بمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

٤- تعاني الجامعات من عدم وجود قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة للمؤسسة ليتم في ضوئها توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته وتسيير شؤون العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بأسس الجودة الشاملة.

٥- تتمسك بعض العاملين بالجامعة ببعض القيم والآراء الإدارية والأكاديمية التي تعيق تنفيذ برامج الجودة الشاملة , والخوف من التغيير ورفضه في بعض الأحيان.

ثانياً: التوصيات

١- تبني الجامعة التخطيط الاستراتيجي - انطلاقاً من احتياجات سوق العمل - لهيكل مواد وأنشطة التعليم العالي على ضوء المتغيرات في البيئة واستخدام التكنولوجيا في التعليم على اختلاف أشكالها بما يدعم العملية التعليمية.

٢- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعات, بحيث يتضمن الوظائف اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة وبما يساهم في تلبية

متطلباتها.

٣- ضرورة وتكوين قاعدة بيانات دقيقة وشاملة وحديثة بالتعليم الجامعي, بحيث تتضمن معلومات عن كل احتياجات قطاعات العمل المختلفة.

٤- تفعيل دور التدقيق الداخلي في الجامعات لما له من دور واضح من حيث التأكد من التزامها بتطبيق معايير الجودة فيها .

٥- ضرورة تطبيق المواصفات والمقاييس الخاصة في الجودة سعياً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

الخاتمة

في ضوء النجاح الذي حققته تجربة تطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة بالجامعات العالمية , ارتأينا تعميم هذا النظام في الجامعات العراقية كافة, وجامعة الكوفة قيد البحث, حيث يساعد هذا التوجه المؤسسة الجامعية بطريقة منهجية منظمة على إحداث التغييرات المنشودة في دورة عمل الجامعات.

وبما إن الجودة الشاملة عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار التنمية البشرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للجامعات. والمتمثل في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات التعليمية والتربوية. وتبني أسلوب العمل الجماعي. وتشكيل فرق العمل بالمشاركة وتطوير مقاييس الأداء والتحسين والتطوير المستمرين لكافة العمليات التربوية والإدارية , لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية وتحسين قنوات الاتصال بين إدارة الجامعات وأقسام وإدارات

institutions of Higher Education in Iraq.  
The researcher have come out with a number of conclusions and recommendations which can realize improvement «performance distinction the ability and quality in the educative

الوزارة ذات الصلة من خلال نظام موثق واضح. وأخيرا تناول البحث رؤى وتصورات عن تصميم أنموذج الهيكل التنظيمي لمركز إدارة الجودة الشاملة لجامعة الكوفة بعد تحليل المعوقات لتطبيقها.

#### Abstract

The concept of Total Quality Management is considered a modern administrative philosophy which is based on a number of modern Administrative concepts which are reliable in mixing of administater Means and creative efforts and specialized skills which aim at Raising the level of per formance and achievements of administrative Organizations .

The research has covered the following sections :

- Defining the concept of Quality and Total Quality Management and its bases.
- Indicating the bases on which TQM has based and the ability of putting these indicators into action through their application in the teaching institute.
- Presenting a number of universal trends and models in measuring and managing fine quality in higher education.
- The forms of application of TQM in higher education and their reactions on the administration of universities.
- Presenting a proposed frame work of comprehensive fine quality for the center of management of fine quality and the possibility of its application in the university of kufa for the purpose of reforming and improving the university management in the

#### قائمة الهوامش

- (١) عابدين, محمود عباس, ١٩٩٨: ص ٦٩
  - (٢) بدركان, زكي محمد, ٢٠٠٠ : ص٢
  - (٣) دياب, إسماعيل محمد (٢٠٠١), ص٢
  - (٤) عشيبه, فتحي درويش ٢٠٠٠: ص٢
  - (٥) ٢٠٠٠ - p, Rhodes: ٧٥.
  - (٦) جابلونسكي. جوزيف ٢٠٠٠: ٤
  - (٧) وليامز. ريتشارد: ١٩٩٩: ٣
  - (٨) الدرادكة. مأمون وآخرون (٢٠٠١): ص٦
  - (٩) البناء. رياض رشاد, ٢٠٠٥: ص٤
  - (١٠) حسين. عبد الرضا علي وآخرون, ٢٠٠٦: ص١١
  - (١١) تونسبند. باتريك, ١٩٩٨: ص٢٤
  - (١٢) مصطفى, أحمد سيد , ١٩٩٨م. ص٥٠.
  - (١٣) العقيلي, عمر وصفي . ١٩٩٥ . ص ٤ .
  - (١٤) مدني, حرفوش, ١٩٩٩, ص٥٥
  - (١٥) Arcero, Jerome, ٢٠٠٠: p. ٨٣
  - (١٦) شهيبي, وآخرون, ٢٠٠٤: ١٥
- قائمة المصادر
- ١- عابدين, محمود عباس, ١٩٩٨«الجودة واقتصادياتها في التربية» دراسة نقدية, دراسات تربوية, القاهرة رابطة التربية الحديثة, مجلد ٧, الجزء ٤٤ ص ٦٩.
  - ٢- بدركان, زكي محمد, ٢٠٠٠, «مدخل احتمالي لقياس جودة التعليم», بحث منشور في المجلة العلمية لكلية التجارة, جامعة الأزهر, العدد ١, ص٢.
  - ٣- دياب, إسماعيل محمد, ٢٠٠١, «ورقة عمل حول مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة في

- المجال التعليمي»، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، ص ٢.
- ٤- عشيبه، فتحي درويش، ٢٠٠٠، «الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي»، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي لمجلس الجامعات العربية، جامعة السلطان قابوس.
- ٥- Rhodes, L.A. «On the road to quality» Vol ٧٥.No, p, ٤٩. Educational Leadership, Vol ٦- جابلونسكي. جوزيف. إدارة الجودة الشاملة. تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة. ج ٢ تعريب عبدالفتاح السيد النعماني. مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك» الجيزة. القاهرة. ٢٠٠٠م.
- ٧- وليامز ريتشارد: ل. أساسيات الجودة الشاملة. ترجمة مكتبة جرير ١٩٩٩. الجمعية الأمريكية للإدارة أماكوم نيويورك ١٩٩٤.
- ٨- الدرادكة. مأمون وآخرون. إدارة الجودة الشاملة ط ١. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان ٢٠٠١م.
- ٩- البناء. رياض رشاد. وحسين. عبدالرضا علي. مشروع تطبيق نظام إدارة الجودة في جامعات وزارة التربية والتعليم. خطة عمل مقدمة إلى وزير التربية والتعليم. الوثيقة الثانية. البحرين ٢٠٠٥.
- ١٠- حسين. عبد الرضا علي وآخرون. مقترح الخطوط العريضة لمنظومة مركز الجودة. وزارة التربية والتعليم. البحرين. ٢٠٠٦.
- ١١- تونسند. باتريك وجيبهارت. جون. كيف تحقق الجودة؟. ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأميركا. توزيع المؤتمن للتجارة. الرياض. ١٩٩٨م.
- ١٢- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو ٩٠٠٠. مكتبة الأجلو المصرية. ١٩٩٨م. ص ٥٠.
- ١٣- العقيلي، عمر وصفي. المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل. ٢٠٠١م
- ٢٢- الرشيد محمد، الجودة الشاملة في التعليم. المعلم. مجلة تربوية ثقافية جامعية. جامعة