

## معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

إعداد

د. طارق عبد الرؤوف محمد عامر

### مقدمة

لم تعد المجتمعات تنظر للتربية على أنها نظام خدمات لا مقابل لها، بل أصبح ينظر إليها كنظام إنتاج يقيّم في ضوء تكلفته والعائد منه، كما لم يعد النظام التعليمي يعمل في معزل عن النظم المجتمعية الأخرى، حيث تتوقع تلك النظم من النظام التعليمي أن يوفر لها مخرجات من الطلبة في مستوى جودة تتناسب مع احتياجاته، وأن أي نقص أو تقصير في هذه المخرجات يكلف النظم الأخرى تكاليف كثيرة في إعداد برامج تأهيل وتدريب، والنظام التربوي كنظام مجتمعي لا بد أن يطور أهدافه، وعملياته، ومخرجاته، حتى تتلاءم مع التغيرات المتسارعة التنافسية التي يمر بها العالم الآن، والأكثر من ذلك أن بعض الاقتصاديين ينظرون للمؤسسة التعليمية نظرتهم إلى المصنع من حيث المدخلات والمخرجات، لهذا فتطبيق الجودة الشاملة في التربية أمر واقع وليس مجرد خيال (١).

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين تحركاً حثيثاً لتنظيم المؤتمرات العلمية وحلقات النقاش والورش والندوات العلمية العالمية والأقليمية والمحلية، لتقييم النظم التعليمية عموماً والتعليم الجامعي خاصة بسياساته، وهياكله، ونظمه، وتوقعات المجتمع لنتائج أدائه. ولعل من أظهر المجالات التي حظيت بالاهتمام وبخاصة في الدول النامية ومنها دولنا العربية، الإدارة الجامعية، إدراكاً لحقيقة أن المشكلات الجامعية في جانب كبير منها تؤدي إلى إخفاق الإدارة الجامعية في رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات، والإخفاق في

(١) عبد المنعم محيي الدين، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التربية (دراسة وصفية)، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ع ٢٤، يوليو ٢٠٠٠، ص ٩٨.

1192 VP

تحقيق التكامل والتناغم والاتساق بين العمليات الإدارية كالقيادة والتنظيم والتخطيط والرقابة والتنسيق والتقويم واتخاذ القرارات، ناهيك عن إخفاقاتها في الاستجابة للتطورات الحاصلة في الفكر الإداري كإدارة بالتفويض، والإدارة الذاتية، والإدارة بالأهداف، والإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة وسواها من الاتجاهات التي لم تجد طريقها للتطبيق إلا بقدر محدود، وفي أعداد هي الأخرى محدودة من جامعات الدول النامية المعاصرة، حيث تركت هذه الإخفاقات بصمات سلبية واضحة على مستوى الأداء الجامعي المعاصر في العديد من الدول العربية. (١)

تعتبر جودة التعليم إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر، فالمنهج والبرامج التعليمية التي طبقت لتحسين نوعية التعليم في الماضي قد أبرزت تحسناً محدوداً في الأداء الأكاديمي في المدارس والجامعات، غير أن جودة التعليم لا تزال موضوعاً مثيراً للجدل، حيث إن النظام التعليمي القائم في العديد من بلدان العالم لا يهيئ الطلبة لسوق العمل بصورة كافية، ولا يمنحهم الفرصة لإبراز إبداعاتهم. (٢)

إن اهتمامنا بإدارة الجودة الشاملة لا يعني أننا نخطط لجعل الجامعات منشآت تجارية أو صناعية لمضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ما ينبغي أن نستفيد به من مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التربوية (التعليمية) تحقيقاً لجودة المنتج، وسعيًا إلى مضاعفة استفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية، وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعته وأفراده.

ومفهوم "الجودة" ليس غريباً ولا جديداً على الفكر التربوي، ففي الأربعينيات من هذا القرن كرست إحدى كليات التربية الأمريكية (بجامعة كولومبيا بولاية نيويورك) قدراً كبيراً من جهود البحث والدراسة لبحث العوامل التي ترتبط بجودة التعليم، وتوصل الباحثون في هذه الكلية وفي كثير من كليات التربية الأمريكية وغير الأمريكية إلى مجموعات من النتائج المفيدة التي تستحث الباحثين في كل مكان على بذل المزيد من الجهود في هذا المجال الهام

(١) World Bank. World development report : the state in changing world. N.Y, 2002. pp.2-4.

(٢) ويليامز، ريتشارد، (١٩٩٩)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (ترجمة عبد الكريم العقيل)، الرياض، مكتبة جرير.

ل مستقبل التعليم، والجودة صفة في المنتج تبين إلى أي مدى من الكفاءة يمكن أن يؤدي الغرض أو الوظيفة التي صمم من أجلها. وفي الحقل التربوي تشير القدرة على تحقيق رغبات واحتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية، وهي المجتمع، ورضاه التام عن المنتج (وهو الخريجون) وبمعنى آخر فالجودة في حقل التعليم تعني مدى تحقيق أهداف البرامج التعليمية في الخريجين بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسات التعليمية. (١)

الجودة الشاملة أسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، تركز على فكرة الشمولية لتطوير تلك المؤسسات، لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد من أفراد المؤسسة يدرك أن الجودة في خدمة العميل أساس تحقيق ذلك الهدف. لذلك فإن من الضروري لإدارة الجودة الشاملة أن تضع نظاماً لقياس مستويات الجودة التي يتم تحقيقها، وقياس التفاوت بين تلك المستويات، وخاصة أن هذا التفاوت في المستويات قد يعود سببه إلى أخذ عوامل نظام العمل كالموظفين أو الآلات، أو نظام المشتريات، أو الإجراءات، أو الإدارة، أو بيئة العمل (٢) وإجمالاً نقول إن إدارة الجودة الشاملة هي من أساليب الإدارة الذي يحقق منتجاً ذا مواصفات متميزة، وينطلق هذا المفهوم من قاعدة بسيطة، ولكنها فاعلة هي: أعط الآخرين ما تريد للآخرين أن يعطوك إياه، وهي العملية التي تؤخذ بالتحليل الكيفي الذي يجعل من الإنسان (الزبون) بؤرة الاهتمام، إلى جانب عدم إهمال التحليل كمؤشر للعملية بأكملها.

وتستند إدارة الجودة الشاملة على ستة مفاهيم أساسية هي:

١- إنشاء لجنة الجودة الشاملة، تكون مسؤولة عن صياغة أسلوب إداري طويل المدى دون إهمال لأدق الأمور.

٢- الزبون هو مركز الاهتمام الرئيسي للعملية بأكملها.

(١) صلاح الدين أحمد جوهر، أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٠٥، يناير ٢٠٠٢، ص ٢٧.

(٢) Omachounou, V.K total quality and productivity management in Health care organization, Institute of industrial engineering, Georgia, 1991, 52. - ٣٥٧ -

٣- الدور الفعال لجميع العاملين بالمؤسسة.

٤- التطوير المستمر للإدارة ولعملية الإنتاج.

٥- النظر للمستهلك على أنه جزء من العملية.

٦- استخدام مقاييس للوقوف على كفاءة العملية بأكملها.

وعلى الرغم من حداثة العهد بمفهوم الإدارة الكلية فإننا نلاحظ وجود العديد من التعريفات لها حيث يعرفها فينسنت أوماتشونو Vincent omachonu بأنها مفهوم يحدد الجودة، ويعرفها في إطار تجربة العميل في مجال الخدمات، فهذه التجربة وما يعقبها من إدراك حسي بالجودة يتأثران بالعناصر والمكونات الملموسة وغير الملموسة التي تتكون منها الخدمات المقدمة، ويتأثران أيضاً بما يحدث بعد خروج العميل من المؤسسة التي تقدم الخدمة له، ويبدأ تنفيذ نظام إدارة الجودة الكلية للخدمات بالتزام الإدارة العليا تجاه هذا النظام الذي يجب أن يطبق على جميع مستويات الإدارة في المنشأة. (١)

### نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management إلى الوجود بسبب الأزمة التي حطمت الاقتصاد الياباني مع نهاية الحرب العالمية الثانية، وسببت خسارة كبيرة في الأسواق للصناعة الأمريكية في الستينيات مما أدى إلى الأخذ بها، والرجوع إلى منشئها، أو ما سمي بموقع الميلاد Birth Place ولما كان الاقتصاد الأمريكي يرتبط بنجاح نظام المدرسة الحكومية، فقد تم تجميع البيانات الخاصة بالتعليم الرسمي لدراسة صلتها بالأزمة الأمريكية وقد تبين أن أمريكا لن تهيمن عالمياً في القرن الحادي والعشرين بدون إعداد ذي جودة للقوى العاملة، وبالتالي تأكد من الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية أن له دوراً كبيراً في نمو الاقتصاد الأمريكي، وبخاصة الصناعة الأمريكية، حيث يزود خريجو المدرسة بالوسائل والتقنيات المرتبطة بالجودة الشاملة للحفاظ على تقدم الصناعة وبالتالي تقدم الاقتصاد، حيث يكون التعليم ومهارات العمل هما السلاح المنافس المهيمن في القرن الحادي والعشرين. (٢)

(١) Tunks, R., fast Track to quality, Me Graw Hill, New York, 1995, pp.116-117.

(٢) Schargel, franklin p.: why we need total quality management in education? Total. pp 213-217 issue 7 vol, 1996 management quality

وفي عام ١٩٢٤ طور شوارتز Shewharts جدولاً إحصائياً يسمح له بالتعرف على خواص المنتج، بمعنى أنه كان يضع قائمة بالصفات التي يجب أن تتوافر في منتج معين، ويقوم بعد عملية الإنتاج بمطابقة المنتج بتلك الصفات، وحسب عدد الصفات المتوافرة في المنتج يتم تحديد مستوى جودته. وتعتبر أداة شوارتز بدايات ما تعرفه بإدارة الجودة الشاملة. وفي الثلاثينيات طوّر كل من دودج Dodge وروميج Roming أسلوب إجراء الفحص على عينات من المنتج بدلا من إجراء عمليات التفتيش على المنتج بأكمله، وفي الأربعينيات وتحديداً بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت فاعلية استخدام الأدوات الإحصائية للتأكد من صلاحية المنتجات، وعلى الرغم من ذلك فإن مديري المصانع الأمريكيين لم يدركوا تلك الأهمية في ذلك الوقت. (١)

وقد دعا ديمنج زعماء الأمة اليابانية من الصناعيين في اجتماع طوكيو عام ١٩٥٠ ليعانقوا فلسفة إدارة الجودة من أجل أسر أسواق العالم لمدة خمس سنوات حتى ظهرت الورقة البيضاء للاقتصاد الياباني عام ١٩٥٥م. (٢)

ولكن بعد ثلاث سنوات من تلك الدورات وتحديداً في عام ١٩٥٣ قام ديمنج بنفس العمل، ولكن مع اليابانيين الذين استوعبوا أهمية الإدارة في تحسين المنتج، لذلك انطلقت الصناعة اليابانية لتغزو العالم معتمدة على الإدارة الجيدة - أو ما نعرفه الآن بالإدارة الشاملة، وتحققت نبوءة ديمنج لليابانيين بأن مفتاح السيطرة على الأسواق العالمية مرهون بتبني مبادئ الجودة الشاملة. وفي أواخر السبعينيات أدرك الأمريكيون خطأهم بعدد من الرحلات إلى اليابان للتعرف على معجزتهم الصناعية، وأدركوا أن السر يكمن في كتابات ديمنج وزملائه، لذلك طبق الأمريكيون أسلوب الجودة الشاملة على الصناعة الأمريكية في منتصف الثمانينيات، وهكذا انتشرت إدارة الجودة الشاملة وعرفت طريقها إلى مجالات أخرى غير الصناعة مثل التربية، وهو ما تهتم به الدراسة الحالية. (٣)

(١) عبد المنعم محيي الدين عبد المنعم، مرجع سابق، ص ٩٤.

(٢) إبراهيم عباس الزهيري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، رؤية عالمية، مجلة تواصل، ملحق رسالة التربية، عمان، وزارة التربية والتعليم، ع ٣٤، مارس ٢٠٠٦، ص ٢٦.

(٣) عبد المنعم محيي الدين عبد المنعم، مرجع سابق، ص ٩٤.

وفي عام ١٩٩٢ قام (ويفير) Weaver بدراسة تعرف فيها على المبادئ الإدارية والجودة التعليمية واتخاذ القرار بالإضافة إلى تقنيات الإدارة اليابانية وقصة النجاح الياباني، التي جعلت ديمنج يؤكد على النظرية العامة وازديادها بين المديرين الأمريكيين من منتجي السيارات وانتقالها إلى القادة التربويين (١).

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ومفهوم الجودة ليس غريباً على الفكر التربوي، وإن الأخذ به لا يسير بنفس معدل السرعة التي يسير بها في مجال الزراعة والصناعة والنقل وغيرها من مجالات الإنتاج المادي والسلعي، وفي الحقل التربوي تشير الجودة إلى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق احتياجات المستفيد من المؤسسة التعليمية (وهو المجتمع) ورضاه التام عن المنتج (وهم الخريجون) وبمعنى آخر، فالجودة في حق التعليم تعني مدى تحقق أهداف البرامج التعليمية في الخريجين بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد من وجود المؤسسات التعليمية وكون المجتمع المستفيد الأول من وجود المؤسسات التعليمية باختلاف أنواعها ومستوياتها فإنه يصبح له حق المشاركة الفعالة في رسم سياسة التعليم والبرامج والأنشطة، كما أن له حق مساءلة القائمين على تسيير شؤون تلك المؤسسات عما يفعلونه ويقدمونه من برامج وأنشطة تربوية. كل ذلك بالأسلوب الذي يحقق الاستفادة الكاملة من آراء ونظريات علماء التربية وخبراء التعليم، وبخاصة تلك الآراء والنظريات التي ثبتت صحتها وتأكدت صلاحيتها.

### وإدارة الجودة في أبسط تعاريفها:

تعني تلك النظريات والأساليب الإدارية التي يمكنها تحقيق صفة الجودة في المنتج أو الخدمة أو في ذلك الأسلوب في الإدارة الذي يتخذ هدفاً له تحقيق جودة المنتج أو جودة الخدمة (٢).

(١) Weaver, Tyler: Total Quality management office of educational research and improvement (ed). Wash- ington, Dc. Us, Oregon, Aug 1992.

(٢) الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦، ص ٨٤ - ٣٦ -

وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومنهجية تهدف إلى التأكد من إجراءات عمل النظام وبرامج التشغيل، والمواد المستخدمة، ومن أن المخرجات تطابق المواصفات الخاصة بالنظام والمواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج في أي مجال من المجالات التي منها التربية وإجراءات ضبط الجودة، تهدف كما أوضحنا من قبل إلى الحصول على منتج جيد، أي ما كان هذا المنتج، والعمل على منع الأخطاء وليس اكتشافها. (١)

ويعرف جوزيف جابلونسكي Joseph Jablonski إدارة الجودة الشاملة بأنها مظهر تعاوني لأداء عمل ما، يعتمد على مواهب وقدرات العاملين في الميدان العملي والمجال الإداري في سبيل توفير جودة مستمرة وإعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية. (٢)

ويعرف روجرتونكس Roger Tunks إدارة الجودة الشاملة بأنها "اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيده العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يتوقعه". (٣)

ويذهب روبرت كول Ropert Cole إلى أن إدارة الجودة الكلية نظام إداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحاً ثابتة على المدى الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة على المدى القصير. (٤)

ويذهب كول إجمالاً إلى أن إدارة الجودة الكلية عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة، لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا كل من العميل والإداري على حد سواء، ومهما كان التعريف فإنه يمكن إدراك الهدف الأساسي من هذا النظام وهو: الرقي بالخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية إلى مستوى أفضل يحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة. (٥)

(١) عبد المنعم محيي الدين عبد المنعم، مرجع سابق، ص ١٠٢

(٢) Cole R, The Death and life the American quality movement, oxford university .

(٣) Ibid

(٤) Besterfield, D.H. etal. Total Quality management, 2nd. Ed prentice Hall New jersey, 1999, pp 7-11.

(٥) ستيفن كوهين، رونالد جراند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة (عبد الرحمن أحمد هجان)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٧، ص ص ١٣٩-١٦٤.



يوجد العديد من التعريفات التي تميز المشكلات والموانع في تطبيق إدارة الجودة التعليمية (TQT) ومن بينها تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM) الذي قدمه داهلجاارد Dahlgaard عام ١٩٩٦م بأنها: عملية إدارية لدى المنظمة يمكن أن تطبق من خلال التخطيط طويل الأمد لخطط التحسين المستمر للجودة، تقود المنظمة نحو الإنجاز، ويشكل تدريجي من خلال تميز التراث التنظيمي ورضا المستفيد، واستخدام التحسينات المستمرة لكل من المستخدمين والمشاركين بشكل نشط".<sup>(١)</sup>

ومن هنا يمكن القول أن الجودة الشاملة تركز على ترضي المنظومة بشكل مستمر المستفيدين من معلمين وإداريين وطلاب وأولياء أمور وغيرهم، كما يمكن أن تنجز الجودة الشاملة بتكلفة منخفضة من خلال إشراك كل الأشخاص في العملية الإدارية والتحسينات المستمرة لكل من المستخدمين والطلاب والمشاركين بشكل نشط. وإدارة الجودة هي التعبير المستخدم للدلالة على ذلك المدخل للجودة الذي يعتمد على تحقيق جودة الأداء لأي جزئية من العمل على كافة المستويات والجودة الشاملة في مفهومها البسيط هي أن كل عضو في المؤسسة يجب أن يعمل كل ما في وسعه، لتكون مؤسسته هي الأفضل، وهو مفهوم مبني على الأفراد، وعبارة الجودة الشاملة هي محاولة للتعبير عن التغير الهائل الذي يجب أن يطرأ على كافة أوجه العمل داخل أي مؤسسة ترغب في أن تظل محتفظة بمكانها في قائمة المنافسة.<sup>(٢)</sup>

تم اقتراح مجموعة من مفاهيم الجودة في التعليم من خلال أربعة مداخل رئيسية هي:

الأول: اندماج مفاهيم الجودة في المناهج الدراسية.

الثاني: استعمال مفاهيم الجودة في تحسين الإدارة التربوية.

الثالث: طرق تحسين العمليات التعليمية بالمدرسة.

---

(١) Dahlgaard, Jans-Kristensen Kai: Total quality management and education, total quality management, dec. 1996 vol. 6 issue 516 pp 445-455.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الاسكندرية، المكتبة الجامعية الحديثة، ٢٠٠٠، ص ٦٥

#### الرابع: تمييز الطلاب (١).

- ويتكون مفهوم إدارة الجودة الشاملة من ثلاث مفردات هي:
  - إدارة Management وتعني أسلوب تسيير العمل.
  - الجودة Quality وتعني درجة التميز في المنتج أو الدرجة المقدمة.
  - الشاملة Total وتعني أن تشتمل عملية الإدارة على جميع العناصر الداخلة في تقديم منتج معين (٢).
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### قدم ديمنج مجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي:

- (١) ثبات الهدف نحو تحسين الإنتاج والخدمة حيث يصبح الهدف هو الأساس والمنافس ويعمل على تقديم العمل والأشغال المختلفة.
- (٢) تبني فلسفة جديدة لزمن اقتصادي جديد، وهذا يتطلب أن تصحو الإدارة إلى التحدي بحيث تعرف وتتعلم مسؤولياتها، وتستطيع قيادة المؤسسة للتغيير..
- (٣) توقف الاعتماد على التفتيش والعمل على إنجاز الجودة من خلال الاستناد إلى قاعدة جودة البناء في الإنتاج بالدرجة الأولى.
- (٤) توقف الاعتماد في ممارسة العمل على قاعدة بطاقة السعر بدلاً من تقليل الكلفة الشاملة حتى تكون هناك علاقة طويلة الأمد من الولاء والثقة بين المردين والمؤسسة.
- (٥) العمل على التحسين وبشكل ثابت وإلى الأبد لنظام الإنتاج والخدمة من خلال تحسين الجودة ومعدل الإنتاج من العمل على نقص الكلفة الكلية.
- (٦) يقوم المعهد أو المؤسسة بتدريب الأفراد على العمل.
- (٧) وجود قيادة ملتزمة بالمعهد أو المؤسسة، وأن يكون هناك هدف للاشتراك يعمل على مساعدة الناس والأدوات للعمل بطريقة أفضل، ووجود فحص متكرر بدقة من قبل الإدارة والإشراف على عمال الإنتاج.

(١) إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص ٢٧.

(٢) عبد المنعم محيي الدين عبد المنعم، مرجع سابق، ص ٩٥.

٨) إزالة الخوف لكي يعمل كل الأشخاص والمشاركين بشكل فعال داخل المؤسسة أو الشركة.

٩) العمل في فريق للتعرف على موانع التعطيل بين الأقسام والناس في البحث والتصميم والمبيعات مع حل المشكلات الخاصة بالإنتاج والخدمة.

١٠) العمل على وجود شعارات لقوة العمل من خلال أهداف محددة للتعرف على العيوب والمستويات الجديدة من معدل الإنتاج والتعرف على أسباب الجودة المنخفضة ومعدل الإنتاج المنخفض لاحتمال إرجاع السبب فيها إلى النظام.

١١) أن تقوم الإدارة من خلال القيادة على وضع معايير عمل خاصة بالإدارة بالأهداف، والإدارة بالإعداد، والعمل على إيجاد قيادة بديلة متواجدة باستمرار.

١٢) تحديد مسؤولية المشرفين لتكون متغيرة للتعرف على موانع الخطوات الخاصة بالعامل والصناعة والجودة وذلك بالاعتماد على الإدارة الموضوعية.

١٣) تأسيس برنامج نشيط من التربية يعمل على التحسين الذاتي للأفراد.

١٤) وضع الأشخاص في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم بالمؤسسة والعمل على تحويلهم باستمرار بين الأقسام المختلفة للتعرف على الجديد. (١)

ومن المعلوم أن تلك المبادئ طورت في الأساس للتطبيق في القطاع الصناعي وبخاصة في اليابان التي سيطرت على الأسواق العالمية بعد تبنيها لتلك المبادئ وقد أدى نوع صيت البضائع اليابانية في جميع أنحاء العالم وتفضيلها على السلع الأمريكية لخص ثمنها وارتفاع جودتها إلى تبني الولايات المتحدة الأمريكية لمبادئ ديمنج الأربعة عشرة في مجال إدارة الجودة الشاملة. إلى المصانع الأمريكية في أوائل السبعينات، وبعد قناعة الإدارة الأمريكية بأسلوب إدارة الشاملة فقد تم تطبيقه في مجالات أخرى غير الصناعة التي نذكر منها المجال التربوي.

W. Edwards Deming : Condensation of 14 for management in : out of the sisiric chapter 2 by: (١)  
W.Edwards Deming institute, Massachusettes, USA, 2000

## - أساسيات الجودة في التعليم

حاول بعض التربويين في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة تطبيق مبادئ ديمينج في التعليم، لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب بها بعد تطويرها لتتلاءم والثقافة الفريدة للنظام التعليمي والسياسات والتشريعات التعليمية وغيرها، وسميت بأساسيات الجودة في التعليم وتضمنت ما يأتي: (١)

١- تبني فلسفة الجودة لكون التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالمية، وعلى النظم التعليمية مواجهة من المنافسة في الاقتصاد العالمي بتعليم الطلاب مهارات جديدة لدعم ثورة الجودة وتقبل المجتمع لمطالب الجودة وتحمل مسؤوليات لتحسين معايير الأداء وخدمات الجودة.

٢- العمل على تحسين أداء الطلاب والخدمات التعليمية بوصف أن الهدف هو التنافس في عالم الفصول بالمدارس والجامعات.

٣- التقليل من الحاجة إلى الاختبار والتفتيش على المباني والخدمات التعليمية المختلفة.

٤- ابتكار طرائق جديدة لتقليل تكلفة التعليم.

٥- مشاركة هيئات التدريس، والإداريين، والطلبة، والآباء، وغيرهم في المسؤولية وتشجيعهم على التحدث بحرية والعمل من دون خوف لتحسين مستويات الأداء.

٦- تزويد هيئات التدريس والإداريين بالأدوات والأساليب الضرورية التي تساعدهم على تحسين العملية التعليمية.

٧- تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية والرغبة في التجديد كماً وكيفاً على جميع المستويات الإدارية.

٨- إيجاد الحلول البديلة التي تساهم في إحداث عملية تحسين الجودة.

٩- إزالة الحواجز التي تسلب الطلاب وهيئات التدريس والإداريين حقوقهم، وتؤدي إلى عجزهم في أداء أعمالهم. (٢)

(١) نادية محمد عبد المنعم، تطوير أساليب مراقبة الجودة للعملية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ٨١، ١٩٩٨، ص ١٧.

(٢) ماهر فاضل القيسي، التطبيقات التربوية لإدارة الجودة الشاملة، الدورة الراقية الخامسة عشر، الإدارة العامة لتطوير الأداء الجامعي، جامعة عدن، ٢٠٠٢، ص ٥٥.

## عناصر الجودة الشاملة

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية يجب أولاً توضيح أن تلك العملية تحكمها ثلاثة عناصر هي:

### ١- الفلسفة

ويقصد بها هنا الفلسفة التي تتحكم في نوعية العملاء الداخليين (التلاميذ) ومستوى رضا العملاء (أولياء الأمور) والتي بناء عليها يتم تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة، وإذا ما كان سيسمح لهؤلاء العملاء بالتدخل في عملية الإعداد، أم أن دورهم سيقصر على تلقي ما يقدم لهم فقط، ومن الواضح أيضاً أنه طبقاً للفلسفة المستخدمة يتم تحديد شكل المنتج النهائي للعملية التعليمية (التلميذ) وكذلك مدى رضا أو عدم رضا العملاء الخارجيين (أولياء الأمور) عن مستوى المنتج المقدم لهم.

### ٢- الهدف

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على فكرة الحركة الديناميكية المستمرة، وينعكس ذلك على الأهداف الداخلية التي ينتظر أن تكون في حالة عدم ثبات، وأن الثابت الوحيد هو تحقيق الهدف النهائي، وهو ما يمكن أن نطلق عليه حرية الحركة وعدم الجمود فكل منتج يخضع باستمرار لخدمات وأنشطة حسب دور كل مجموعة من مجموعات العملاء في العملية التربوية (الطلاب - الموظفين - أولياء الأمور) وذلك لتحقيق أقصى مستوى للمنتج النهائي (التلميذ).

### ٣- العمليات

ويقصد بالعمليات Processes التي تتم لتحقيق آراء ووجهات نظر القائمين على عملية الإنتاج حول المستوى النوعي للمنتج (التلميذ)، فكل مستوى من المستويات المطلوبة يتحدد بناء عليه عدد من العمليات المطلوبة للوصول إلى المنتج المطلوب في أفضل شكل ممكن،

فخريج المرحلة الابتدائية في أفضل صورة يجب أن تتوفر له عدد من الصفات، هي عبارة عن أهداف تلك المرحلة ولتحقيق ذلك لا بد من وجود عدد من العمليات التي يجب الاهتمام بها نذكر منها على سبيل المثال: إعداد المعلم، والمنهج، والمباني المدرسية، وإدارة المدرسة... الخ (١).

### – مؤشرات الجودة:

عادة ما تفشل الجهود المبذولة لتطبيق الجودة الشاملة، نتيجة لعدم تفهم العاملين لطبيعة ذلك الأسلوب وكذلك لعدم تفهم متطلباتها ومكوناتها فالخطأ الشائع بين الراغبين في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة هو: وجود أدوات جاهزة معدة من قبل يعتقد من يقوم بتطبيق الأدوات أنه يطبق أسلوب الجودة الشاملة، بينما هو في الحقيقة لم يتعد الأساليب التقليدية القديمة في أقل مستوياتها ولتفادي ذلك وضع رواد الجودة الشاملة أمثال ديمينج وبلدرج عشرة مؤشرات إذا تم اتباعها تم التأكد على الأقل بأن ما يطبق هو أسلوب الجودة الشاملة، وهذه المؤشرات هي:

- (١) التعامل مع تحقيق الجودة كعملية لها نظمها ومحدداتها.
- (٢) تصريف الجودة المطلوبة بشكل محدد حتى يسهل على الآخرين التعرف عليها والتعامل معها.
- (٣) التعرف على البيئة التي ستتم فيها عملية الإنتاج.
- (٤) التعاون المستمر مع المرؤوسين بهدف تطوير أسلوب الجودة.
- (٥) قياس درجة الجودة المحددة.
- (٦) التطوير المستمر للأسلوب المتبع لتحقيق الجودة.
- (٧) التعرف على مدى رضا العميل عن المنتج.
- (٨) اتخاذ الخطوات الملائمة للحفاظ على المكتسبات.
- (٩) تطوير أقسام المؤسسة المختلفة المنفذة لعملية الجودة.
- (١٠) تحديد الدروس المستفادة أولاً بأول واستخدامها كموجه لعملية التطوير المستمر. (٢)

(١) عبد المنعم محيي الدين عبد المنعم، مرجع سابق، ص ١٠٢-١٠٣.

(٢) عبد المنعم محيي الدين عبد المنعم، مرجع سابق، ص ١٠٣.

## - مبررات تطبيق الجودة:

لعل من أبرز المبررات التي تدعو المؤسسات التربوية وفي مقدمتها الجامعات لتطبيق

الجودة ما يلي: (١)

- \* الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- \* والسيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيراتها.
- \* إدارة التغيير بصورة منهجية مخططة والتعامل مع نتائجه بعقل مفتوح.
- \* تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين، وهبوط الكفائتين الداخلية والخارجية، وتدني مستوى الإنتاجية الأكاديمية، واتساع نطاق البطالة في أوساط الخريجين.
- \* الاستثمار الفعال لطاقت أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- \* المراجعة المستمرة للأهداف والبرامج، والأخطط الدراسية والعمل على تحسينها على وفق خطط إستراتيجية.
- \* الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى الخريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشكلاته بخطط طموحه.
- \* تجديد الثقافة التنظيمية. (٢)

## - معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

هناك مجموعة من المعايير للجودة في التعليم الجامعي، وهي:

### ١- معايير جودة الطالب وتحدد في الآتي:

- قدرة الطالب على الخلق والإبداع والابتكار.
- التفوق وزيادة التحصيل الدراسي.

(١) عادل السبرواي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيزو ٩٠٠٠ (المقارنة المرجعية)، القاهرة، الشركة العربية للإعلام، ١٩٩٥، ص ص ٧-٨.

(٢) فريد راغب النجار، إدارة الجامعة بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة، القاهرة، اترك للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص

- القدرة على مواجهة تعقيدات الحياة ومطالبها
- التفوق وزيادة التحصيل الدراسي.
- القدرة على مواجهة تعقيدات الحياة ومطالبها.
- امتلاك مهارات التعلم الذاتي.
- تكوين المواقف والسلوكيات اللازمة للنجاح في الحياة العملية.

### ٢- جودة المناهج الدراسية وهي على النحو الآتي:

- المرونة والتجدد لمسايرة المستجدات والمستجدات المصاحبة للتفجر المعرفي.
- الوظيفة لتلبية حاجات السوق وحاجات المجتمع بعامة إلى جانب الحاجة إلى المعرفة والحاجة إلى البحث والحاجة إلى العمل.
- حرية الاختبار
- الاستجابة للتغيير
- المتعلم هو المحرر الذي تدور حوله المناهج
- تكامل الجانبين النظري والتطبيقي

### ٣- معايير جودة عضو هيئة التدريس وتحدد هذه المعايير ب:

- المستوى العلمي
- القدرة على التنمية الذاتية
- الإنتاج العلمي

### ٤- معايير جودة البحث العلمي والدراسات العليا، وتتمثل في: توجه البحث العلمي لمعالجة مواضيع ذات قيمة وجدوى علمية واقتصادية واجتماعية.

- توجه الأبحاث إلى ابتكار الجديد وإغناء المعرفة.
- أن تفتح الأبحاث العلمية الأبواب لتطبيقات جديدة.
- أن تتلازم البحوث التطويرية مع البحوث التطبيقية الطويلة.



- أن تكون برامج الدراسات العليا موجهة لتلبية حاجات السوق والمجتمع.

#### ٥- جودة الهيكل التنظيمي، وتنظيم هذه الجودة الهيكلية في:

- مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي للجامعة ولنجاحها في أداء رسالتها.
- مدى وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
- مدى كفاية السلطات المفوضية.
- مدى وضوح خطوط الاتصال.
- مدى وضوح التوصيف الوظيفي.
- مدى كفاءة أجهزة الخدمات الطلابية.
- جودة العمليات الإدارية.
- مدى وضوح عمليات وأليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة والتقييم.
- مدى وضوح رسالة وأهداف وسياسات الجامعة.
- مدى وضوح تعلم الرقابة واسترجاع المعلومات.

#### ٦- جودة التمويل، وتبين في:

- التمويل الذاتي
- تحليل التكلفة والعائد في مجال الإنفاق
- ترشيد الإنفاق
- تحليل تكلفة الطالب
- تحليل كلف البرامج التعليمية

#### ٧- جودة التشريعات واللوائح، وتتمثل في:

- الوضوح
- المرونة
- التحديد
- التحديث (١)

(١) عبد الرحمن شرف محمد أحمد، الكفاءة الداخلية لكلية القانون وعلوم الشرطة بدبي بدولة الإمارات العربية المتحدة (دراسة تقييمية)، دكتوراة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٥، ص ٩١-٩٢.

## أدوات إدارة الجودة الشاملة:

للجودة الشاملة عدد من الأدوات الكمية والوصفية تستخدم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذه الأدوات هي:

### أولاً: استنباط الأفكار Brain Storming

طور اليكس أوسبورن - Alex osporn أسلوب استنباط الأفكار في الخمسينيات وهو من الأساليب المنهجية التي تستخدم في توليد كثير من الأفكار والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد في وقت قصير، ومن خلال تطبيق هذا الأسلوب فإنه يمكن إيجاد مناخ يتيح للموظفين الشعور بالحرية؛ ليكونوا مبدعين في تقديم أفكار صريحة وجيدة، كما أن تطبيق هذا الأسلوب يساعد في إبراز أهمية التركيز الفاعل في مرحلة تحديد المشكلة أو حلها. (١)

ويعتمد أسلوب استنباط الأفكار على ثلاثة مبادئ رئيسية تضمن الفاعلية له وهذه المبادئ هي:

- ١- عدم السماح بانتقاد الأفكار.
- ٢- كمية الأفكار أهم من نوعيتها.
- ٣- محاولة تطوير أفكار الآخرين (٢)

### ثانياً: علاقة السبب بالنتيجة Cause and Effect Diagram

قام العالم الياباني "كاورو إيشيكاوا" بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة، وذلك منذ بداية الخمسينيات من هذا القرن، ويعرف هذا الأسلوب أحياناً باسم عظمة السمكة fishbolne Diagram بسبب أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة، ويساعد هذا الأسلوب في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة، وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها. (٣)

Oaxland, J,S, T.otal Quality Management, Heinemann, oxford, 1989, pp. 185-186. (١)

Tenner, AR. & Detoro I.J, Total Quality Management: three Steps to continuous Improvement Ad- (٢)  
dison - Wesly Co. massachusetts, 1992,pp. 113-114.

Woods, J. & Cortada, J., Encyclopedia of Quality terms and concepts, Mcgraw-Hill, New York (٣)  
1995, pp 64-65.

كما يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز الانتباه على الأثر الإيجابي مثل: انخفاض التكاليف أو رفع مستوى جودة الخدمة.

### ثالثاً: الخريطة الإنسيابية Flow Chart

تعد الخرائط الإنسيابية من أبسط الطرق لوصف عملية أو نشاط، حيث إنها توضح جميع مكونات العملية ومراحلها المتعددة، وسير العمل من البداية إلى النهاية، وتساعد خريطة سير العمل في تحديد الطريق الفعلي للعملة، كما تساعد أيضاً في تحديد العمليات المطورة ونقاط الانتظار ومراحل التفتيش، وذلك بهدف رفع درجة كفاءة العملية ككل.

### رابعاً: قائمة الفحص Check Sheets

يستخدم هذا الأسلوب في جمع وتسجيل البيانات سواء على شكل أرقام أو أحداث أو صفات بصورة محددة وثابتة، وكذلك يساهم في تنظيم تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكرارها، ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام نموذج موحد لجمع البيانات خلال فترة زمنية معينة، مما يساعد في تسجيل البيانات بطريقة منظمة وموحدة، مما يسهل اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موضوعية.

### خامساً: المدرجات التكرارية Histogram

تعتبر المدرجات التكرارية تجسيداً مرئياً لانتشار التكرارات وتوزيعها، ويطلق عليها عادة اسم التوزيع التكراري، وتستخدم هذه المدرجات لمراقبة عملية تحليل البيانات الأولية لأي متغير تتم دراسته وإيجاد نمط توزيعه، لمعرفة إذا ما كانت متطلبات العميل بشكل ثابت، ويتطلب قياس ذلك ملاحظة النشاط أكثر من مرة، وبعد ذلك يتم مقارنتها مع هدف العملية ومطابقتها مع معايير محددة.<sup>(١)</sup>

### سادساً: خريطة باريتو Pareto Chart

ترجع خريطة باريتو إلى الاقتصادي الإيطالي "فالفريدو باريتو" والهدف منها هو

<sup>(١)</sup> Ibid, pp. 326-327

المساعدة في عرض البيانات وتصنيفها في جدول بناء على التوزيعات التكرارية للأسباب الرئيسية تحت الدراسة، وتساعد هذه العملية في التعرف على كيفية التوصل إلى المسببات التي تسهم بقدر أكبر في مشكلة جودة سلعة ما، وبالتالي يستطيع المسؤول إجراء بعض الإجراءات الصحيحة. (١)

### سابعاً: الرسم البياني الانتشاري Scatter Diagram

يعد أسلوب الرسم البياني الانتشاري من الوسائل لتوضيح العلاقة بين متغيرين أحدهما يكون مقياس الجودة لإحدى الخدمات، وتعرف إحصائياً بالمتغير التابع، أما العنصر الثاني فهو مقياس لأحد العوامل المؤثرة على مقياس الجودة، ويعرف إحصائياً بالمتغير المستقل. (٢)

### — نماذج إدارة الجودة:

هناك العديد من نماذج إدارة الجودة نشير إلى أبرزها على سبيل المثال لا الحصر:

#### ١- النموذج الدائري The TQM Wheel model

يتكون الأنموذج من:

- الممارسات اليومية للإدارة Daily management

- التخطيط الإستراتيجي Hoshin planning

- الإدارة التكاملية لوظائف المشروع Gross- Functional management (٣)

#### ٢- نموذج جائزة بالدريج The Baldrige Award Model

في عام ١٩٨٧ أقر الكونجرس الأمريكي قانون بالدريج Baldrige للجودة على المستوى القومي، وكان الهدف الأساسي لهذا القانون وتشجيع الشركات والمنظمات الأمريكية على تحسين مستوى الجودة الخاص بالسلع والخدمات التي تقوم بها أو بكليهما معاً.

(١) أحمد سعيد درباس، إدارة الجودة مفهومها، وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي - دراسة وصفية، رسالة الخليج العربي، ع ٥٠، ١٩٩٤، ص ص ١٥-٤٩.

(٢) Blankstein M. A., Lessons from Enlightened corporation " Educational Leadership, 49(6) pp. 71-74.

(٣) محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة الشاملة (مدخل متكامل)، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٥، ص ٧٣.

تشمل معايير تقييم المنظمات والشركات وفقا لأنموذج العناصر الآتية:

- القيادة Leadership

- المعلومات والقدرة على تحليلها Information and Analysis

- التخطيط الاستراتيجي للجودة Strategic Quality Management

- الاستفادة من الموارد البشرية Human Resource Utilization

- برامج ضمان جودة السلع والخدمات Quality Results

- رضا المستهلك (١) Customer Satisfaction

### ٢- نموذج مارش March

ولقد اقترح مارش سبع نقاط رئيسية ينبغي اتباعها عند تطبيق نموذجه في التربية

وهي:

١- **التخطيط الاستراتيجي:** حيث يعد وسيلة لربط الاستراتيجية بأهداف إدارة الجودة

المستهدف تطويرها بمؤسسات التعليم العالي.

٢- **الإعداد لخطة تنفيذ إدارة الجودة:** وتستخدم فيها عدة أدوات مثل الاستبيانات أو

العصف الذهني وغيرها للإجابة على عدد من الأسئلة من خلال الإدارة العليا وأصحاب

المصلحة منها: من هم عملاء المؤسسة؟ وما متطلباتهم؟ ما رسالة المؤسسة التي تريد

تحقيقها؟ ما القيم أو المبادئ المتضمنة في رسالة المؤسسة؟ ما الذي يمكن أن يرضي

العملاء في داخل المؤسسة وخارجها؟ وما العمليات المساهمة في النجاح إذا تم

تطويرها؟

٣- **ورش عمل لتأصيل إدارة الجودة:** ويتطلب فيها مشاركة فعالة من أصحاب المصلحة في

المؤسسة والمسؤولين، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب وذلك للإجابة عن الأسئلة السابقة

فضلا عن التعرف على أفكار (QM) وفوائدها وخطواتها، ويتزامن مع ذلك ضرورة

إنشاء مكتبة تضم كل ما يتعلق بإدارة الجودة سواء كانت كتب وأشرطة فيديو ... الخ.

(١) Steven George and Arnold Weimerskirch. Total Quality Manangement: Strategies and techniques proven and todays most successful companism, New York: John Wiley and sons Inc, 1994, pp. 5-6

٤- **اجتماع المناقشة لإدارة الجودة:** ويفيد ذلك التأكيد من استمرار العمل الذي بدأه فريق إدارة الجودة على ورش العمل السابقة، ويتم من خلالها التعرف على الاختلافات الجوهرية بين المدخل الجديد والمدخل التقليدي الذي كان مستخدماً في المؤسسة من قبل، ويمكن هنا الحصول على تأييد أعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال تشكيل لجنة هي لجنة توجيه الجودة.

٥- **التدريب على إدارة الجودة:** نظراً لأن معظم الأفراد يحتاجون إلى رؤية فوائد حقيقية لإدارة الجودة، وقبل أن يلزموا أنفسهم بتعلمها، لذا يجب أن يكون التدريب ذا صلة وثيقة بذلك، ولا بد من إشعارهم أن المؤسسة التعليمية بحاجة ماسة إليها الذي يتطلب أن يقيم التدريب حول حاجات الأفراد.

٦- **فرق التحسين Improvement Teams وهما نوعان من الفرق:** فرق التحسين العملية، وهي متعددة، الوظيفة وتركز على تحقيق تحسينات معينة في العملية الإستراتيجية، وفرق التحسين التطوعية، وهي تشبه حلقات الجودة، وتتم من خلال الأقسام الأكاديمية وتتسم بالتوجه الذاتي Self-directed.

٧- **التقدير والمكافأة:** هي مرتبطة بالأداء، وبغية تشجيع أعضاء المؤسسة التعليمية على تطبيق إدارة الجودة. (١)

### طرق تحقيق الجودة في التعليم:

لتحقيق الجودة في مجال التعليم ينبغي اتباع مجموعة من الطرق والوسائل المهمة منها:

#### ١- التخطيط للجودة Quality Planning

وينظر إليه باعتباره الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة وتطبيق عناصر نظام الجودة، ويشمل إعداد الخريج والتخطيط الإداري للعملية التعليمية وإعداد خطط تحقيق الجودة وتحسينها.

(١) J. March. The Experience of AvonTeaching. New York. Rout Ledge Inc. 1994 pp.220-225.

## ٢- ضبط الجودة Quality Control

وتعرف أنظمة الجودة باعتبار الأساليب والأنشطة الميدانية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة، وتشمل عمليات:

أ- مراقبة العملية التعليمية.

ب- الحد من أسباب الأداء المتدني وغير المقبول في العملية التعليمية. وينظر إلى ضبط الجودة باعتبارها الوسيلة الرئيسية للكشف عن العيوب، ولكنها لا تمنع حدوثها، ولذلك فإنها تعتمد على الدور الرئيس والفاعل لعملية التفتيش والمتابعة بشكل دوري، فهو أسلوب علاجي.

## ٣- ضمان الجودة Quality Assurance

وينظر إليه على أنه جميع الأنشطة المطبقة ضمن نظام الجودة ومراجعتها مع أداء المؤسسة التعليمية ويتضح أن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة، ولذا فإن ضمان الجودة يعتمد على مبدأ الوقاية ومنع حدوث الأخطاء والمشاكل في العملية التعليمية، حيث تتم المتابعة في جميع مراحل إعداد الطالب للتخرج سواء بالنسبة للمدخلات أو العمليات، ولذلك فهو يعد أسلوباً وقائياً.

## ٤- تحسين الجودة Quality Improvement

وتعرفه أنظمة الجودة باعتباره الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات وعائدها بهدف زيادة نسب النجاح للمؤسسة ولسوق العمل ويتم التحسين من خلال تحقيق صبط أفضل لجميع الأنشطة داخل المؤسسة التعليمية أو تنفيذ الأنشطة بطرق جديدة. (١)

### معوقات تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي:

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة في الإدارة الجامعية ليس من الأمور السهلة، بسبب ترسخ المفاهيم الإدارية التقليدية لدى قيادات الجامعة، مما يتطلب تغييراً ثقافياً شاملاً في كثير من (القيم والمعتقدات الأساسية، وكذلك النظم والإجراءات والسياسات ..) وذلك لتهيئة

Richard E. Devor et. Al.: Statistical quality deign and control, Macmillan publishing, New York, 1992. (١)

المناخ المناسب لتطبيق هذا المدخل، وكذلك الاعتماد على مبدأ المشاركة لكل فرد وعلى كافة المستويات في الإدارة الجامعية في تحسين الجودة بهدف تحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين، واعتناق التحسين المستمر كمبدأ وليس كهدف. هذا بالإضافة إلى أنه قد أوضحت إحدى الدراسات عوائق تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي وهي:

- مقاومة الكليات لهذا المفهوم، وأيضا نقص الفهم لهذا الأسلوب الإداري الجديد.  
- نقص الالتزام من مديري الإدارة العليا يعتبر أيضاً من العوائق التي تعيق تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.

- إن اختيار إدارة الجودة كمدخل في جامعاتنا لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية، وتحسين مستوى خريج يتطلب توافر عدة عوامل أهمها:

١- اهتمام إدارة الجامعة بجودة مدخلات عملية التعليم الجامعي والعملية التعليمية نفسها ومخرجاتها.

٢- أهمية توحيد الإدارة الجامعية بسوق العمل Driven Market، حيث يجب أن تتحرى جيداً احتياجات وتوقعات هذه السوق من الخريجين مع إدراك أن هذه الاحتياجات والتوقعات تتغير من وقت لآخر.

٣- تحديد مستويات الجودة في كل مجالات وأنشطة الأداء، بحيث تستهدف الإدارة بلوغها من خلال برنامج التطوير المستمر.

٤- التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين، مثل تدريب المديرين على الأداة ومجالاتها المتعددة من خلال المشاركة في ندوات ومؤتمرات الإدارة المحلية والخارجية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية في تخصصاتهم العملية، وكذا تدريب من يحتاج أعضاء هيئة التدريس، والمدرسين المساعدين، والمعيرين على الاستخدامات المتعددة والمتزايدة للحاسب الآلي والإنترنت في العمليتين البحثية والتعليمية.



٥- الاهتمام بسلامة وجودة تصميم البرامج التعليمية.  
٦- الاهتمام بصياغة الاختبارات بأسلوب منهجي وموضوعي في كافة المراحل الدراسية، بحيث ، تقيس مدى تحصيل وفهم الطالب وقدرته على التحليل، وليس على الحفظ. (١)  
وبالإضافة إلى ذلك توجد بعض المعوقات التي قد تقف حائلاً أمام تطبيق إدارة الجودة ومن أهمها ما يأتي:

- الافتقار إلى هدف ثابت للتطوير المستمر في الإدارة الجامعية.
- التركيز على التقويم الرقمي للأداء والمعدلات السنوية، مما يؤدي إلى التركيز على الخريجين من حيث العدد وليس على النوعية أو المواصفات ومدى توافيقها مع احتياجات السوق.
- الحكم على كفاءة إدارة المؤسسات الجامعية بناء على الأرقام المنظورة فقط مثل الالتزام ببند الميزانية، وتكاليف أداء الخدمة وغيرها، وذلك على الرغم من وجود اعتبارات أخرى كثيرة مثل: تحسين مستوى الجودة، وسمعة المنظمة ودرجة إرضاء سوق العمل لمستوى الخريجين.
- تعجل النتائج بدون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.
- غياب الفهم الكامل والواعي لمعني الجودة وأهدافها ومسؤولية كل من يعمل في الإدارة الجامعية عن المشاركة الحقيقية.
- الاختيار غير السليم للقيادات المسؤولة عن إدارة المؤسسات الجامعية، أو تلك المسؤولة عن تطوير القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل بها.
- نقص تأييد الإدارة لتطبيق هذا المفهوم.
- مقاومة العاملين في الإدارة الجامعية لعملية التغيير، ونجد أن هناك العديد من الأسباب لمقاومة الأفراد للتغيير منها الخوف، وفقد الرقابة أو السيطرة، وعدم التأكد الشخصي.

- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.

(١) يوسف بن حمزة الميزيني، ناصر الدين قره، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأسلوب التحسين المستمر بالكلية التقنية بالمدينة المنورة، مؤتمر الجودة، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت، ١٠-١٣ مارس ٢٠٠٢

## المراجع

- ١- إبراهيم عباس الزهيري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، رؤى عالمية، مجلة تواصل، ملحق رسالة التربية، عمان، وزارة التربية والتعليم، ع٣، مارس ٢٠٠٦.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، المكتبة الجامعية الحديثة، ٢٠٠٣.
- ٣- أحمد سعيد درباس، إدارة الجودة مفهومها - تطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي - دراسة وصفية، رسالة الخليج العربي، ع ٥٠، ١٩٩٤.
- ٤- الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦.
- ٥- ستيفين كوهين، رونالد جراند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة (عبد الرحمن أحمد هجان)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٧.
- ٦- صلاح الدين أحمد جوهر، أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع ١٠٥، يناير ٢٠٠٢.
- ٧- عادل السبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيزو ٩٠٠٠ (المقارنة المرجعية)، القاهرة، الشركة العربية للإعلام، ١٩٩٥.
- ٨- عبد الرحمن شرف محمد أحمد، الكفاءة الداخلية لكلية القانون وعلوم الشرطة بدبي بدولة الإمارات العربية المتحدة (دراسة تقويمية)، دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٥.
- ٩- عبد المنعم محيي الدين، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التربية (دراسة وصفية)، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ع ٣٤، يوليو ٢٠٠٠.

- ١٠- فريد راغب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة، القاهرة، اترك للنشر والتوزيع، ١٩٩٩ .
- ١١- ماهر فاضل القيسي، التطبيقات التربوية لإدارة الجودة الشاملة، الدورة الطرائقية الخامسة عشر، الإدارة العامة لتطوير الأداء الجامعي، جامعة عدن، ٢٠٠٣.
- ١٢- محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة الشاملة (مدخل متكامل)، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٥ .
- ١٣- نادية محمد عبد المنعم، تطوير أساليب مراقبة الجودة للعملية التعليمية بمراحل التعليم الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ٨١، ١٩٩٨ م.
- ١٤- ويليامز، ريتشارد، (١٩٩٩)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، (ترجمة عبد الكريم العقيل)، الرياض، مكتبة جرير.
- ١٥- يوسف بن حمزة الميزيني، ناصر الدين قررة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأسلوب التحسين المستمر بالكلية التقنية بالمدينة المنورة، مؤتمر الجودة، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت، ١٠-١٣ مارس ٢٠٠٢ .
- 16- World Bank. World Development report: the state in changing world. N. Y., 2002.
- 17- Omachounou, V.K., Total Quality and productivity Management in Health care organizations. Institute of industrial Engineering, Georgia, 1991.
- 18- Tunks, R., fast Track to quality, Me Graw Hill, New yourk, 1995.
- 19- Schargel, Franklin p. : why we need total quality management in education? Total. Pp 213-217 issue 7 vol, 1996 manangement quality.

- 20- Weaver, Tyler: Total Quality management, office of educational research and improvement(ed), Washington, Dc.Us, Oregon, Aug. 1992.
- 21- Cole, R., the death and life the American quality movement, oxford university press, New York, 1995.
- 22- Ibid.
- 23- Besterfield, D.H., et al. total Quality management, 2nd. Ed prentice Hall, New Jersy, 1999.
- 24- Dahlgaard, Jans-kristensen kai: Total quality management and education, total quality management, dec. 1996, vol.6 issue 516.
- 25- W. wdwardts, deming: Condensation of 14 for management in: out of the sisiric Chapter 2 by: W Edwards Deming institute, Massachusetts, USA, 2000.
- 26- Oaxland, J, S., Total Quality Management, Heinemann, oxford, 1989.
- 27- Tenner, A.R & Detoro I.J., total Quality Management: Three Steps to continuous Improvement, Addison-wesley Co., Massachusetts, 1992.
- 28- Woods, J. & Cortada, J., Encyclopedia of Quality Terms and Concepts, Mcgraw-Hill, New york 1995.
- 29- Ibid.
- 30- Blankstein M.A., "Lessons from Enlightened corporation" Educational Leadership, 49(6).
- 31- Steven George And Arnold Weimerskirch. Total Quality management: Strategies and techniques proven and todays most successful companies, New York: John Wiley and sons Inc, 1994.
- 32- J. March. The experience of Avon Teaching. New York. Rutledge Inc. 1994.
- 33- Richard E. Devor et. Al: Statical quality deign and control, Macmilan publishing, New York, 1992.