

تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في الجامعات والمعاهد العليا

د. عدنان الأحمد

كلية التربية - جامعة دمشق -

لقد حدثت في العالم قفزات هائلة في ميدان التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات والليزر وغيرها وقد أضرمت هذه التغيرات نيران المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية المختلفة، وأدت إلى إبرام الاتفاقات الاقتصادية الثنائية أو الإقليمية وإلى فقامة النظام العالمي الجديد. كما قادت هذه التغيرات إلى إعادة هيكلة اقتصاديات دول عديدة وخلق تغيرات في النظم الاجتماعية والسياسية وعلى تغيرات في أنظمة القيم والمبادئ وأساليب حياة الأفراد. وقد استدعى التغير السريع تغيير الأساليب التقليدية في الإدارة وتبني أساليب جديدة، وكان من بينها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

بعد هذا النوع من الإدارة أحد الأساليب الحديثة التي تطبق في الإدارة ويمكن بواسطتها تلبية حاجات المستهلك، المختلفة في سوق تنافسي شديد وذلك بتوقع هذه المنافسة والإعداد لها والسعي لعمل الأفضل دائما، وكذلك المساعدة في توفير مناخ العمل المناسب والسماح بتوظيف جميع قدرات العاملين في المؤسسة. ونظرا لأهمية هذا النوع من الإدارة فقد تبنته دول عديدة أولها أمريكا واليابان، عندما اكتشفتا أهمية وفعالية رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة والمحافظة على المؤسسات في وسط المنافسة العالمية الشديدة، وعندما تثبتت فعالية هذا الأسلوب في إدارة المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وربما في كافة الميادين، تم العمل على نقله إلى ميدان التعليم وظهر ذلك في تقارير مؤتمرات وندوات وأبحاث أثرت على تبني هذا الاتجاه لتحقيق جودة التعليم وكانت نتيجة ذلك أن قررت جامعات عديدة اتخاذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المتمثلة في تحسين أداء المعلمين، والطلاب، وتطوير البرامج والخطط الدراسية وتحسين التقويم التربوي، عنوانا لها وطريقة رئيسية لتطوير ذاتها.

ونظرا للمشكلات والتحديات الكثيرة التي يواجهها التعليم العالي في بلادنا وغيرها من البلدان العربية والعالمية وما يتطلبه ذلك من إعادة النظر في إصلاحه واستجابة للمتغيرات الكثيرة التي تؤثر فيه وتتطلب تغييره

وتطويره وتحديثه ، والقيام بمراجعة شاملة له وتقويمه تقويماً دائماً من خلال مقارنة نتائجه، وخططه بغيرها من النتائج والخطط، الميزة لأنظمة متغيرة بهدف الإتقان والتميز فإن من الضروري اعتماد هذه الأساليب الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة)، في إدارة الجامعات كي تتمكن من تأدية رسالتها في تحقيق الأهداف الوطنية وفق أفضل المقاييس الأكاديمية العالمية وتحقيق النجاح العلمي والمهني المنشود وخاصة بعد ان يوضع الخريجون على المحك ويختبر أرباب العمل قدراتهم وكفاءتهم أثناء ممارسة مهامهم العلمية.

إن القيام بذلك لا ينبع من الرغبة في التقليد أو من المقولة التي يجسدها المثل الشعبي "علي وعلى أعدائي"، وإنما ينبع تحديداً من فهم للدور السامي الذي تقوم به جامعاتنا في تحقيق أهدافنا الفردية والمجتمعية من جهة، ومن رغبتنا بتجويد أداء هذه الجامعات وتطويرها بشكل مستمر لمواكبة التغيرات والصمود في عالم المنافسة والتميز، فمن المعلوم جيداً أن للجامعة أهدافاً عديدة تسعى لتحقيقها بجهود العاملين فيها وإخلاصهم لها من أساتذة وعاملين، وطلاب وبقدر ما توفر لها من ظروف ملائمة تستطيع تحقيق هذه الأهداف المتمثلة في تطوير البحث العلمي ، وتعديل الاتجاهات نحو الأفضل ونشر الثقافة والمعرفة، والعمل على مواكبة التغير وعلى سد حاجات المجتمع من الكفاءات والقيادات المدربة، والتصدي لحل مشكلاته وتغيير الصورة التقليدية لها، ولجتمعتها وتحديثها واستشراف المستقبل بأساليب علمية واعية وهادفة لتطوير المجتمع. ومن المعروف أيضاً أن سوريا صرفت المليارات على التعلم الجامعي والعالي وأجرت عدداً كبيراً من التحسينات عليه ولكن ازدياد عدد طلابه بشكل كبير قد أدى إلى التأثير سلباً على جودة التعليم وضعف مواهبة المخرجات مع خطط التنمية وإلى بطالة بعض الخريجين وضعف قدرة الجامعات على استيعاب جميع الراغبين بدخولها وإهدار قسم من الموارد وظهور الترهل الوظيفي المقترن بالجمود في تعيين أعضاء الهيئة التدريسية وتطويرهم وسيطرة مجلس التعليم العالي شبه المطلقة على سياسة الجامعات في القبول وضعف مواكبة الجامعات للتغيرات التي طرأت على المجتمع وفي بعض الأحيان مقاومتها لتغيير والتطوير والإبداع (الخطيب 1997) وذلك فضلاً عن ضعف ارتباط المناهج بحاجات المجتمع وعدم الترشيح في استخدام الموارد المتاحة وتقدم التشريعات وغياب الإستراتيجيات الإبداعية وعدم تدريب الإداريين تدريباً كافياً وعدم اشتراكهم مع الطلاب في رسم السياسة العامة للجامعات والمركزية في القرارات وتخلف الامتحانات (عبيدات والرشدان 1993) . وفوق ذلك كله هناك تزايد في الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، ونقص في عدد الأساتذة وارتفاع في التكلفة وزيادة في التدهور النوعي (نوفل 1992) .

لمواجهة هذه المشكلات وغيرها ولمواكبة التغيرات وتحقيق الأهداف النبيلة يجب على جامعاتنا أن تعمل على تطوير هياكلها ونظمها كي تواجه التغيرات المحيطة وتغير من أسلوب إدارتها وتجعله أكثر مرونة وقدرة على الاستيعاب والانتشار والإفادة من التكنولوجيا المعاصرة وذلك يتطلب مفاهيم إدارية حديثة مثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تقديم الضمانات لأصحاب المصلحة عند توفير الجامعة للحد الأدنى من الجودة في برامجها وتشجيع تطوير الجامعة من خلال عمليات تقويم أنشطتها والعمل على رفع كفاءتها وتشجيع الدراسات والتقويم الذاتي المستمر للجامعة وتوفير الأساس الذي تعتمد عليه الحكومات والأفراد في تجايد استحقاق الجامعة للدعم المالي .

وعلى الرغم من وجود مخاوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن المشكلات التي قد تنجم عنه وعن الخوف من عدم تلبية متطلبات تطبيقها المالية وطول الفترة الزمنية لقطف ثمارها وربما ضعف قدرتها على الاستجابة للتطورات السياسية ولحاجات الطلاب والمدرسين المتناقضة... الخ فإنها تعد مدخلا للتحسين المستمر والتميز للجامعات بعد أن أصبحت مطلبا أساسيا لمعظم الجامعات ومدخلا للتخلص من كثير من المشكلات التي تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة العالمية . فما هي هذه الإدارة المسماة إدارة الجودة الشاملة؟

مفاهيمها :

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة عامة للإدارة وتمثل عملية طويلة الأمد تركز على إحداث تغييرات صغيرة في المنظمة بهدف تجميع هذه التغيرات خلال فترة زمنية لأحداث تأثيرات عميقة في المؤسسة بواسطة عملية التحسين والتطوير المستمرة في جميع جوانب المؤسسة (عبد الهادي 1998) أما في التعليم فهي عملية إدارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات التي يمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة (درباس 1994). وبهذا المعنى تعد غدارة الجودة الشاملة نظاما يتم من خلاله تفاعل المدخلات التعليمية (مناهج ومستلزمات وأساليب وسياسات وطلاب وأساتذة وموظفين وإدارة) لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فعالة في العملية التعليمية والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات (التي تمثل الكوادر المتخصصة من خريجين ومستفيدين من نظام التعليم من مختلف مؤسسات المجتمع التي تشغل الخريجين). وتتميز بأنها تضع متطلبات الطالب والمعلم في أولى اهتماماتها وأنها تعتمد على الفعالية وعمل الفريق ولا تزيد هياكلها التنظيمية عن أربعة مستويات إدارية وتعتمد على إلزام

جميع العاملين في المؤسسة التعليمية بما وتعددهم لما يسمى بثقافة الجودة، وتضع المؤشرات للتمييز والقياس ولكل جوانب الجودة (الرواي وعبد الهادي 1997).

ومن أبرز المفاهيم المتضمنة في إدارة الجودة الشاملة :

- مفهوم ضبط الجودة ويهدف إلى تخريج أفراس من الشباب المؤهلين والقادرين على العمل في مختلف مجالات التخصص العلمي والمساهمة في إدارتها وتنميتها وتطويرها (حجازي والتميمي 1996).
- نوعية الخريج: وهي قاعدة المعرفة التي بإمكانه استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية (العلي 1996).
- النظام: وهو مجموعة العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها.
- الهيكل الجامعي : وهو البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهدافها ووظائفها.
- الأساليب : وهي مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها والضرورية لأداء الوظيفة التعليمية .

التطور التاريخي لـ TQM:

يذكر غارفن (1988Garvin) أنها فكرة موجودة منذ آلاف السنين ويرى غيتلو (1987Gitlow) أنها تعود إلى عام 1250 ق.م منذ حكم الفراعنة ، ويرى فيجن بوم (Feigenbaum 1991) أنها مرت بمراحل عديدة منذ 1900 هي عامل ضبط الجودة عام 1900 ومشرف ضبط الجودة عام 1918 وفحص ضبط الجودة 1937 وضبط الجودة إحصائيا عام 1950 وضبط الجودة الشاملة عام 1955 وضبط الجودة على مستوى الشركات عام 1980. وبين غارفن (1988) أنها تطورت في أربعة عصور هي : التفتيش، ضبط الجودة إحصائيا، ضمان الجودة، إدارة الجودة الإستراتيجية كما يوضحها الجدول (1).

الجدول رقم (1)

العصور الرئيسية الأربعة لإدارة الجودة الشاملة التي حددها (à Gervi ، 1988)

طور حركة الجودة				
التعرف على الميزات	التفتيش	ضبط الجودة إحصائيا	ضمان الجودة	إدارة الجودة الإستراتيجية
الإهتمام الأساسي	الكشف	الضبط	التنسيق	الأثر الإستراتيجية
فحص الجودة	حل المشكلة	حل المشكلة	حل المشكلة	فرصة تنافسية
التوكيد على	تطابق الإنتاج	تطابق الإنتاج مع تقلص التفتيش	السلسلة الإنتاجية كاملة من التصميم حتى السوق ومساهمة كل المجموعات الأداة والوظيفية لا سيما المصمون وذلك لمنع أي فشل في الجودة.	احتياجات الزبون والسوق
الطرق/الأساليب	المعارة والقياس	الأدوات والتقنيات الإحصائية	برامج وأنظمة	التخطيط الإستراتيجي، وضع الأهداف، حسب التنظيم
دور محترفي الجودة	التفتيش ، التصنيف العد والترتيب في درجات	تحديد وإصلاح مواطن الخلل وتطبيق النظم الإحصائية	قياس الجودة ، تخطيط الجودة وتصميم البرامج	وضع الأهداف التعليم والتدريب، العمل التشاوري مع الدوائر الأخرى ، وتقييم البرامج.
من المسؤول عن الجودة	دائرة التفتيش	دائرة التصنيع والهندسة	جميع الدوائر على الرغم من أن الدوائر العليا تشترك هامشيا في التصميم والتخطيط وتنفيذ سياسات الجودة.	يتدرب كل شخص في المنظمة بما في ذلك الإدارة العليا، يتدربون على القيادة العليا
التوجه والمنحى	التفتيش على الجودة	ضبط الجودة	بناء الجودة	إدارة الجودة

يمثل هذا الجدول نسق إدارة الجودة الشاملة في أربعة عصور هي التفتيش، ضبط الجودة إحصائيا، ضمان الجودة، إدارة الجودة الإستراتيجية.

وفي ميدان التعليم والإدارة بدأت هذه الإدارة باقتباس أفكار تايلور وأفكار منظري الجودة في تحديد معايير الأداء وواكبت موجات ال TQM الثلاث وهي تطبيق أفكار ديمنج خلال الخمسينات في اليابان وتبني الصناعات لمفاهيم ال TQM في الثمانينات واعتمادها في التعليم العالي في أوائل التسعينات. لقد وضع ديمنج مبادئه في الجودة بعد الحرب العالمية الثانية بهدف التوصل إلى منتج جيد اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أمرا طبيعيا ناتجا عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل، وكانت اليابان أول من وضع هذه المبادئ التي طورها جوران بنظرياته في الخمسينات موضع التطبيق والتي كان التفوق الياباني الصناعي أحد نتائجها أما في الغرب وبنتيحة المنافسة فقد بدأ فيليب كروسي (Grosby) بتطوير مفاهيم ال TQM في أمريكا بشكل مشابه لجوران وديمنج ولكن بطرائق مختلفة وتتالي بعدئذ ظهور علماء في الجودة مثل اشيكواوا وتاجوشي (نظمي 1995).

ولا يتسع المجال هنا للحديث عت تاريخ اعتماد ال TQM في التعليم ولكنها بدأت في مدرستي أيدجكومب بالاسكا وكليبرت بفونكس (Lewis 1994).

روادها:

يعد أدوارد ديمنج وفيليب كروسي وجوزيف جوران وآرموند فيغينيام وكاروا ايشيكواوا من أبرز روادها وجميعهم أكدوا على تبني الإدارة العليا لفكرة تحسين الجودة لأنها مسؤولة عنها، كما أكدوا على المشاركة الجماعية في المؤسسة والالتزام بذلك وبخاصة في التدريب، رافضين اعتماد أسلوب التفتيش وحده لتحسين الجودة ومطالبين بقيام المؤسسة بإنتاج خدمات عالية الجودة وتحسين الجودة معا وذلك لبقاء المؤسسة ومؤكدين على روح الفريق في العمل وإشراك الجميع في حل المشكلات. (Hackmam, Wageman 1995).

كما ساهم علماء آخرون في تطوير مفاهيم الجودة منهم:

Feigenbaum: الذي طالب بمفهوم المراقبة الشاملة للجودة وتكليف إدارة الإنتاج بتخطيط الجودة وتطويرها بهدف إنتاج وحدات جيدة بصفة رئيسية.

Ishikawa الذي اقترح تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين للتعرف على المشكلات المتعلقة بأعمالهم بهدف تحسين الأداء وتطويره وإظهاره داخل المؤسسات.

Shewart الذي قدم موضوع مراقبة الجودة التي أصبحت أساسا في الرقابة على الجودة.

Crosby الذي وضع أربعة عشر مبدأ للجودة وأسس كلية لها وعمل على تطوير وتحسين أساليبها وتخفيض تكاليفها.

Juran الذي أكد على دور الإدارة العليا في التخطيط وتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الأهداف.

Demming الذي قدم نظرية الرقابة الإحصائية التي تفيد أن 85 % من الأخطاء التشغيلية

أشار راست ولاند وآخرون (1996) إلى الفوائد التالية بالنسبة للمؤسسة :

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة (وفي مجالنا الخريجين).

- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة (الجامعة)، والإستخدام الفعال للإدارة.

- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل وتقليل النفقات وغيرها.

- تحسين وتطوير طرق العمل وأساليبه.

- زيادة الولاء للمؤسسة والإلتزام لها .

- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

أما الفوائد بالنسبة للأفراد فهي كما حددها اللوزي (1999)

1- إعطاؤهم فرصة لإستخدام خبراتهم وقدراتهم بشكل أفضل .

2- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب العمل وإجراءاته.

3- توفير التدريب اللازم لهم.

4- إعطاؤهم الحوافز المناسبة نتيجة الجهود التي يبذلونها بأعمالهم.

وباختصار فإن فوائد إدارة الجودة الشاملة عديدة بالنسبة للمؤسسة في مجالين داخلي وخارجي، فبالنسبة

للداخل إنما تساعد الجامعة على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب وتساعد على الاستجابة بسرعة

لاحتياجات الطلبة وتوقعاتهم، وعلى تركيز مصادرها على الأنشطة التي ترضي حاجاتهم، وعلى إجراء

التحسينات بطريقة منتظمة تزيد من فاعلية الجامعة، وعلى إشراك القدرات المبدعة لأفرادها واستعمالها وعلى

التركيز على عمليات التحسين عندما تكون النتائج غير مقبولة، وتتطلب إجراء تعديلات على العمليات

للحصول على النتائج المطلوبة، أما بالنسبة للخارج فإنها تساعد الجامعة في استيفاء معايير الاعتماد مثل:

- وضوح أهداف الجامعة وانسجامها وخضوعها للفحص والتقييم المستمر.

- وجود بنية إدارية وعلمية فعالة في مراقبة الأهداف والبرامج والمناهج ومتطلبات الدرجات التي تمنحها كما يضمن تحقيق الجودة الأكاديمية واستمرارها.
 - تكافؤ تحصيل الطلاب مع المعنى العام للدرجة الممنوحة وتوفير الآلية التي يتم التأكد فيها من استيفاء الطلاب لمتطلبات الدرجة نصا وروحا.
 - توفر المصادر الملائمة والكافية لإنجاز الأهداف المحددة.
 - وجود الشواهد على قدرة الجامعة الإستقرار والاستمرار في إنجاز الأهداف وانتفاء التراخي.
 - وجود الدلائل على أن حاجات الطلاب واهتماماتهم وطموحاتهم قد أخذت بالحسبان في برامج الجامعة وكون الخدمات المقدمة مرتبطة باحتياجات الطلاب وأهداف المؤسسة .
 - تقديم الدليل على نزاهة الجامعة واستقامتها من خلال الإعلان عن أهدافها وقوانينها ونظمها وإدارتها وتصنيف قوانينها والمراجعة والتقييم المستمر.
- المطلوب منها والمطلوب بها:**

من أهم الأمور المطلوبة لها أمران أساسيان هما هندسة المتطلبات وجعلها قابلة للقياس من جهة المنفذين لها، وتدريبهم على أدائها من جهة أخرى. (نسبية 2000)

أ- هندسة المتطلبات: يعد إرضاء متطلبات النظام بجانبه الإنساني والتقني مقياسا أوليا لجودة النظام وهذا يستدعي تحديد المعنيين بالنظام وأهدافهم بشكل قابل للقياس وتحديد وسائل إدارة ذلك النظام، ويعد نظام التعليم الجامعي الذي يعتمد على التكنولوجيا والناس مثلا لهذا النوع من النظام وبالتالي فإن هندسة هذه المتطلبات (RE) تعني جميع النشاطات التي تضمن توضيح وتحديد وتحليل وإيصال أهداف المعنيين بالنظام وحاجاتهم سواء أكانوا زبائن أم مستعملين أم مطورين. وتشمل عملية هندسة المتطلبات نشاطات ثانوية منها تحديد المستخدمين ومتطلباتهم ومناقشتها لتحديد المعايير والعمليات القابلة للتطبيق ومن ثم إدارة الوثائق المساعدة على تطويرها بما يتلاءم وحاجات المعنيين المتغيرة، وتعتمد عملية تطوير نظام المعلومات وتقنياتها على نشاطات هندسة المتطلبات وذلك لأن عمليات تطوير عديدة قد فشلت لإغفالها للمتطلبات أو لعدم تلبيةها لحاجات المعنيين بشكل مناسب. وقد أكد الباحثون أهمية هذه الهندسة لتطوير وتنظيم أبحاثهم ومؤتمراتهم وإنشائهم لمراكز الإختبار التي صممت لدراسة تكنولوجيا المعلومات وتقديمها للطلاب في الجامعات وضمن بنية تسهل عمل المجموعات وتعلمها.

أما بالنسبة لمتطلبات الجودة وجعلها قابلة للقياس فإنه يصعب على الكثيرين القيام بهندسة المتطلبات التي ينفذونها ضمن النظم الموجودة، أو يحاولون حل المشكلات التي يظنون أنها تخص زبائنهم مستخدمين التكنولوجيا التي يفهمونها. وهذه الطريقة غير ملائمة والسبب هو أن الأنظمة تتعقد باستمرار. وهناك حاجة لفهم المتطلبات الخاصة بالنظم وربطها بعمليات الإدارة الموجودة والمتغيرة وبهندسة النظم ومن ثم استبدال موديل التطوير بموديل المنظمات الذي يطبق عمليات مرنة ومتفاعلة تجعل النظام قابلاً للبقاء في هذا العالم المتغير وبعدهذا يجب اعتماد المدخل التكنولوجي لتحقيق الجودة في نظم تكنولوجيا المعلومات الذي يتطلب تحديد .

أما بالنسبة إلى متطلبات الجودة فمع زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في حياتنا هنا حاجة لتعليم أفضل للمختصين بما كي يصمموا أنظمة تلي متطلبات الصناعة والتجارة ولتدريب أفضل في مهاراتها للناس وللإستفادة القصوى من أنظمتها الجديدة المتوفرة. ويعتقد أن هندسة المتطلبات للجودة والتعليم والتدريب مهمة لنشر أنظمة الجودة ولكن هندسة المتطلبات تعد نشاطا متعدد الاختصاصات يستدعي أن يطور المختصون عددا من المهارات والخبرات التي لا يحصلون عليها من برنامج دراسة اختصاص واحد بل في اختصاصات عديدة. مثلا كيف نستفيد منها بالنسبة للفيلسوف والفيزيائي؟

والشئ الواضح هو أنه في نظام تكنولوجيا المعلومات يمكن إيجاد المستعملين في جميع ميادين الحياة إلا أن تعقد الأنظمة المعاصرة وتطلبها للمعرفة المتزايدة وللمطورين المهرة كي يصمموها وبينوها تجعل من غير المعقول أن يكون الاتصال بين المستعملين والمهندسين المختصين ممكنا حتى أنه يعتقد بأن هناك دورا لمهندس المتطلبات أو للمهندس المعماري للأنظمة الإجتماعية كي يلعبه وبخاصة إذا كان يستطيع أن يكلم الزبائن والمستعملين وللمهندسين بلغاتهم.

مبادئها وإرشاداتها:

تعد المبادئ التي وضعها ديمغ لإدارة الجودة الشاملة أبرز المعالم التي تقو ك عليها وفد ذكر فرمان (1995) أن هذه المبادئ قد طبقت في الصناعة والخدمات وأحدثت ثورة هادئة في ظل وضع تنافسي فأسهمت في تنمية المعارف لجميع مستويات الإدارة ولبت رغبات المستهلك والمنتج لكنها لم تتعرض لضغوط تنافسية حول في التعليم.

ولكن إذا استمر اتجاه خصخصة التعليم بالزحف فإنه، سيصبح أكثر تنافسية حول الجودة وعندئذ سيكون الوضع لصالح نظام الجودة وهذا ما حدث فعلا في انتقال إدارة الجودة الشاملة إلى ميدان التعليم عموما

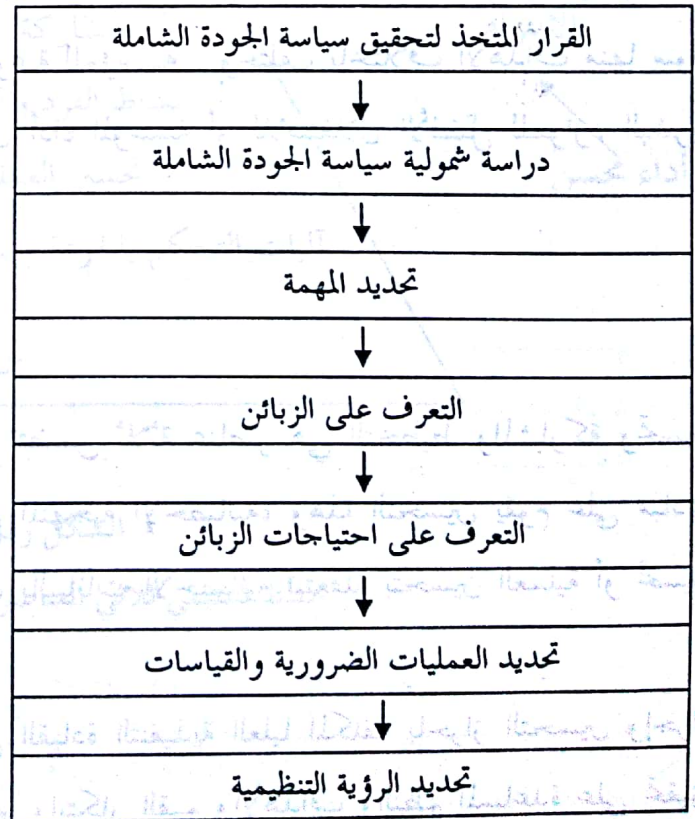
والعالي تحديداً. فقد أشار شنكات (Schenk 1993) إلى أن هذه المبادئ أنشئت لأحياء الحوافز الفعلية والتعاون والوقار والمرح في عملية التعليم وتم تعديل هذه المبادئ لتتواءم مع التعليم، فحدثت نتيجة ذلك عمليات دمج عديدة لمبادئ الجودة التي وضعها ديمغ وجوران وغروسي ومعايير بالدرج من قبل شنكات ولويس وسميث وزاهاكوفمان. واحد النماذج على عملية الدمج هذه هو ما عرضه (Huang 1994) لنقاط لونغورد المعدلة لإجراء التحسين المتواصل للتعليم التي تبدو تطويراً أصيلاً وإبداعاً عن مبادئ ديمغ في ميدان التعليم كما يلي :

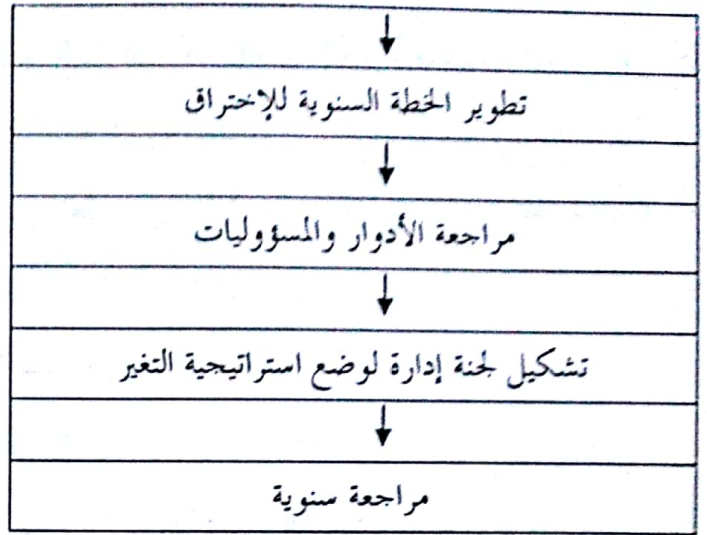
- 1- اعمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين الطلاب والخدمات وإيجاد الطلاب ذوي الجودة الأفضل، وإدخال مواقع ذات معاني متكاملة في المجتمع.
- 2- اعمل على تكييف الفلسفة الجديدة والتكيف معها، وعلى مواجهة التحديات كما يجب على أعضاء الإدارة أن يتعرفوا على مسؤوليتهم ويتولوا القيادة ويعملوا على إجراء التغيير.
- 3- اعمل على إلغاء نظام الدرجات والتأثيرات الضارة الناجمة عن تصنيف الناس في درجات.
- 4- توقف عن الاعتماد على الاختبار لإحراز الجودة واعمل على الاستغناء عن إجراء الفحوصات على أسس جماعية، وذلك من خلال توفير خبرات التعميم التي توجد أداء الجودة.
- 5- اعمل بالتعاون مع المؤسسات التعليمية التي أتى منها الطلاب وحاول تخفيض تكلفة التعليم إجمالية إلى الحد الأدنى من خلال تحسين العلاقة مع المنشأ الذي أتى منه الطلاب ومحاولة تحسين الطلاب الداخليين في مؤسستك.
- 6- اعمل على تدريب الطلاب والمعلمين والعاملين المصنفين والإداريين وتعليمهم على الوفاء بمسئوليات الوظيفة.
- 7- وفر مؤسسات التدريب على القيادة من أجل أداء مهمات الوظيفة على نحو أفضل.
- 8- أطردهم الخوف كي يتسنى لكل فرد أن يعمل بفاعلية للنظام واعمل على توفير البيئة التي تشجع الجميع على التكلم والعمل بحرية.
- 9- أزل العراقيل والحواسر بين الدوائر في المؤسسة ليعملوا معا بروح الفريق الواحد.
- 10- أزل جميع العوائق التي تسلب من الطلاب والمعلمين والإداريين حقهم في الزهو والفخر والسرور بانتمائهم إلى فرق العمل.
- 11- هي برنامجاً تعليمياً قوياً وأوجد السبيل إلى تحسين الذات لدى الجميع.

- 12- ضع الجميع على طريق العمل بالتشجيع والتحضير ليتمكنوا من إنجاز التغيير، فالتغيير هو وظيفة كل واحد منهم وتعتبر الجودة ظاهرة نسبية متصلة ومتأصلة في مؤسسات الأفراد التعليمية .
- 13- أزل الشعارات والمواعظ والأهداف التي تتطلب من المعلمين والطلاب أن يقدرُوا الأداء التام وأن يحرزوا مستويات جديدة من الإنتاجية.
- 14- أزل المعايير من على كاهل الهيئة التدريسية والطلاب.

سياساتها:

إن سياساتها هي النظام الذي يجمع بين نظرية ضبط الجودة وبين الأجهزة التنظيمية المطورة خلال السنوات السابقة وهي التطور الطبيعي للإدارة والتخطيط الإستراتيجي ودوائر الجودة وأنظمة أخرى كثيرة تقوم على أسس وعناصر ناجحة وترفض الإخفاقات (كوستن 1994). وتتكون من ثلاثة عناصر هي التخطيط للنجاح في المعرفة العلمية (الإختراق)، وهو ما يسمى بتخطيط هوشن، والإدارة اليومية التي توضح للناس ما يجب عليهم فعله وقياسه وضبطه للحفاظ على سير المؤسسة، وفهم حاجيات الزبائن وتطوير العمليات بصورة مستمرة وحل الصعوبات ومراقبة الجودة وسياسة التفاعل الوظيفي التي تعني دمج فعاليات الفريق لإحراز الأهداف الخاصة بالمؤسسة لصالح المؤسسة لاحقا. (شكل 1).





يمثل الشكل الخطوات التي يعمل تخطيط هوشين على تحقيقها

شكل رقم (1)

يوضح الشكل نموذج لعملية التخطيط الكامل للإختراق (تخطيط هوشين).

حلقاتها:

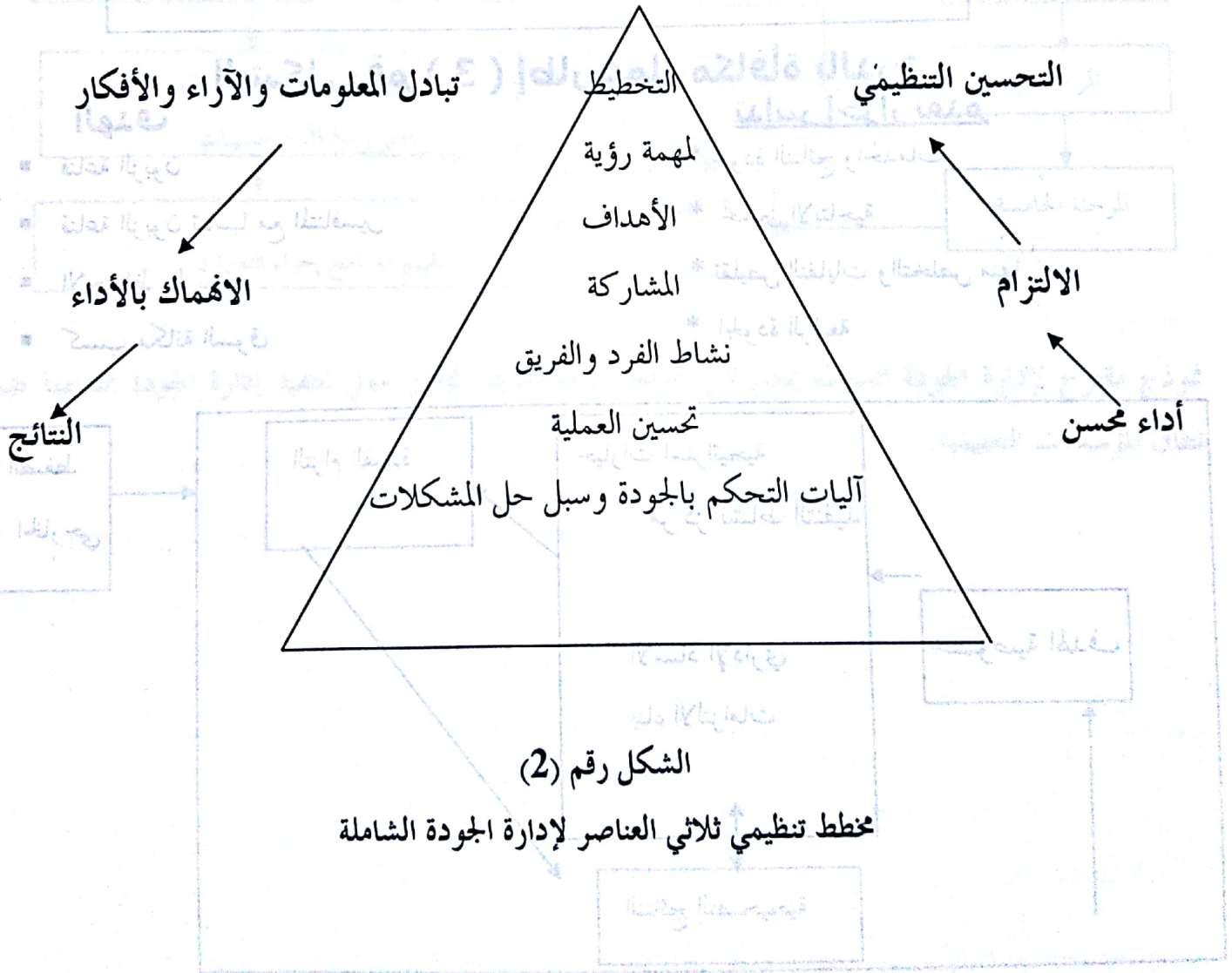
هي إحدى أنماط الإدارة اليابانية التي تسعى إلى رفع إنتاجية العاملين وتحقيق الجودة العالية في المنتج النهائي وهي أسلوب إداري يطرح فكرة الإدارة بالمشاركة كوسيلة إدارية ناجحة وتعد جزءاً من مبدأ رقبة الجودة الشاملة الياباني وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتطوع لدراسة مشكلات العمل وحلها وللتغيير التنظيمي الإختباري ولتحقيق الأهداف الإنتاجية والنوعية للمؤسسة . وتختلف باختلاف الأهداف منها سواء كانت لتعزيز الإدارة بالمشاركة أو لتحسين مستوى أداء المؤسسة أو للاستغلال الأفضل للموارد البشرية واستخدامها (الحفظي 1991).

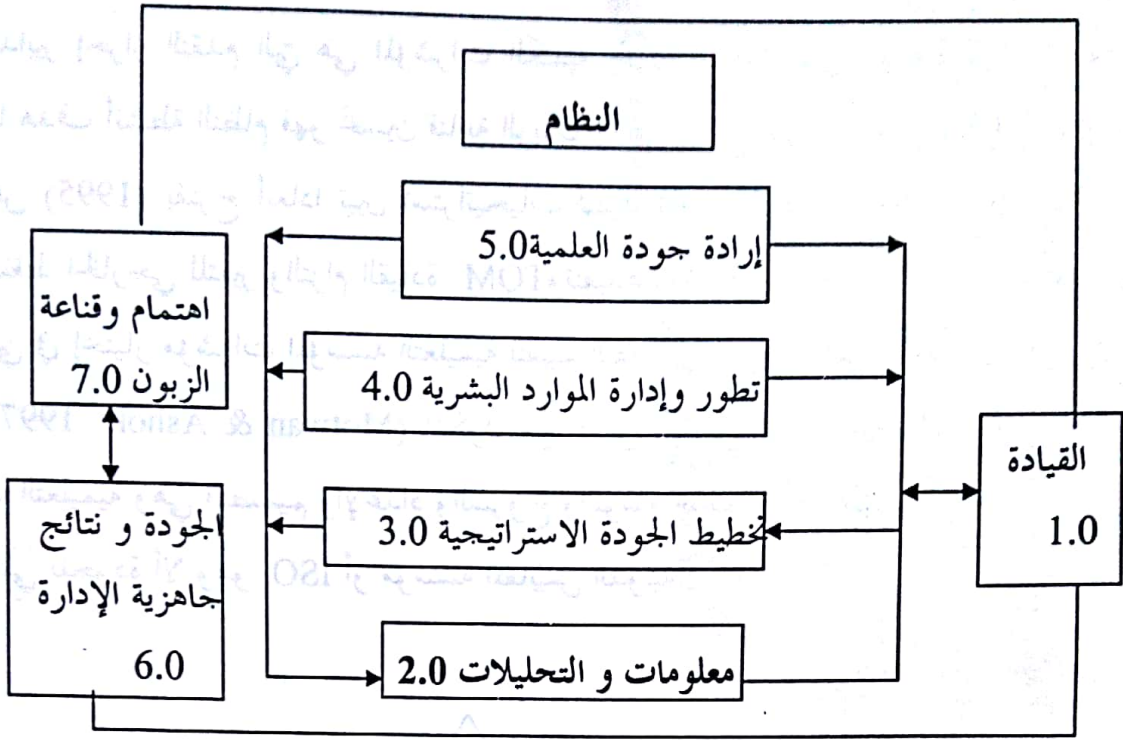
نماذجها وأطرها:

هناك عدة نماذج معتمدة في ال TQM من أبرزها:

- نموذج مونتغري (1991) الذي يرى أن TQM تتضمن ثلاثة عناصر هي التخطيط والمشاركة وتحسين العملية حيث يقوم تحسين العملية على استخدام المنهجية الإحصائية، وهذا التحسين يقوم على مبادئ التحكم بالجودة أما التخطيط والمشاركة فيرتبطان بالبيانات الإحصائية المتعلقة بتحسين العملية أو تحسين الجودة التطبيقية .
- أما مكافأة بالدرج ويتألف من أربعة عناصر هي القيادة التنفيذية العليا المكلفة باحراز التحسين وإجراء التغيير الشامل من قبل المسؤولين عن عملية التغيير وابتكار القيم والأهداف والنظم المساعدة على تحقيق

- الجودة وتدابير إحراز التقدم التي هي المؤشرات الكمية لجودة العملية التي يتم اقتفاء أثرها ومتابعتها في النظام، أما هدف أنشطة النظام فهو تحسين قناعة الزبون وتحقيق نتائج جاهزة للعمل (أرفن 1995).
- نموذج أرفن (1995) يقترح أبعادا تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ويضم الضغط الخارجي للتغيير والتزام القيادة TQM وتنفيذها وإيجاد الخيارات الاستراتيجية للتغيير، واتباع النهج التقني في إختيار مؤشرات المؤسسة التعليمية لتقييم التقدم وخصوصا الهدف نحو TQM
- نموذج (Motwan & Ashok 1997) المكون من خمس مراحل عمل لتعيين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي التصميم والإعداد والشروع والتوسع التكميلي والتقييم.
- المعيار العالمي للجودة ألا وهو ISO أو مؤسسة المقاييس الدولية.



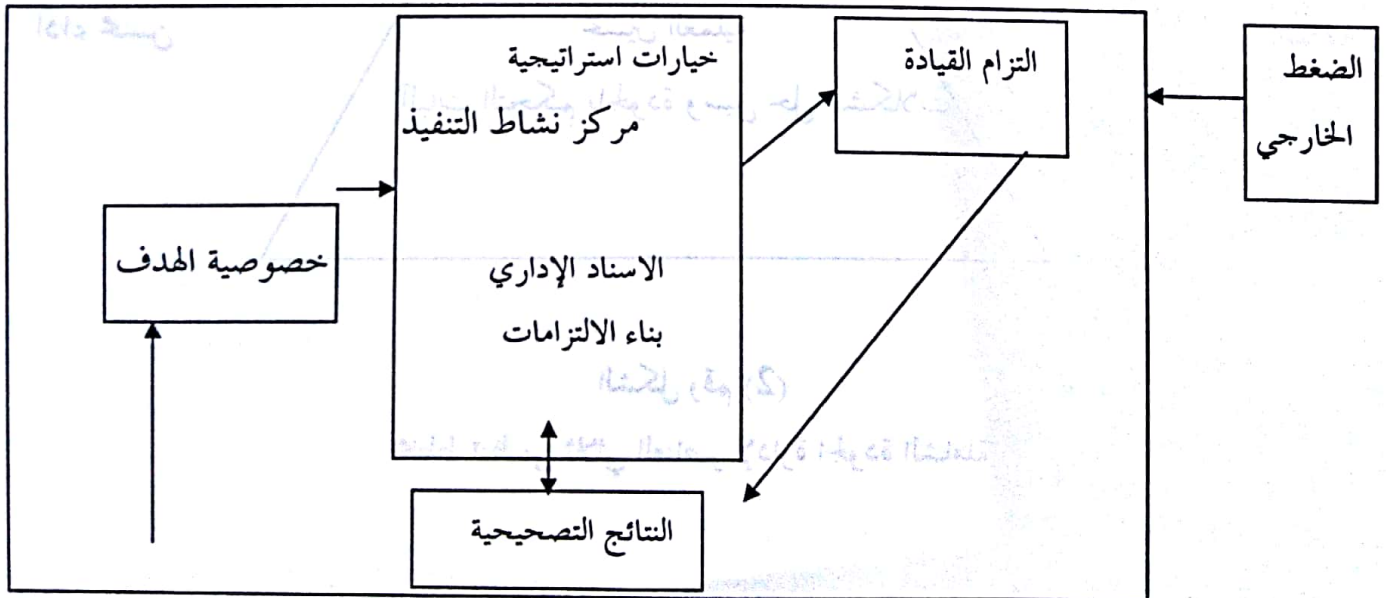


الشكل رقم (3) إطار عمل مكافأة بالدرج تداسر احرارز تقدم

- * جودة النتائج والخدمات
- * تحسين الانتاجية
- * تقليص النفايات والتخلص منها
- * الجودة الرفيعة

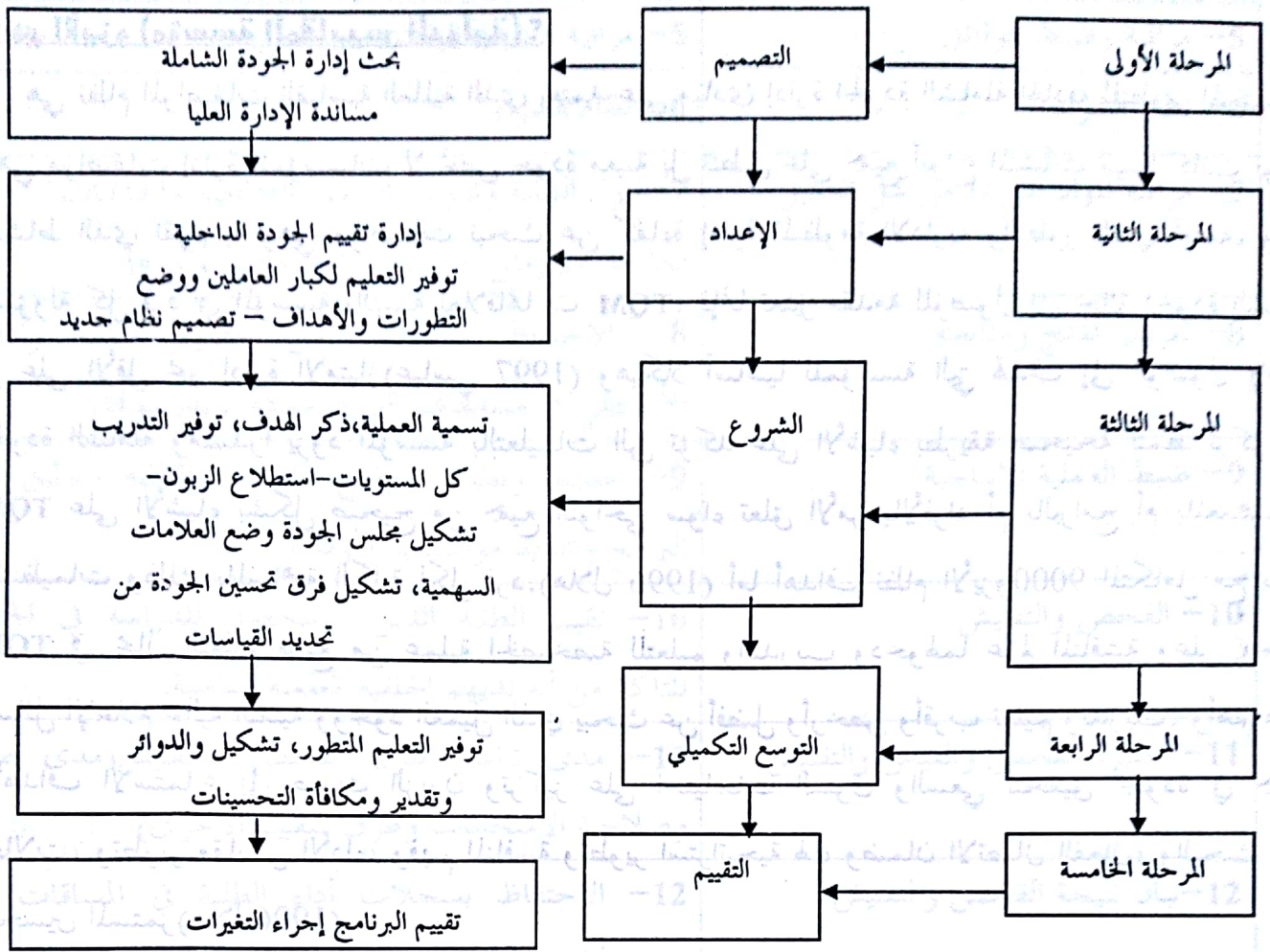
الهدف

- قناعة الزبون
- قناعة الزبون تناسباً مع المتنافسين
- الاحتفاظ بالزبون
- كسب مكانة السوق



الشكل رقم (4)

ويعمل الأبعاد المذكورة سابقاً في إطار عمل مبني على المفاهيم (نموذج إرفن)



نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة يمكن لأي جامعة أن تستخدمه كإطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ضمن نطاق المؤسسات التعليمية.

1- 1000	1- 1000
2- 1000	2- 1000
3- 1000	3- 1000
4- 1000	4- 1000
5- 1000	5- 1000
6- 1000	6- 1000
7- 1000	7- 1000
8- 1000	8- 1000
9- 1000	9- 1000
10- 1000	10- 1000

ما هي الأيزو (مؤسسة المقاييس الدولية) ؟

هي نظام المواصفات القياسية العالمية الذي يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة الهادفة للتطوير المستمر. وهي مواصفات إدارة للمؤسسات لا تخص جودة معينة بل تنطبق على جميع أنواع المنشآت مهما كانت نوعية النشاط الذي تقوم به وهي مواصفات تبحث عن كفاءة إدارة المنظومة الادارية والتطور الذي تحققه، وهي مسؤولة كل فرد في المؤسسة بالنسبة لعلاقتها ب TQM، فإنها تعتبر مقدمة للوصول إلى حالة الجودة الشاملة أو على الأقل نحو إدارة الامتياز(عباسي 1997) وهيكلها أساسيا للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة ومصدرا يزود المؤسسة بالتعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة بنمط تركز فيه TQM على الأشياء بشكل صحيح من جميع النواحي سواء تعلق الأمر بالأفراد أم بالبرامج أم بالمعدات أم بالتنظيمات وذلك بالمساهمة الكلية لكل فرد.(هلال 1996) أما أهداف نظام الأيزو 9000 المتكامل مع نظام TQM في مجال التعليم فتنبع من عملية الخصخصة للتعليم والتدريب ودخولهما عالم المناقشة وعلى وجود وسائل الإعلام عالية التقنية ووجود العميل الذي يبحث عن أفضل وأرخص وأقرب تعليم وتدريب. وأهم هذه الأهداف الاستماع إلى صوت الزبون وتركيز على احتياجات السوق والسعي لتحقيق الجودة في جميع المجالات، وتطوير مقاييس الأداء، وفهم المنافسة وتطوير استراتيجية لها، وضمان الاتصال الفعال، والبحث عن التحسين المستمر(هلال1996).

وفي حقيقة الأمر يعد اعتماد الأيزو في التعليم عملا صعبا وبخاصة في ربط العشرين معيارا الخاصة به بالتعليم لأن 12 معيارا منها تخص التعليم فقط وهي البنود 16،17،16،14،13،9،7،4،1،2،3 إلا أن محاولات ماكروبرت لترجمة بقية هذه البنود وغيرها من البنود المتبقية أعطت الصورة التالية (أيوب2000) هذا ويمكن ترجمة بنود الأيزو 9001 والبالغ عددها 20 بندا والتي وجدت أساسا للقطاع الانتاجي، بما يناسب قطاع التعليم على النحو التالي:(ماكروبرت، ص47-48).

متطلبات نظام الجودة الأيزو 9001	ترجمة متطلبات نظام الجودة الأيزو 9001 في قطاع التعليم
1- مسؤولية الإدارة	1- مسؤولية الإدارة
2- نظام الجودة	2- نظام الجودة
3- مراجعة العقود	3- العقود مع الزبائن والعملاء
4- مراقبة وضبط التصميم	4- تصميم المنهاج الدراسي والخطط الدراسية

5- مراقبة وضبط الوثائق	5- مراقبة وضبط الوثائق
6- نظام الشراء	6- نظام الشراء
7- قبول الطلبة وتزويد بالدعم والتشجيع والخدمات اللازمة لهم (مثل الإرشاد، الإرشادات، وغيرها	7- مراقبة المواد الواردة من قبل العميل
8- الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم الأكاديمي في مسابقاتهم التي درسوها ويدرسونها.	8- تعريف المنتج ومتابعته
9- تخطيط وتطوير البرامج الدراسية للطلبة وتوثيق هذه البرامج وتحديد مواضيعها وأوقاتها	9- ضبط العملية الإنتاجية
10- تقييم الطلبة الذين سيلتحقون للدراسة في الجامعة للتأكد من أنه لديهم الخلفية العلمية المناسبة.	10- الفحص والتفتيش
11- مدى تناسق طرق الفحص والتفتيش (مدى صحة وصلاحيه الامتحانات وطرق التقييم الأخرى)	11- أجهزة الفحص والقياس والتفتيش
12- الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في المسابقات التي يدرسونها	12- بيان نتيجة الفحص والتفتيش
13- إجراءات لتشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض المسابقات، وتحويلهم من برنامج دراسة إلى آخر	13- مراقبة وضبط المنتجات غير المطابقة
14- الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين-حسب أسباب الفشل-والطرق الممكنة لتحسين أدائهم	14- الإجراءات الوقائية والعلاجية
15- المظهر الخارجي للجامعة وأبنيتها والأجهزة التي يستخدمها الطلبة، وإجراءات الأمن والسلامة فيها	15- مناولة المواد والتخزين والتعبئة والتسليم
16- سجلات الجودة	16- سجلات الجودة
17- التدقيق الداخلي على الجودة وعمل مقابلات باستمرار لمراجعة المنهاج الدراسي بالاستفادة من التغذية المرجعية من الطلبة ومتابعة الوضع التعليمي باستمرار	17- التدقيق الداخلي على الجودة

18- التدريب	18- تدريب الكادر الوظيفي في الجامعة
19- خدمات ما بعد البيع	19- دعم الطلبة بعد تخرجهم من الجامعة
20- الأساليب الإحصائية	20- الأساليب الإحصائية

وإذا تمعنا في هذا الجدول فإننا نلاحظ ببساطة أن الأيزو 9001 يمكن أن يحقق مع نظام الجودة الشاملة ما

- يلي :
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة يمكن الجامعة من مراجعة مناهجها وتطويرها.
 - إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على الجودة في الكلية والجامعة.
 - إيجاد طريقة لنقل السلطة والمسئولية وتحويلها إلى أسفل نحو فرق العمل مع الاحتفاظ بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
 - طريقة تطوير المهارات الإدارية والمهنية.
 - إعطاء الموظفين فرصة لتطوير إمكاناتهم.
 - التشجيع لإجراء تحسينات وممارسة أساليب جيدة.
 - تكون وسيلة للاتصال.
 - تكون أداة تسويقية تزيد من القدرة التنافسية.
 - تكون أداة لتغيير الثقافة في الكلية.
 - تقدم أفضل خدمات من الجودة للطلبة.
- ويمكن للجامعة أن تمر بالخطوات التالية لتأسيس نظام الجودة الأيزو 9001
- تأسيس وحدة ضبط الجودة
 - ترجمة بنود الأيزو 9000 إلى مصطلحات تناسب التعليم
 - اختيار نظام الأيزو 9002
 - إجراء مسح شامل للممارسات والإجراءات والسجلات الموجودة في الجامعة
 - تطوير إجراءات وسجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة
 - دمج الإجراءات الجديدة الموجودة ووصفها في دليل للإجراءات
 - إصدار الدليل وتوزيعه على فرق العمل لتصديقها وتعديلها

- كتابة دليل نظام الجودة
- تدريب الموظفين على استعمال الدليل والمبادئ
- تطبيق نظام الجودة في كل كليات الجامعة
- تعيين وتدريب مدققي الجودة الداخليين والخارجيين الرئيسيين
- تنفيذ جولة تدقيق داخلي
- استدعاء طرف ثالث خارجي لإجراء تقييم نظام الجودة في الجامعة
- التسجيل في نظام الأيزو 9002.

متطلبات تطبيقها

- يعتمد تطبيقها على عدد واسع من المتطلبات التي ذكرها (خفاجي 1990) وأهما:
- ضرورة التزام المسؤولين في الإدارة العليا للجامعات بأهميتها والإيمان بها وبخاصة في زمن المنافسة والجامعات الخاصة وارتفاع متطلبات سوق العمل وإجراء التغييرات الإدارية الضرورية في الجامعة تمهيدا لتطبيقها (أي خلق ثقافة الجودة في الجامعة).
 - خلق لجنة مشرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تحديد أهداف تحسين الجودة في رسالة الجامعة ووضع أهداف وخطط مساعدة لتطبيقها
 - وضع احتياجات الطلاب ورغباتهم في المقام الأول عند تحديد أهداف الجودة مع مراعاة العملية التعليمية لأهدافهم واحتياجاتهم طويلة الأمد
 - التأكيد على التعاون داخل الجامعة وخارجها في تبني فلسفة الجودة وبخاصة في إيجاد المجالس الخاصة بالجودة والأخذ بمبادرة الجودة.
 - ضرورة إيجاد قاعدة عريضة للمعلومات الخاصة بالجامعة من طلاب وبرامج ومدرسين للاعتماد عليها في بناء فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.
 - ضرورة تشجيع العاملين ومنحهم الثقة بأفكارهم الجديدة ومنحهم السلطات الكافية لأداء أعمالهم.
 - وضع برامج للتدريب المستمر لجميع العاملين في المؤسسة لإتقان المهارات المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتدريب العاملين على نماذج حل مشكلات الجودة.
 - وأضاف أبو نبعه ومسعد (1998) المتطلبات التالية لتطبيق الجودة
 - تعليم وتدريب الكادر الجامعي على النظام الجديد.

- المراقبة المستمرة للعاملين في الجامعة وبخاصة الطلبة لمعرفة وضع العملية التعليمية فيها ومقارنة أداء الجامعة بالجامعات الأخرى.

- تكوين فرق مختلفة وتخصيص واجبات لكل منها.

- اعتماد أساليب إدارة الجودة الشاملة الناجحة في جامعات أخرى.

- تجريب بعض العمليات الإدارية في الجامعة وكيفية تحسينها قبل اعتماد إدارة الجودة الشاملة.

- تصميم الجامعة والنظام المستمر للجودة بناء على قياس الجودة المستمر.

- الابتعاد عن الخوف في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

منهجية تطبيقها

أورد العلي (1996) أن تطبيق الـ TQM في الجامعات يحتاج إلى المنهجية التالية:

- تحديد مسؤوليات العملية الإدارية.

- تحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مواصفات العملية التعليمية الجامعية معها.

- إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام التعليم الجامعي.

- البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية التعليم الجامعي.

- التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعة واعتباره مسؤولية الجميع.

- استخدام أسلوب المقارنة المرجعية بمقارنة أداء الجامعة بأداء جامعات متفوقة ومتميزة بهدف التمكن من قياس

أداء العملية التعليمية لديها واستخدام هذا الأسلوب كأداة للتحسين والتطوير المستمر في الجامعة.

وباختصار ولكي تحقق الجامعات أهدافها بالنسبة للخريجين والمتقدمين يجب عليها فهم حاجاتهم القريبة

والبعيدة مع عمليات تصميم المؤسسة التعليمية وإيجاد نظام للتعاون بينهم وبين الجامعة لتمكينهم من تناول

الخبرات وحل المشكلات التي تواجههم، وضرورة قيام الجامعة بقياس رضى المستفيدين عن أداء خريجها

ومقارنتها بنتائج الجامعات الأخرى واستخدام ذلك في تقييم وتحسين العملية التعليمية داخل الجامعة.

هذا وتختلف المنهجية باختلاف الهدف من TQM فبعضها يتجه نحو تحسينات العملية الإدارية بينما يتجه

بعضها الآخر نحو الأنشطة وغيرها.

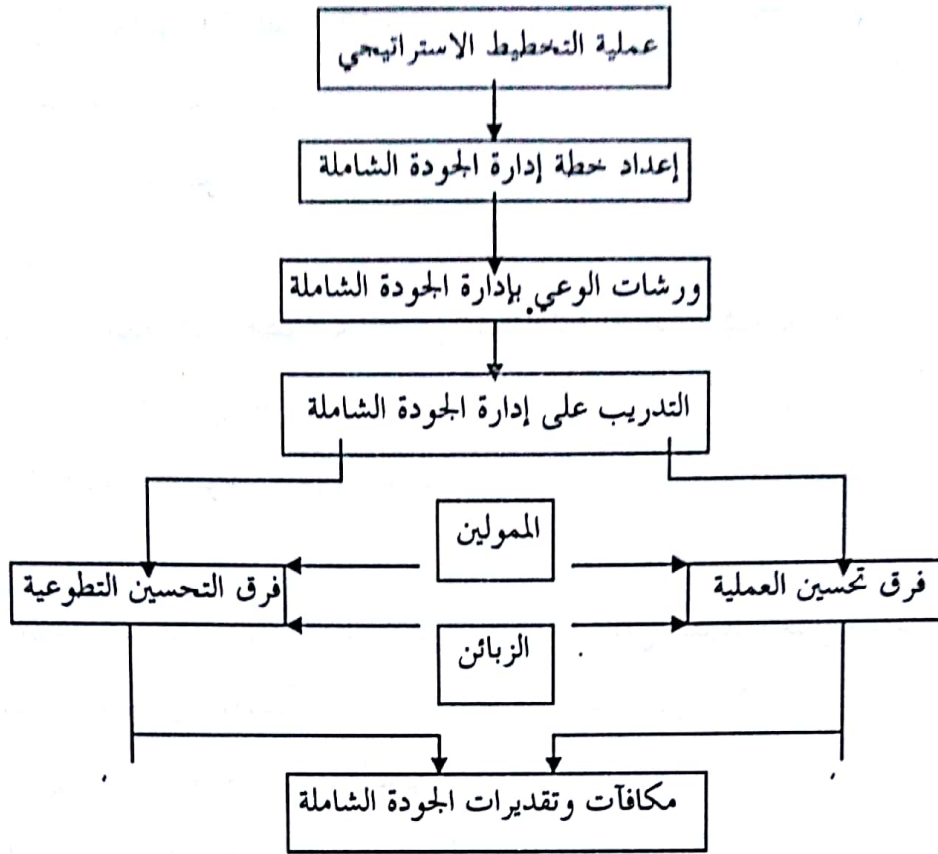
مراحل وخطوات تطبيقها:

أورد عبد المحسن (1996) خمس مراحل لتطبيقها هي:

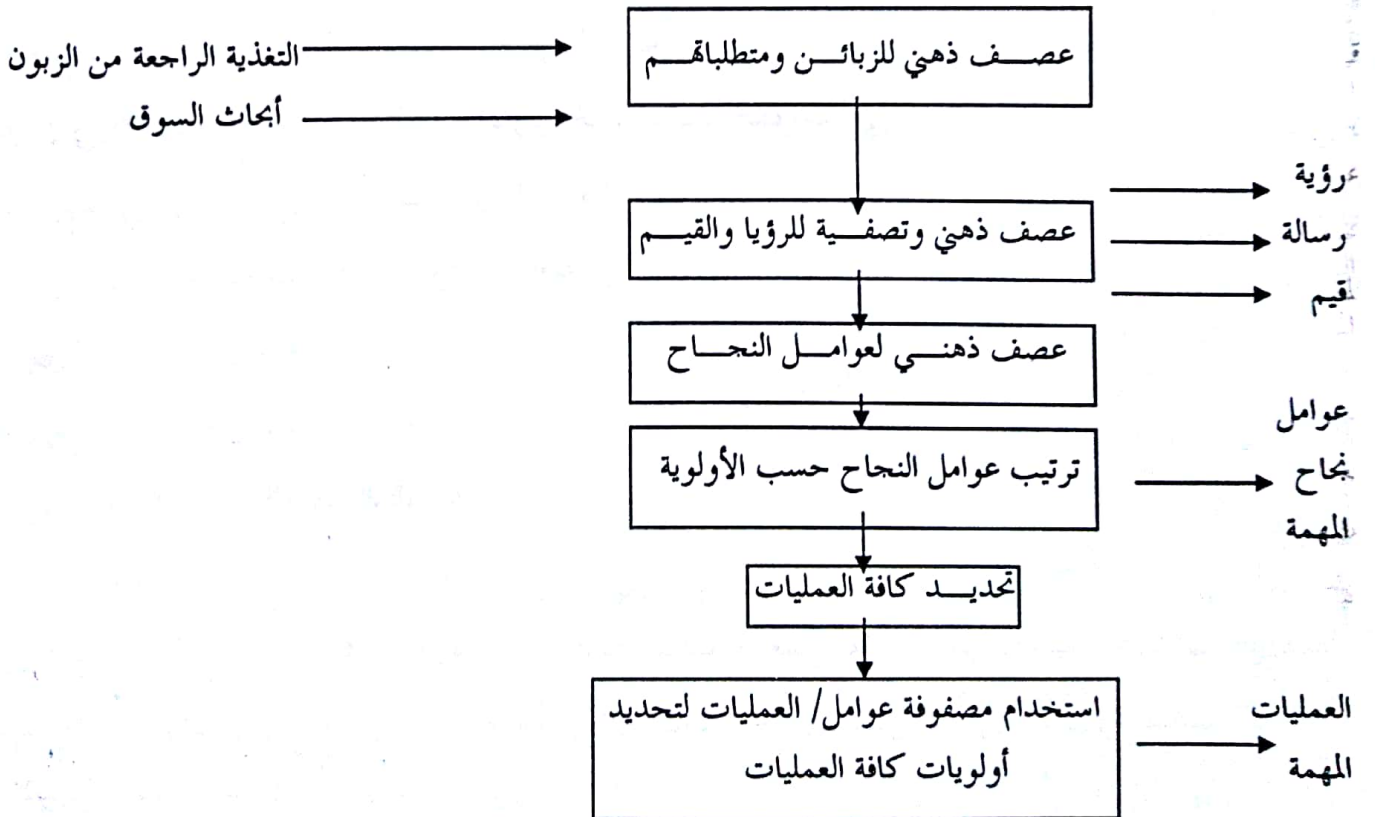
- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والبدء بتلقي المدربين لبرامج تدريبية عن مفهوم

النظام ومبادئه ومتطلباته.

- مرحلة التخطيط وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة.
 - مرحلة التقويم بهدف تهيئة الأرض المناسبة للبدء بالتطبيق.
 - مرحلة التنفيذ واختيار الأفراد وتدريبهم على إدارة الجودة الشاملة.
 - مرحلة تبادل الخبرات ونشرها واستثمارها وتحقيق النجاح.
- أما عساف (1995) فقد حدد عدة خطوات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهي:
- تعهد الإدارة والتزامها بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
 - خلق فلسفة واستراتيجية واضحة للمؤسسة تتضمن الأهداف الخاصة بالمؤسسة والجودة وكيفية اشتراك الجميع في تنفيذ برنامج الجودة.
 - تشكيل مجلس للجودة من المدربين ورؤساء الأقسام للإشراف على تخطيط العمل وتنفيذه.
 - تحديد مجال تطبيق البرامج في المؤسسة.
 - تحديد أنواع برامج التدريب واحتياجات المدربين.
 - تطوير معايير القياس ومطابقة المعايير لتلبية احتياجات المدربين.
 - الإعلان والتقدير.
 - تقديم النتائج واستعمال التغذية الراجعة لتعديل البرنامج.
- أما دوهيرتي (1996) فقد حدد خطوات إدارة الجودة بست خطوات هي:
- التخطيط الإستراتيجي وإعداد خطة إدارة الجودة الشاملة.
 - ورشات الوعي أو التوعية بإدارة الجودة الشاملة.
 - منتدى إدارة الجودة الشاملة.
 - التدريب على إدارة الجودة الشاملة.
 - فرق التحسن الخاصة بالعملية التطوعية.
 - الجوائز والتقدير.
- وتبدو هذه الخطوات واضحة في مبادرة مجلس أفون للتعليم والعمل لعملية الجودة وتبدو عمليات التخطيط الاستراتيجي واضحة أيضا. وهذا ما يبينه الجدولان التاليان حول مبادرة مجلس أفون وعمليات التخطيط الاستراتيجي.



الشكل 6: مبادرة مجلس آفون للتعليم والعمل لعملية الجودة.



الشكل 7: عمليات التخطيط الاستراتيجي

ومن الأمثلة على مراحل وإجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما قدمه (هلال 1996) والذي يتضمن:

- 1- التمهيد لمبدأ التحسين المستمر والأساليب المؤدية إليه والهيئة له.
 - 2- تغيير المناخ العام والتهيئة لقبول التغيير وتطبيقه.
- وتتطلب المرحلتان 1 و 2 المرور بثلاث خطوات هي : التعليم أو التكوين ثقافة لدى العاملين عن الجودة وإدراكهم لفلسفتها وقبول أسلوبها ومناخها وأفكارها التي يحتاج النظام لها من خلال التدريب والدراسة لتحويل ما نريده إلى الواقع من حيث العيش والتدريب والفهم كي تولد الخبرة والحكمة وزيادة المعرفة والحكمة والخبرة لتحقيق التقدم ومساعدة القيادة في تطبيق النموذج الجديد.

معوقات تطبيقها:

- قد تواجهنا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رحلتنا نحو التحسين المستمر الصعوبات التالية:
- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
 - قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
 - المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
 - مطالبة المدرس بجهود كبيرة قد لا يستطيع عملها أو لا يرغب لسبب أو آخر لا يجدها مجدية.
 - نقص الخبرة في عملية التدريس وعدم الرغبة باعتماد الطرق الحديثة.
 - عدم قناعة ثقافة التعليم بأهمية الحصول على التغذية الراجعة من الطلبة وعدم الرغبة باعتماد الطرق الحديثة وعدم قناعة الأساتذة بهيكل المكافآت (أبو نبعه ومسعد 1998).
- فضلا عن هذه المعوقات هناك معوقات إدارية حددها القحطاني (1993) منها :
- التغيير المستمر بالإدارة ، واللبس في موضوعي التدريس والتقييم، وضعف النظام المالي والمعلومات في الجهاز، وتعدد المستفيدين وتنوع مطالبهم وتعارضها، وانعدام النموذج المثالي لجهاز الإداري الفعال للاقتداء به، وطول الوقت لإنجاز بعض العمال.
- كما حدد بانك (1992) ثلاثة معوقات هي انشغال المؤسسة بتحقيق الأرباح والفوائد قصيرة الأجل والتنقلات المستمرة في الإدارة والإعتماد على الأرقام الكمية في تحقيق الأهداف دون الاهتمام بنوعية المنهج أو المنتج.

بعض الدراسات المشهورة عالميا وعربيا لتطبيق TQM في التعليم العالي:

هناك عدة دراسات في هذا الصدد ومنها:

أ- على الصعيد العالمي:

- دراسة كوت (1990) والتي توصلت إلى المطالبة بتطبيق سياسة الجودة في جامعة أوريغون وبخاصة في تشكيل فرق دراسية، وفي مجال العلم، والبحث، والخدمات، والأعمال العلمية.
- دراسة جامعة ماريلاند عام 1990 (Fram 1995) التي طبقت TQM رغبة في التفوق ونتيجة عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، ووجود صعوبات في التحويل وحدوث التغيرات الثقافية-الناجمة عن التطبيق. وتوصلت إلى معظم التطبيقات تتركز على الجانب الإداري وليس التدريس والبحث العلمي.
- دراسة سيمور (Swymour 1991) لثلاث وعشرين كلية وجامعة تطبق TQM ووجدت أنها تخلق فرقا في تحسين جودة التعليم وتساعد المؤسسة على تحمل مسؤولية الخدمات التي تقدمها وتحسن من التعليم معنويا ومن اتخاذ القرار بناء على الحقائق وتفسح الفرصة للعمل المشترك وتنفيذ المهام وتقليل الإعادة.
- دراسة (Leffeletal 1991) التي ارتأت أن تبدأ TQM بتطوير فريق القيادة ذي القيم والرؤية المشتركة والذي يملك مهارات القيادة على أن تعطى وقتا لأن التغيير سيغرق وقتا طويلا.
- دراسة (Decosmo et al 1991) التي اختبرت فيها تجربة تطبيق TQM في كلية مجتمع في سائر مناجي عملية التعليم والتعلم فوجدت أن إحدى الفوائد هي تعاون المدرسين مع الإدارة في عملية التوثيق والتصميم على العمل في فرق وإدارة الحواجز أمام فرق العمل.
- دراسة فيرتز (Ferits 1993) التي درست تقييم الجودة باستخدام معيار بالدرج لوحدة الخدمة غير الأكاديمية في الجامعة فوجدت أن العاملين جميعا مهتمون بتحسين جودة الخدمات النوعية.
- دراسة (Doorisk Teeter) التي قامت بتقييم الأداء المؤسسي باستخدامها للـ TQM في بعض المجالات الأكاديمية والإدارية في جامعة بنسلفانيا وتوصلت إلى ضرورة اعتمادها في مراقبة وتحسين الجودة والفعالية فيها وفي مؤسسات التعليم العالي وفي مجالات وأنشطة تعليمية كثيرة.
- دراسة افر (Irvin 1995) التي بينت فعالية TQM لتحسين جودة خدمات الجامعة وتقليص التكاليف.
- دراسة (Clwenly 1995) التي اختبرت نظامين لضمان الجودة في معاهد التمريض أحدهما اهتم بالحاجات التي يجب تلبيتها لتحقيق الأهداف والآخر بالإجراءات التي يجب عملها لترجمة الأهداف إلى سلوكيات وممارسات متعلمة تظهر الالتزام بالطلاب ووجدت مدى أهمية هذه الإدارة وفائدتها.
- دراسة (1995 Baucann et al) التي بينت جدواها وإيجابياتها مقارنة بالمدخل التقليدي في قبول الطلاب بجامعة شمال كارولينا.

- دراسة (Pearson & Armstrong 1995) التي بينت جدواها في برنامج تحسين العمل وفي وظيفة شؤون الأفراد في جامعة استرالية.
- دراسة (Gaddes 1995) التي أظهرت نجاحها في إدارة التغيير كما في الإدارة التغيير كما في الإدارة بالأهداف (MBO) واستنتجت أن التغيير والحاجة إلى مهارات إدارة فعالية لن تتلاشى وأن ضمان الجودة هو الأهم في عالم اليوم.
- دراسة (Stubington) لاعتماد مدخل التوجه نحو العملية في تحسين جودة المختبرات العلمية وتوصلت إلى أنه يؤدي تجنب صعوبة تعريف التجارب العملية ويسمح بفصل تقييم الطالب عن قياس الجودة.
- دراسة Coate 1995 بينت جدوى اعتماد الـ TQM كأداة للتغيير الموجه نحو الفريق والعملية وأثرها على برنامج التغيير الشامل في جامعة كاليفورنيا سانتا كروز وبخاصة في إعادة تصميم الوظائف الإدارية من حسابات ومشتريات ومعلومات واتصالات وإدارة المخاطرة والموارد البشرية.
- دراسة Harrey 1995 التي بينت أهمية اعتماد TQM و ISO 9000 وتطوير ثقافة الجودة للتحسين المستمر المعتمد على النقد الذاتي في الكليات ولم تفلح في التأكيد على الطبيعة التشاركية والتفاعلية للتعليم العالي.
- دراسة Horne & Hailey 1995 لمعوقات تطبيق TQM في التعليم العالي ووجدت أن هناك خمس تحديات أو معوقات هي التغييرات في الثقافة التنظيمية وعدم الحصول على التزام القيادة العليا وعدم دعم أعضاء هيئة التدريس لها وقلة الوقت اللازم لتقيدها، وعدم توفر الوقت للتدريب.
- دراسة Yudof & Busch 1996 التي بينت أن QM تقدم تقنية للبحث المستمر عن التحسين وتعزيز الرغبة في التغيير وتوزيع صنع القرار وتعزيز التغيير الاتجاهي الإيجابي ونقل التركيز من مقاييس الأداء الخارجية إلى الداخلية.
- دراسة Morrow 1996 التي بينت فعالية TQM في تطوير سياسة تنمية العاملين بمكتبة Tyne في جامعة نيوكاسل الانكليزية من خلال إعادة صياغة الأهداف وسياسة تنمية العاملين ومجالات التدريب وبرامجه وتطوير الأنشطة المكتبية والتطوير المهني المستمر والميزانية وفي تطوير الاجتماعات والبرامج والمؤتمرات.
- دراسة Bass & etal 1996 لتقييم استخدامها في حجات الدراسة لكليات الإدارة ووجدت صعوبة في قياس فاعلية تحسيناتها لدى الأساتذة.

- دراسة Spang 1996 لإعتمادها في تدريب أمناء المكتبات بواسطة برنامج لتحسين خدمة إعطاء معلومات عن المراجع المتوفرة بالمكتبات فوجدت أنه مفيد جدا في مواجهة التحديات التي تواجهها هذه الخدمة في الجامعة.

- دراسة Zaargani 1997 التي بينت جدوى الـ TQM في المؤسسات التعليمية العليا

- دراسة درباس (1994) توصلت إلى ضرورة تدريس مفاهيم وأساليب TQM في التعليم الثانوي والجامعي وبخاصة في كليات التربية وتصميم البرامج الملائمة للمملكة العربية السعودية في ميدان الجودة.

- دراسة العلي (1997) بينت كيف يمكن تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام TQM بمشاركة جميع العاملين في التحسين المستمر للجامعة بهدف تحقيق طموحات المستفيدين وأهدافهم وممازرة منظمات الأعمال المختلفة.

- دراسة حجازي والتميمي (1997) لظبط الجودة في الجامعات وضبط مخرجاتها، ونوعية خريجها سواء تعلق باختيار المدرسين والإداريين والطلبة أو الخطط الدراسية والتدريب والبحث وإيجاد اللجان والتجهيزات والموازنات والتغذية الراجعة.

- دراسة ناجي (1998) التي بينت كيفية استخدام TQM في أمور التجهيزات والخطط الدراسية والكادر العلمي والأنظمة والتعليمات والحوافز والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

ج- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في سوريا:

ليس هناك بالتحديد اتجاه قوي نحو هذا النمط الإداري في سوريا ولكن هناك اتجاه نحو اعتماد سلسلة المعايير الدولية (ISO 9000) واعتماد طريقة الإدارة بالأهداف فضلا عن اعتماد سلسلة مواصفات سورية خاصة وهذه الاتجاهات، تهدف إلى التأكيد على أهمية الجودة للبقاء والصمود أمام التحديات والمنافسات وقد بدأت كثير من المؤسسات باعتماد التدقيق ومراقبة الجودة ولكن لم تصل إلى مرحلة ضمان الجودة يستدعي الاستعانة بالمختصين في الجودة وتوفير الأدبيات الخاصة بها، وتحديد المؤسسات الحاصلة على شهادات امتياز دولية ومحلية وتحديد الأولويات ودعم المؤسسات المحلية .

تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا:

فيما يلي نقدم عدة نماذج تتعلق بإدارة الجودة الشاملة أولها نموذج تطبيق سياسة الجودة في جامعة ولاية أوريجون الأمريكية، وثانيها النموذج الذي قدمه هويارد الخطوات العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

جامعة شمال غرب ميسوري الحكومية، وثالثها تجربة جامعة ويسكونسن الأمريكية، ورابعها تجربة جامعة وولفرهامبتون البريطانية.

وقبل أن نقدم وصفا مختصرا لكل منها لابد من أن نحدد أبرز الجوانب العامة لنموذج إدارة الجودة الشاملة التي يجب استخدامها وتعديلها عند البدء بإدخال هذه الإدارة إلى ميدان التعليم، وهي: النظام: إنه نظام موجه إلى العميل يقوم على التفكير المنظوماتي ويستخدم معايير متعددة لتقييم الجودة وتحسينها بهدف زيادة البرمجة.

القيادة: تهتم بالتفوق وتقوم بقيادة التحول في التفكير والعمل نحو النظام الجديد وتجسيد قيم المؤسسة وإيصالها إلى جميع العاملين فيها والمستفيدين منها باعتماد التطور كقائد.

التركيز على العمل: تعمل لمعرفة العميل جيدا وتحدد متطلباته وتستخدم رضاه كموجه لعملها مع التغيير في تفكيرها باستمرار لتلبية المتطلبات.

التخطيط الاستراتيجي: ويتضمن الإدارة بالتخطيط أو الإدارة بالأهداف وتفيد عملية تخطيط العمل وتحديد من يشترك في التخطيط الاستراتيجي وما هي البيانات والمعلومات المستخدمة ومواجهة التحسينات المستمرة.

الإدارة: وتعمل لجعل المؤسسة تنشط بفاعلية وإيصال المتطلبات وغيرها ومراجعة الأداء وتعزيزه.

إشراك العامل: ويتم إشراكه والاستمرار في إشراكه في عمل المؤسسة وإدارتها وتوحيد فعاليته مع إرضاء العميل وتعزيز طريقة العمل الجماعية وتعميق الاتصال واستخدام الفرق للتحسين المستمر.

التدريب: تحديد حاجاته وتحديد من يتدرب وعلى ماذا ومن ثم تقديمه وبعدئذ تقييم مداه وفعاليته.

المكافأة والتقدير: لمعرفة كيف تعزز مراجعة الأداء وبرامج التقدير النموذج الجديد في الإدارة.

الإهتمام بالموظفين: وذلك لتحسين مهمة الموارد البشرية وخدمة الموظفين ببرامج مكاسب أفضل وتقرير رضاهم.

الاتصالات: الاتصال بالعملاء وتحسين الصلة معهم.

تصميم المنتجات والخدمات: سواء أكانت معارف أم خدمات مالية أم أبحاث أم متطلبات عملاء وتحسين نوعية التصميم وعملياته وتخفيض الدورة الزمنية.

إدارة العملية: أي إدارة وتحسين العمليات والعمل الجاد لتحقيق مستوى الجودة.

توعية الموردين: وذلك بإعلام الموردين ماذا نريد الحصول عليه، وإحضارهم إلى موقع العمل وتحسين طرفي القناة بين العميل والمورد.

جمع البيانات والتحليل: وذلك بتحديد أي البيانات والمعلومات التي ستجمع والتأكد من أنها مفيدة واستخدامها للتحسين.

المعايرة: وذلك بالتحضير لدراساتها، ومع معلوماتها والتصرف الجيد نتعلمه للتحسين بناء عليها.
مسؤولية المؤسسة والمواطنة: إدماج المسؤولية والمواطنة ومواجهة المسؤولية للحفاظ على البيئة والعمل ليكون المواطن مواطناً نموذجياً في كل شيء.
تقييمات النظام: وذلك باستخدام معايير بالدرج في التقييم والحصول على الإلتزام بعملية التقييم وتحديد من يجربها وإجرائها وتوفير خيارات استخدام جائزة بالدرج وتقدير التقييم واستخدام نتائجه للتحسين.
الانتقال إلى نموذج الإدارة الجديد: ويتم ذلك عبر الخطوات والمراحل التالية: الإلتزام بالتنفيذ، وتحديد قيمة المنظومة أو النظام والتأسيس لمنظومات لتركيز اهتمام الزبون، ومؤسسة نموذج الإدارة الجديد، وتوجيه وتوسيع الأهداف الإدارية ومراجعة المنظومة على فترات. (ستيفن وآخرون 1998) ولذلك يجب فهم هذه المفاهيم والإجراءات قبل القيام بأية محاولة لإدارة الجودة الشاملة.

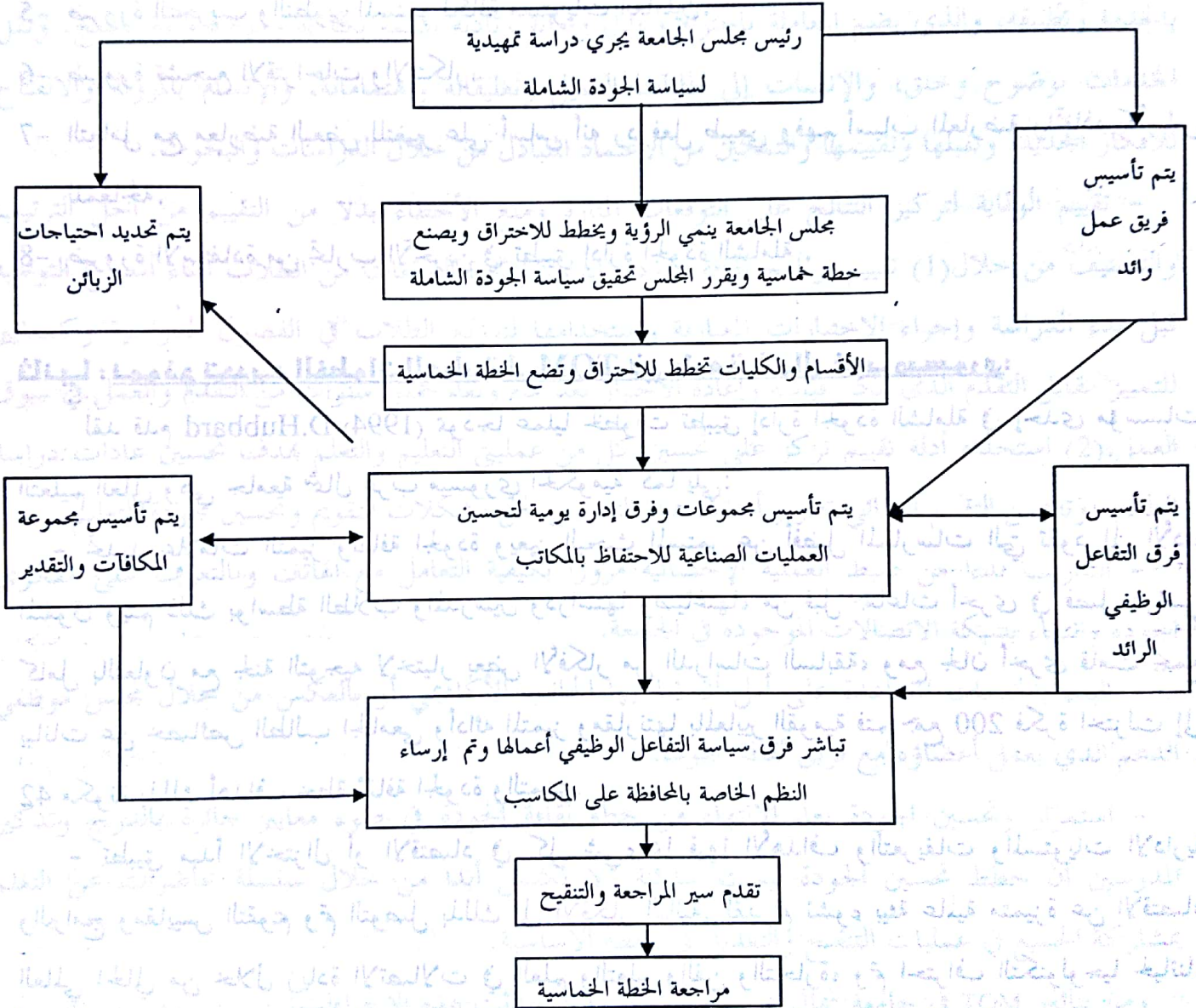
أولاً: تطبيق سياسة الجودة في جامعة ولاية أوريغون:

في بداية التسعينات حاولت الجامعة أن تتأكد من مدى صلاحية TQM فيها، وبعد الدراسة تبين أن سياسة الجودة في الجامعة لا تقوم على قاعدة واحدة ولذلك فعلى الرغم من أنها تمهد إلى تحسين جودة خدمات كافة العاملين في المؤسسة لتغطية احتياجات الزبائن وتجاوز الواقع نحو الأفضل فإن المطبقين لها في هذه الجامعة يختلفون فيها، فبعضهم يطالب بتجاهل الشعارات في حين يطالب آخرون بتصغيرها، وبينما يطالب بعضهم بطرد الخوف يراه آخرون أنه يبرز أفضل ما لدى الناس، وبينما يرى بعضهم أن العملية تبدأ من القمة يرى آخرون أنها تبدأ من الوسط. ولكن مع ذلك يبدو نموذج (كوستين 1994) الذي يحدد تسعة أطوار في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأنه معتمد في الجامعة وهي كما ذكرها أيوب (2000) ما يلي :

- 1- استكشاف سياسة الجودة الشاملة.
- 2- تحديد الفريق الرياضي للدراسة الأولية.
- 3- التعرف على احتياجات الزبون خلال عرض جودة الأداء.
- 4- تخطيط الإدارة العليا لإحراز الاختراق (خطة هوشين).
- 5- الأقسام تنفذ مخطط الاختراق.

- 6- تشكيل فرق الإدارة اليومية .
- 7- اقتراح وتجريب مشاريع غربية على التفاعل الوظيفي .
- 8- سياسة الأداء التفاعلي الوظيفي .
- 9- إعداد التقارير ومنح التقادير والجوائز .

وتظهر هذه الأطوار بشكل واضح في الجدول (8)



يمثل الشكل الأطوار التسع التي يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريغون

الشكل رقم (8)

نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريغون

وقد توصلت الجامعة بعد تطبيق هذا النموذج إلى عدة استنتاجات واوصيات منها ما ذكره الهلايلي (1998) :

- 1- ضرورة توجيه الإدارة الجامعية نحو سوق العمل لتوفير احتياجات العاملين.
- 2- ضرورة تحليل الموقف الحالي للجامعة.
- 3- ضرورة إيمان الإدارة العليا بالنقد وتشجيع العاملين تجاهه.
- 4- ضرورة تحديد مستويات الجودة في جميع مجالات الجامعة ومحاولة بدئها على مراحل.
- 5- ضرورة التجريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين.
- 6- ضرورة تشجيع الاقتراحات والابتكار.
- 7- التعامل مع معارضة البعض للتغيير على أساس أنه رد فعل طبيعي وفهم أسباب المعارضة واتخاذ كاساس للمعالجة.
- 8- ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ثانيا : نموذج تحديد الخطوات العملية لـ TOM في جامعة شمال غرب ميسوري:

لقد قدم D.Hubbard (1994) نمودجا عمليا لخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى مؤسسات التعليم العالي وهي جامعة شمال غرب ميسوري الحكومية كما يلي:

- تحديد علامات التميز وثقافة الجودة ويعني البحث المستمر عن أفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء المتفوق ويتم ذلك بواسطة الطلاب والمدرسين ودراستها وصياغتها، من قبل جماعات أخرى في فصل دراسي كامل بالتعاون مع لجنة التوجيه لاختيار بعض الأفكار من الدراسات السابقة، ومع لجان أخرى قامت بجمع بيانات عن خصائص الطالب الجامعي وأدائه التميز ومقارنتها بالمعايير القومية فتم جمع 200 فكرة اختزلت إلى 42 مكونة بذلك أهداف خطة ثقافة الجودة والتميز.

- تطبيق مبدأ الاختزال أو الاقتصاد في كل شيء بما فيها الأهداف والتعريفات والمستويات الادارية والبرامج ومقاييس التقويم وتم التوصل بذلك إلى الأفكار التالية. لقد تم نشوء بيئة عالمية متميزة عن الاقتصاد العالمي الحالي من خلال زيادة الاتصالات في العلم والتعلم والفن والتجارة، وتم احتراف التكنولوجيا لحياتنا، وتم تحول المعلومات إلى رأس مال أو مادة خام للنشاط الاقتصادي حيث أصبح اعتبار القدرة على التعامل مع المعلومات عاملا حاسما وحدث تسارع في معدلات التغير في كل المجالات حيث أصبح من تعلموا كيف يتعلمون أسيادا ومالكين لرأس المال البشري، كما طبق مبدأ الاختزال على الهيكل التنظيمي فقلصت الوظائف

الإدارية وحذفت بعض البرامج وألغيت بعض المراتب والمراكز وتمت إعادة توزيع الأموال المخصصة لدعم الإدارة على تحسين التدريس وقلصت الخدمات الداعمة سواء بالتقليل منها أو دمجها.

- التركيز على العميل (الطالب) في حجرة الصف وذلك باشتراكه مع المعلم في تصميم البرامج التعليمية وتقييمها بعد تبني مبدأ التوجه نحو العميل وتأسيس لجنة تحسين الجودة المستمرة لتحديد وضع الأولويات الخاصة بالتحسين ووضع توقعات الطلاب وأصحاب العمل موضع التنفيذ ووضع التعهد بثقافة الجودة المترمة بالخدمة وتطبيقه، والذي يضم المعاملة باحترام وعدل وأمانة وتأدية المهمة بكفاءة ومهارة وثقة بالمنتج، ونقل الخدمات بوضوح وخلق، والإنصات إلى طلبات العميل وتعليقاته واهتماماته، والإتسام بالمرونة والانفتاح للأفكار الجديدة وتقبلها وتقييمها والتمكين من الاعتماد المتبادل من خلال الدراسات والبحوث.

- تقييم الوقاية لتركيز النتائج على التوقعات المثارة ومنع الأخطاء بدلا من التقييم من أجل الترتيب والتصنيف من خلال (1) تقييم برنامج ثقافة الجودة المصمم لإثارة التوقعات من الطلاب أثناء أسبوع التوجيه قبل بدء الدراسة وإجراء الاختبارات المعيارية واستخدامها لتوزيع الطلاب في الفصول الدراسية وكمعايير للتمييز مقابل التقدم الذي يمكن قياسه وإعادة الاختبار بعد عام وبعد خمس سنوات من التقدم والعمل في سوق العمل. (2) استخدام أدلة تقييم تركز على تحسين كل من عمليتي التعليم والتعلم بهدف تحسين عادات دراسة الطالب. وتضمن التقييم الوقائي تطوير أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلات التقويم وتحسين جودة التعليم.

- التدريب بدءا من ضبط العملية الإحصائية مرورا بكيفية التعامل مع الهاتف وبالتعرف على مفكري الجودة وانتهاء بشبكة الاتصالات الموجودة في الجامعة.

- البدء بالخدمات المساعدة على أمل أن يحاكيها الجانب الأكاديمي أو بالعكس من خلال مجلس موظفي الدعم الذي يعمل أعضاؤه مع فريق ثقافة الجودة.

- استمرار وتحسين الجودة بعد الانتهاء من خطة ثقافة الجودة في ضوء معايير جائزة بالدرج وتذكير المدرسين أن خطط تحسين الجودة ليست ساكنة ولا تكتمل أبدا من خلال سلسلة محاضرات عن التعلم بمشاركة الجميع في عمليات التنقيح والتعديل في الخطة الأساسية.

ومن نتائج TQM في جامعة شمال غرب ميسوري والتي حدثت هذه الإجراءات:

نورد فيما يلي ملخصا لبعض الاتجاهات الرئيسية التي تحققت حتى الآن كنتيجة لتطبيق برنامج ثقافة الجودة Culture of Quality.

■ لقد أسس أول حرم جامعي إلكتروني شامل في البلاد، يضم محطة للحاسوب، و فنانين متلفزيونين بالجامعة، وهاتف يوصل إلى مسجل يعمل باللمس Touch Tone Talker في كل غرفة من غرف السكن، وتضم الشبكة هذه أكثر من 2400 محطة Terminal، و 400 حاسوب مصغر، في 10 فئيرا و 200 من تطبيقات برمجيات الحاسوب، و قرص فيديو يعمل بالحاسوب، ونظام تعاليم تفاعلي يستند على منسق للصوت.

■ زاد عدد الوظائف الكتابية الرئيسية بمقدار 1.2 % نتيجة برنامج غير المناهج و الحرم الجامعي الإلكتروني .

■ زاد وقت الفصل السداسي من (15 إلى 17) أسبوعا . و كانت النتيجة النهائية لهذا التغيير، إضافة شهر من التعليم إلى السنة الدراسية أو الزيادة (16 أسبوعا من الخبرة الجامعية خلال السنوات الجامعية الأربع .

■ بدىء برنامج بحثي لطلبة البكالوريوس، ولاقى نجاحا ملحوظا، ومنذ عام 1990، يطلب من أوائل الطلبة (الذين يسمون «العلماء الرئاسيون») المشاركة في هذا البرنامج

■ مَوَّلَ أكثر من (50) خدثا سنويا مصمما لتكامل حياة الطلبة ذات العلاقات بالمنهاج مع النشاطات التعليمية، و تشمل الأمثلة محاضرات متميزة ومعارض فنية، وحصص موسيقية رئيسية، و متحدثين شهريا حول تاريخ السكان في السويد، بعضهم ضيوف، و عروض حول الحرب اليونانية، و محاضرين تستضيفهم قاعات السكن .

■ أسس مركز خدمات الطلبة بقصد تمكينهم من إجراء 90 % من معاملاتهم مع الجامعة في موضع واحد. أي أنه بدلا من الذهاب إلى عدة مبان لدفع الفواتير أو لصرف الشيكات أو لشراء تذاكر السفر... الخ. فإنه يمكن أن يقوم الطلبة بذلك كله في مركز واحد رئيس.

■ أما التسجيل الذي كان يستغرق من الطالب يوما أو يومين، فقد أصبح بالإمكان إنجازَه من الغرفة التي قيم فيها الطالب، أو من مكتب مرشده في أقل من ربع ساعة ضمن إطار الحرم الجامعي.

■ وتبنى أعضاء هيئة التدريس سبعة عشر هدفا تعليميا على مستوى المؤسسة تزود هذه الأهداف بإطار أو سياق لكافة خطوات العمل الأخرى.

■ أسس برنامج للتقييم، طبقت فيه مقاييس متعددة الاتجاهات الطالب وأدائه

■ تم تبني محور عام يضم المعرفة الرئيسية، والمهارات الأساسية الضرورية لإتمام المرحلة الجامعية بنجاح، والعمل بعد التخرج كمواطن مثقف ومتعلم. ويجب أن ينتهي الطلبة من هذا المحور التربوي في نهاية السنة الثانية.

■ أما الطلبة الذين يواجهون صعوبات في بعض المسافات فقد أصبحت تتوافر لهم الآن فرص المشاركة في نشاطات تعليمية إضافية تساعدهم ليس فقط في المساق المستهدف، وإنما تزودهم أيضا بتدريب على تدوين الملاحظات، وأخذ الامتحانات وكيفية استعمال الكتب كوسيلة تعلم، و موضوعات أخرى شبيهة بذلك ونتيجة لذلك يقضى الطلبة 4 أو 5 ساعات كل أسبوع في مادة الكيمياء بدلا من قضاء ثلاث ساعات فقط.

■ طورت متطلبات متقدمة للبقاء في الجامعة، حيث سيقم الطلبة رسميا في نهاية السنة الثانية. ■ تعقد ورشات تدريسية بانتظام لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في تطوير استراتيجيات تدريسية للتوسع في مهارة الكتابة، والتفكير، والاستماع عبر المناهج كاملا.

■ طورت لجنة الأساتذة نموذجا موحدا للخطة الدراسية للمساقات للتأكد من أن « أهداف التدريس على مستوى الجامعة» قد تكاملت مع أهداف المساقات المحورية . Core Courses

■ هناك برنامج بحثي تطبيقي يشجع أعضاء هيئة التدريس على تجريب إستراتيجيات تعلم و تعليم بديلة.

■ أكثر من نصف الأقسام الأكاديمية تبنت أو طورت امتحانات تخرج شاملة.

■ تقام سنويا ورشات عمل لمساعدة أعضاء هيئة التدريس الذين ليس لديهم خبرة في مجال التدريس

الجامعي.

■ طور نظام جديد لتقييم أعضاء هيئة التدريس.

لقد كان من الممكن بالطبع، تطبيق هذه المبادرات في غياب إدارة الجودة الشاملة، ولكن ذلك لم يحدث.

كما أن خيرة جامعة شمال غرب ميسوري تشير إلى أن القيام بالأعمال بشكل جيد يكون ذا مردود حسن في نهاية المطاف. وبالتحديد فإن التأثيرات الإيجابية لتغيرات ثقافة الجودة هي الأخرى حاسمة.

• حول العجز المالي (962.000) دولار في الحسابات التربوية و العامة إلى رصيد احتياطي بلغ (883.000) دولارا.

• تناقص عدد الطلبة الراغبين في الانتقال من قاعات السكن الداخلي في نهاية السنة الأولى إلى حوالي 50%.

• انتقلت الجامعة من حالة عدم الوفاء بديونها المستحقة إلى حالة التوفير، إذ أصبح لديها فائض يساوي

مليون وسبعمائة ألف دولار وحدث في الوقت ذاته قاعات السكن جرى شراء أثاث جديد، وارتفعت أجور السكن من 60% إلى 100%.

• زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس تقريبا بمقدار ضعف نسبة التضخم المالي (30.3% مقابل

21.3%)، كما زادت ميزانية التشغيل واللوازم بشكل جذري.

• ارتفعت الحصة المخصصة في ميزانية الجامعة العامة للتعليم من 48.5% (و هو المتوسط القومي) إلى أكثر من 59%. وطبقا لقول (متر) فان المئين الخامس والسبعين من الميزانية العامة هو 51.5% للجامعات الشاملة.

• و عند استخدام Fyq2 الثابت، فإن ما قيمته ملايين ومائة ألف دولار (ما يعادل 10% من ميزانية التربية والميزانية العامة) حول من خدمات الدعم الأكاديمي وخدمات التربية الرياضية إلى التعليم، مع تحسن تلك الخدمات.

• بالرغم من النقص الشديد في سكان تلك المنطقة، فإن التوظيف ارتفع إلى نسبة 26% حتى وصل إلى السعة المطلوبة .

• ارتفعت الموجودات الأساسية من مليون وأربعمائة ألف إلى ثلاث ملايين و سبعمائة ألف دولار.
• ألغيت مشاريع صيانة متراكمة تراوحت مدتها من 6-18 شهرا ولكن المباني كانت تتلأأ، و برامج التجميل للحرم الجامعي أدخلت إلى الميزانية، و بنفس الوقت، قلصت الصيانة بمقدار مليون و سبعمائة ألف دولار.

ثالثا: تجربة جامعة ويسكنسون 1990 Wisconsin University Model

قامت جامعة ويسكنسون 1990 بوضع خطة لتطبيق مبادئ و طرق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، و قد عرفت هذه الخطة " قيادة الجودة الشاملة" على أنها مدخل شامل في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية و إسهامات جميع الأفراد في التطور المستمر لكل شيء تقوم به المنظمة بهدف مواجهة توقعات العميل. وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثمانى مجموعات هي على النحو التالي (32-34-35).

- 1- فريق القيادة، والتخلص مسئوليته في تطوير رؤية لقيادة الجودة الشاملة من حيث الأهداف و معايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها و الطرق التي يجب أن تتبع.
- 2- مكتب الجودة، وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد و التسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة و طرق الجودة الشاملة.
- 3- فريق التنفيذ، ويتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة كي يساهموا في جهود التنفيذ.

4- أقسام التحول، وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.

- 5- الشبكة الداخلية، وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة و الجهود الأخرى المبذولة في هذا المجال بهدف تدريب الأفراد والأقسام.
- 6- فريق النصح، وهو عبارة عن فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة، و يلتقون مرتين كل عام.
- 7- فريق الممولين ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية وتمثل الإعانات في إعانات مادية، وتدريبية، واستشارية من جهات لديها خبرة سابقة في التطبيق.
- 8- الشبكة الخارجية وتمثل في مواصلة مكتب الجودة، الاتصال بالكليات والجامعات الأخرى على مستوى الدولة.
- وقد توصلت الجامعة إلى أن تطبق هذه الخطوات بدقة يحقق للجامعة مكاسب كثيرة، نذكر منها :
- 1- تقليل التكاليف.
 - 2- تقليل الفاقد والهدر.
 - 3- تقليل القلق والمنازعات بين العاملين.

رابعاً: تجربة جامعة ووافر هامينون/بريطانيا (من إنجاز الجودة بالطريقة الصعبة لسوزانستوري 1997)

بدأت التجربة عام 1996 واستمرت 3 سنوات بتطوير نظام جودتها نحو المعيار البريطاني ومن أبرز الأسباب للأخذ بنظام TQM البطء في نظام التسجيل، وقلة المتسربين ونقص الحماس اللازم للعمل، وقلة وضوح الإطار المؤسسي، والخلط بين الإجراءات وقلة الحراسة وقلة الحوافز.

وقام المحربون :

- 1- بإيجاد فرق عبر وضعية عبر الأقسام لتوثيق الإجراءات الموجودة و نقدها، فضلاً عن فرق التنسيق وتحسين النوعية.
- 2- تعريف الإجراءات وطرق إدارة المهام أو سلاسل الأفعال التي تحدث وفق ترتيب معين. على الرغم من أن هذه مهمة صعبة لصعوبة محاولة التوثيق بين الممارسات المختلفة وتحديد موقع المسؤولية في كل مرحلة وتحديد الأمور التوجيهية والإجبارية وتسهيل الإجراءات مع المحافظة على شمولها لجميع المراحل وإقناع كبار المديرين بالموافقة على الإجراءات المطلوب تنفيذها.

3- تنفيذ خبرة التدقيق و المراجعة بجانبها الداخلي و الخارجي للجودة و كانت النتيجة هي:

1- تحقيق بعض التحسن الملحوظ في النظام داخل الجامعة و بينها و بين الجهات الأخرى والذي يعود في قسم منه إلى التوجه إلى تطبيق BS 5750 بهدف تحقيق الجودة الشاملة. 2- تلبية متطلبات المعيار المذكور (BS5750) واكتشاف أي المواد تؤدي أكثر من غيرها. فقد اكتشف أن الجامعة مفككة و حريتها غير سليمة ولكن بتطبيق متطلبات المعيار الخاص بالجودة أصبحت أكثر تماسكا فيما بينها و في حرية عملها حيث : أصبحت المسؤولية و السلطة محددتين وكذلك العلاقة بين العاملين.

أصبحت الجامعة تتصرف كمؤسسة حيوية مع بقاء قسم كبير من بنيتها الإدارية تتسم بالهرمية و التقليدية . أصبحت مراجعة العقد مع الزبون معتمدة . و تتم بانتظام فقط للتأكد من أن خواص المنتج المتعاقد عليه مطابقة للشروط و الزبائن (الطلبة) و ممولهم و للمؤسسات المانحة لشهادتهم بعد أخذ مواد الترفيع و التسجيل و القبول و الحضور و المواظبة و تقدم الطالب و تحسين و رصد النتائج بالحسبان. و أصبح إيجاد دليل موضوعي على جودة النظام مطلباً ضرورياً لذلك و قد تم إعداد سجل للجودة على أساس من الثقة.

4 - مراجعة الإدارة من قبل فريق مراجعة الإدارة المكون من رئيس الجامعة و نائبه و مساعديه و مدير مركز المشروع المشترك و شركات الجامعة التجارية و مديري الموظفين و المالية و رئيس وحدة الجودة. فقد كان للفريق وظيفتان هما تلقي التقارير الواردة من المدققين الداخليين و الموافقة على التغيرات المنعكسة في نظام الجودة. و كل ذلك بهدف السير بالجامعة قدماً و الانطلاق بها نحو الأعلى و الحصول على المال.

ليس هناك شك في أن عملية إدخال نظام BS 5750 إلى جامعة وولفر هامبتن قد أدى إلى خدمات داخلية محسنة، ولكنه حتى الآن، مازال من غير الثابت أن هذه التحسينات الإدارية قد أثرت بشكل ملموس في نوعية خبرات التعلم عند الطالب. ولعل من المنطقي أن نفترض أن العمليات اللطيفة والأكثر فعالية سوف توجه أوقات هيئة التدريس نحو مزيد من البحث والنشاطات التعليمية، ولكن ليس هذا هو ما يتصورونه. وقد يعود ذلك إلى أن هناك الكثير مما يجب فعله في مستوى الكلية وذلك لتأسيس إجراءات موثقة، ولم يتم بعد تدوير نظام وسيلة الانضباط. إن نظام BS 5750 يفرض قدراً كبيراً من الانضباطية على كل من يريد استخدامه. إنه يتضمن استثماراً معقولاً لمصادر الكلية، ووقت أعضاء هيئة التدريس (1992، Hingley&Sallis). وفي هذا المجال لقد كان هناك استثمار معقول جداً في جامعة وولفر هامبتن للمصادر والوقت في مركز تحسين الجودة، وفي الوظائف الإدارية المركزية و لكن اثر تطبيق النظام لم يبدأ بالظهور إلى الآن علي غالبية أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين علي شكل متطلبات انصياع للإجراءات و توثيق تعليمات

العمل. وقد أدى ذلك إلى زيادة ملموسة في البيروقراطية، لأنه عندما يجبرون على أن يكونوا محددين، فإن الأعباء البيروقراطية التي ذكرها أعضاء هيئة التدريس تكون قد أوجدتها الأنظمة أو البنى التحتية الضرورية لدعم منظمة كبيرة متعددة المواقع، وليس لتلبية متطلبات نظام ال BS 5750 تحديدا. وفي الحقيقة فإنني أود أن أذهب بعيدا وأقول إننا لا نقوم بعمل أي شيء خاص للنظام ذاته، حيث إن الذي كان مطلوبا في كل الأحوال هو العمل.

إن معظم نماذج إدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين العملية بدلا من «التفتيش على» جودة المنتج في نهاية العملية، حيث إن كل الأدلة المتوافرة في نماذج إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتصنيع كما وصفها ديمنج وجوران واثيسكا تقرر أن الانتباه الذي يعطى لتحسين العملية يؤدي إلى توافر منتج محسن، أكثر اتساقا وأكثر فعالية من حيث الثمن، و إن النظام BS 5750 كله يتركز حول عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.

لتقوم مدى التقدم في نظام إدارة الجودة الشاملة منذ البدء بتطبيقه، كانت هناك إجازات حقيقية عدة منها:

- انتشار ثقافة عمل الفريق.
- التحسن في العمليات الإدارية.
- رغبة الإدارة العليا في مواجهة مشكلات الجودة المهمة.
- تركيز الإدارة العليا على الحقائق كأساس لاتخاذ القرارات وعلى النتائج كمقياس لمدى التقدم (التحسن).
- أنظمة - عبر - وظيفة - Functional-Cross متحسنة جدا، و اتصالات بينية (بين الإدارات).
- خريطة إدارية أكثر وضوحا و عقلانية، إذا مازالت الإدارة التقليدية للمنظمة باقية.
- ثقة متزايدة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في إدارتهم، واعتقاد متنام لدى الإدارة في النوايا الطيبة و قدرات الموظفين العاملين معهم.
- ظهر التزام حقيقي من الموظفين الأكاديميين والإداريين، من خلال مسح الاتجاهات الحديثة، نحو رضا الزبون، و الاعتقاد بأن الجامعة مؤسسة ذات توجه نحو الزبون (Oriented-Customer).

رؤى مقترحة

بعد ما سبق عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من أن نشير إلى ما نعنيه بها بالنسبة أنا في جامعتنا العربية.

إننا نعني بها جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطالب الجامعي وأعضاء هيئة التدريس الجامعية وجودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب جامعية وطرائق تدريس وتقنيات تعلم وجودة مكان التعلم في الجامعات والكليات والصفوف والمخابر والمكتبات ومراكز الحاسوب والورشات والقاعات التعليمية وغيرها، وجودة الإدارة الجامعية مع ما تعتمد عليه من لوائح وتشريعات وما تتبناه من سياسات وفلسفات إدارية، وما تعده من هياكل تنظيمية ووسائل تمويل وتسويق ، وأخيرا جودة التقييم الذي يلبي احتياجات العملاء و يرضى معايير المؤسسة.

وباختصار يمكن القول أن ثلاث ركائز TQM أساسية حددها الهلالي (1998) في الجامعات كما يلي :

1 - اهتمامات الزبائن ، 2 - المنظمة التعليمية ، 3 - القيادة.

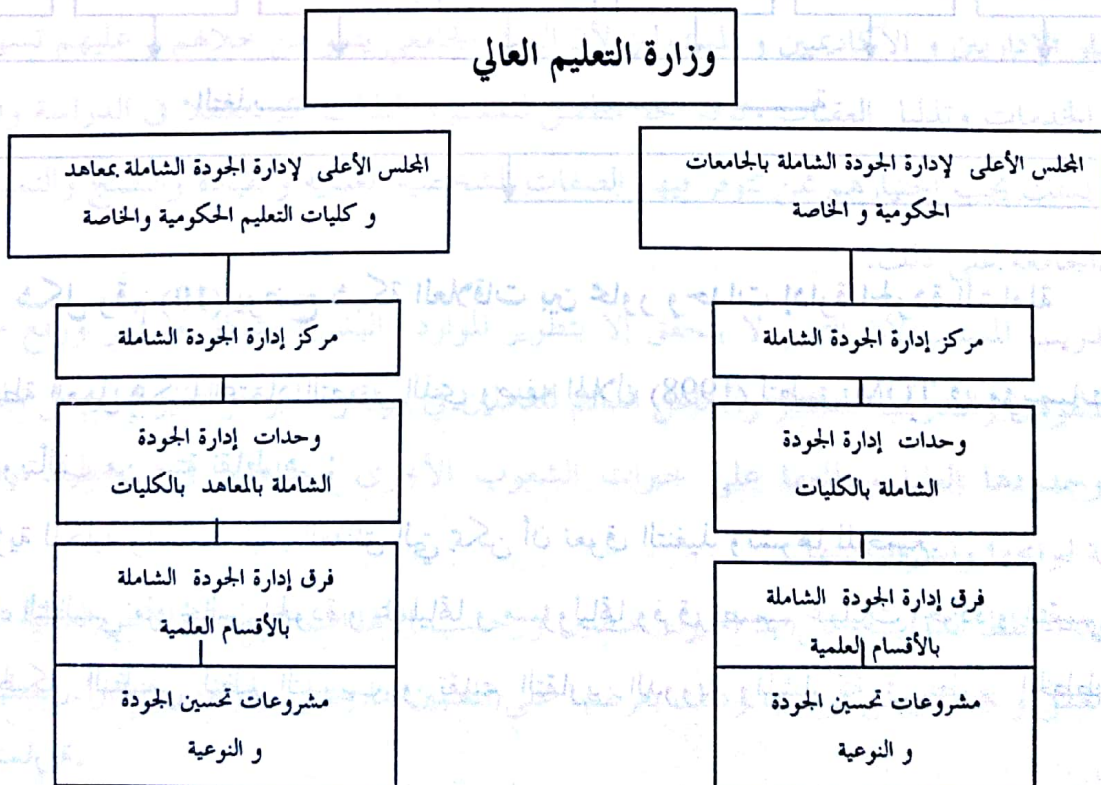
فيما يتعلق باهتمامات العملاء يجب على إدارة الجامعة والعاملين فيها أن يحددوا من هم عملاؤهم وأهدافهم والطرق المستخدمة في القياس و الإجراءات التعليمية الجديدة ولكن ذلك لا يحدث دائما. وهذا يعود إلى اعتقاد بعض الإداريين أنهم يعرفون احتياجات العملاء وان هناك تناقضا في العلاقة بين المورد والعميل، أو أن علي العميل أن يتقبل التغذية الراجعة كما تتقبله الجامعة كمدخل، ولذلك على الجامعة أن تمتلك الخبرة في التعامل مع العميل وحاجاته ورغباته وتعمل على أساس أنه دائما علي حق آخذة بالحسبان الفروق الفردية بين العملاء الخارجيين والداخليين مع التركيز علي احتياجات الجميع سواء بالاستماع الفعال إليهم وإجراء جلسات عصف الدماغ لهم أو بإجراء المقابلات الشخصية لهم أو بمليء الاستبيانات و بطاقات المسح وإعداد الرسوم البيانية للاحتتمالات المتوقعة من قبلهم. (Lam & Watson، 1991). إضافة إلى ذلك يجب بناء علاقة جيدة مع جميع الجهات المعنية بالعميل والمحافظة على استمرار استخدام هذه الجهات لمنتجاتها وخدماتها مع الحذر في ذلك لأن العملاء قد لا يدفعون الأموال ولا تظهر قيمة تعليمهم بسرعة. وفيما يتعلق بالمنظمة التعليمية فإن مداخل إدارة النظم يمكن أن تستخدم فيها فهي تهتم بجمع المعلومات وتوصيهاها للأعضاء وتقيس مستوى أدائهم و تقدمهم، وتعمل للحصول على معلومات جديدة تطبقها بشكل مفيد وتقدم معلومات عن كيفية عمل أقسامها بكفاءة (Brooks & Supina، 1992).

ومن خصائص المنظمة التركيز على الاستقصاء وعلى القضايا المعاصرة والمشكلات الحالية، وعلى توضيح قيم الأعضاء، وعلى تحويل البيانات إلى معارف مفيدة، وعلى اتفاق عملية التخطيط واتخاذ القرار، وعلى مشاركة الجميع في تحديد كيفية تطبيق التعليم لحل المشكلات بدون خوف، وعلى تقبل التغيير وتشجيع المسؤولية والتعاون بين المديرين واعتماد ثقافة الجودة والشفافية والتغذية الراجعة والرؤية المستقبلية واللامركزية

في القرار و الاندماجية مع المجتمع وتشجيع مبادرات العمال والإصرار على التطور المستمر. ومن أبرز أنشطة المنظمة التعليمية حل المشكلات وتجريب المداخل الجديدة والاستفادة من الخبرات السابقة التي أثبتت نجاحها والاستفادة من خبرات و ممارسات الآخرين ونشر المعرفة في كل أنحاء المنظمة بجميع الوسائل، والتعلم التنظيمي بجانب التدريب التقليدي. وفوق ذلك كله يجب أن يتوفر فيها ثلاث مكونات هي إحداث تغيير في العقول ووجود توجه ابتكاري يعلم الطلاب على المبادرة، ووجود توجه نحو تفكير النظم.

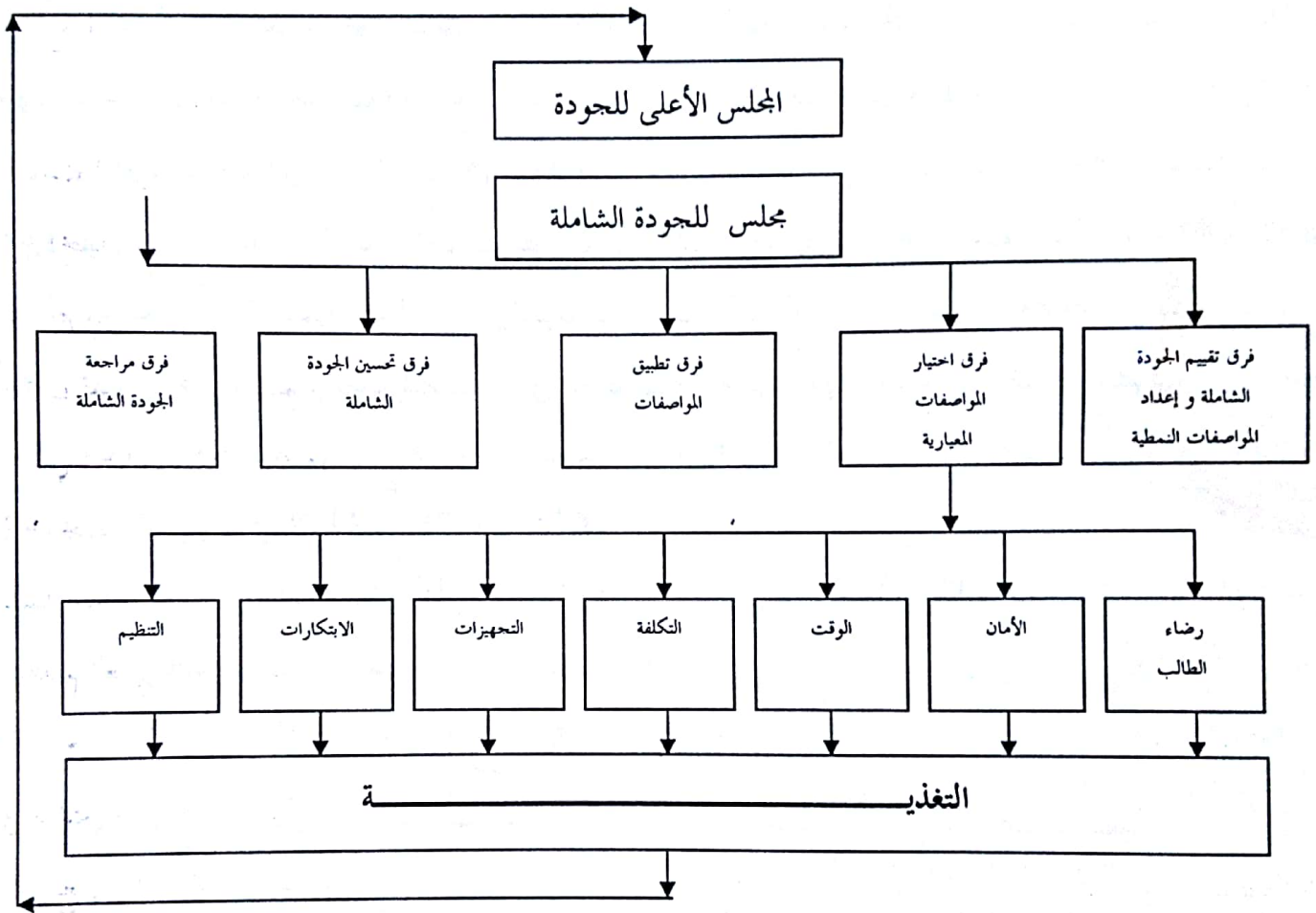
بالنسبة للقيادة في الجامعة فهي في جوهرها ترى أن يكون كل فرد في المنظمة الجامعية قائدا وللقيادة نظريات ومداخل عديدة أهمها نظريات الطريقة إلى الهدف والقيادة الوقفية والدور والتوقع والتأثير المتعدد الجوانب، ومداخل تأثر القوى والسلوك والسمات والموقف. و تختلف القيادة في الجامعة عن بقية المنظمات باختلاف أهداف عناصر العملية التعليمية . و يلعب الأساتذة دورا مهما في عملية القيادة للمتعلمين في الجامعة بجانب الإداريين، ولذلك يجب أن تتجلى هذه القيادة بخمس سمات رئيسية تشمل الاستراتيجي والمنفعي والقريقي والتعزيزي و الانطباعي (Gilley,1991)

ويقدم الشكل (9) عرضا لهيكل مراكز الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي من منظور أن الجودة هي إحدى مكونات التخطيط الاستراتيجي (النجار، 1991).



شكل رقم (9) يوضح هيكل مراكز الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي و العالي من منظور استراتيجي

ويوضح الشكل (10) شبكة العلاقات بين محاور ووحدات إدارة الجودة الشاملة في إحدى الجامعات (النجار، 1997).



شكل رقم (10) يوضح شبكة العلاقات بين محاور ووحدات إدارة الجودة الشاملة

و من حيث خطة العمل يمكننا اعتماد التصور الذي وصفه الهلال (1998) لتطبيق TQM في مؤسسات التعليم العالي في مصر ويتألف من ستة نقاط هي:

- وضع رؤية للكلية والجامعة تبين العائق التي يمكن أن تعوق التنفيذ ونشرها للجميع.
- تحديد البناء التنظيمي من مجالس الجودة و عملياتها و مسؤولياتها و فرق تصميم عمليات الجودة و التقييم الذاتي.
- توسيع الهيكل التنظيمي لنظم التدريب و تقديم التقارير الدورية و المشاركة في تطوير الخطط و تقديم الخدمات الاستثمارية.

— ضمان استمرارية الجودة الشاملة بالاعلان عن سيايتها و تدريب العاملين عليها و المراجعة الدورية.

— التطوير والتحسين المستمرين بتشكيل الفرق وتحديد المشكلة وبناء عملية حلها.

— التخطيط الاستراتيجي للجودة.

أما بخصوص مسألة ضبط الجودة فإنه يمكننا اعتماد النموذج الذي اقترحه أبو نبرة ومسعد. إنه نموذج مقترح وغير مجرب صممه أبو نبرة و مسعد (1998) علي شكل عدة محاور أكاديمية يمكن بواسطتها ضبط جودة التعليم العالي في الأردن والتحكم بمخرجات التعليم الجامعي ومن ثم التيقن من نوعية الخريجين. وقد

لخصت المحاور كما يلي :

1- اختيار أعضاء هيئة التدريس لأنهم سيحققون الأهداف المطلوبة إذا كانوا أكفاء ومن مستوى علمي جيد مع تخرج جيل مؤهل و قادر على تلبية طموحات الوطن العلمية وفي اكتساب جامعاتهم السمعة الطيبة من خلال تفانيهم في عملهم وقيامهم بتوليد المعارف خاصة إذا جعلوا من أنفسهم نخبة علمية متخصصة ذات وزن علمي وحضور فكري متميز و ذات حضور ومتابعة للجديد في عالم المعرفة والاختصاص.

2- إختيار وتدريب الطلبة لأنهم عمال المستقبل وقادته، و لأن مستوى تحصيلهم الجيد يمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم في الغد و يمكنهم من حل مشكلات بلادهم وهذا يستدعي التحكم بإعداد المقبولين منهم في التعليم العالي و تحفيزهم للإقبال على العلم والبحث .

3- اختيار الإداريين و الأكاديميين و المسؤولين لأن العمل الجامعي ينمو من خلالهم و عليهم تسهيل الاجراءات و تقديم الخدمات و تذليل العقبات و توفير جو مطمئن للمعلم و الطالب كي يعملوا في الدراسة والبحث و خدمة المجتمع و لذلك يجب اختيارهم ممن تتوفر فيهم الصفات الشخصية العلمية و القيادة و النضج و التميز و تدريبيهم مع موظفي الجامعة على ذلك.

4- التدريب المستمر لأن التميز لا يتحقق إلا بتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر و رفع مستوى تأهيلها وإيفاد المتفوقين و التدريب المستمر و التفاعل الدائم للعاملين في مراكز الخبرة و التميز مما يجعل الجامعة على عتبة المعرفة و حدودها العليا و يطلعها على خبرات الشعوب الأخرى و ابداعاتها في التخطيط و التنفيذ و التعليم و المراجعة لبرامجها و استراتيجيتها :

5- تحديد الخطط الدراسية على يد الخبراء مختصين و حسب الأهداف الوطنية و الأطر العالمية المتعددة و ربطها بسوق العمل و التحقق من نوعيتها و ذلك بعرضها على المعنيين بها و على الخريجين و الخبراء العالميين لتقييمها.

- 6- اعتماد التغذية الأمامية والراجعة والمختلطة ، فالأمامية في انسياب القرارات من الإدارة العليا إلى الآخرين، والراجعة من ملاحظات المستفيدين لغرض تطوير نوعية الخريجين والخدمات التي تقدمها الجامعة والمختلطة كنظام فعال لقياس درجة الرضا لدى المستفيدين من مخرجات الجامعة التي تجمع التغذية الأمامية والراجعة.
- 7- تخطيط البحث العلمي و توجيهه بعرض المشروعات على لجان مراجعتها و بيان مدى مساهمتها في تطوير المعرفة و من ثم تخطيطها و توجيهها نحو الأمور التطبيقية المهمة لحاضر الوطن ومستقبله.
- 8- بناء الروابط العلمية مع مؤسسات وبيوت خبرة في التعليم العالي لما لذلك من فائدة في المحاكاة ونقل الخبرة و تجديد و تطوير للخطط الدراسية والتخصصات وأساليب التعليم و التعلم.
- 9- تخفيف العبء التدريسي لأن العبء الزائد يرهق المدرس ويؤثر سلبا على أدائه و يضعف نوعية الخريجين ومسيرة التعلم.
- 10- بناء مكتبة شاملة لتوفير الكتاب والمعلومات العلمية اللازمة للطلبة و لتشجيع الباحثين والطلاب على الاطلاع على كل جديد و تحديد معارفهم.
- 11- توفير أجهزة الحاسوب و إتقان التعامل معها لجميع الطلبة والمدرسين لما لها من فائدة في تطوير الأداء و رفع جودة التعليم.
- 12- تحقيق الأمن الوظيفي لما له من أهمية في تطوير الأداء وتحقيق النوعية وذلك من خلال إيجاد أنظمة تبين الواجبات والحقوق وتحديد معايير الترقية و التثبيت والأقدمية والمكافأة والرواتب والضمان الصحي والإسكان و هذه تجعل الموظف يشعر بالأمن و الاستقرار وبالتالي ينعكس على جودة عمله وجودة التعليم العالي.
- 13- وجود موازنة كافية لتغطية التكاليف والحوافز وتنفيذ مشاريع التحسين بأسلوب علمي منتظم وبمشاركة المؤسسات و الأفراد في ذلك و في تطوير العملية التعليمية.
- 14- تكوين لجان استشارية للتخصصات ومجالس أمناء للجامعة لأن وجود هذه اللجان من المختصين وأصحاب القرار العلمي والصناعي والتجاري ومجلس الأمناء يساعد في رسم السياسات الشاملة وتوفير الأجور اللازمة ويخدم المؤسسة ويرشدها على تخطيط الجودة وضمائها ويؤدي إلى تسهيل أمور الجامعة في التعامل مع المجتمع ومؤسساته، وتوفير فرص التدريب والتفاعل والربط مع الجامعات الأخرى.
- و أخيرا إن كل عملنا في ميدان الجودة يعتمد على جوابنا عن السؤال التالي :
- كيف نفهم الجودة في إطار العلاقة المتغيرة بين الدولة والتعليم العالي؟

وهنا لا بد أن نقول إن الجودة لا تؤمن بنظام نخبوي للتعليم العالي بل نظام جماهيري يحافظ على الجودة. وفي هذا النظام تزيد الدولة من مسؤولياتها عنه ومع ذلك تتنصل أو تحاول أن تتنصل من مسؤولية تمويل فعالية هذه الهيئات، أي تبتكر مجالا للسيطرة ثم تتخلى عنه. ولكن توجد صعوبة كبيرة هنا وهي أنه في رأي فوكولت لا يمكن فصل القوة عن المعرفة فهما قطبان، فالدولة تحكم المعرفة ولكن الجامعات بدأت تسعى لضمان الجودة حديثا و ذلك خوفا من أن تستمر الدولة بالمهمة وهذا يتطلب إيجاد تصور واضح لعنصر الجودة الجماعية فيها مع استمرار الدولة بتمويل الجامعات. وهذا الاتجاه أيضا يتركز على القدرة الموجودة في الجامعات مع التجدد الذاتي و حفظ النوع لثقافة المستهلك أو اكتشاف المرونة الممتازة والقدرة الفائقة للجامعة و الاجتماع المرتكزة على المعلومات المبنية على السوق و إعادة إنتاجها دون اللجوء إلى السياسة أو السلطة ولاعتماد الرد على ذاته و عدم حاجتهم إلى للدعم من الدولة، ولكن إذا بقيت الدولة هي الممول فإن الأمر يتطلب مساءلة أكبر من أولئك المستفيدين من التعلم لأن الأهداف التعليمية سوف تقتصر على الجودة وقيمة المال في اقتصاد ما بعد الحداثة الري يتسم بغلبة الاستهلاك على الانتاج و الوضع المتزايد لقناعة المستهلك حول تنظيم العمل وتقليل أهمية المؤسسة الاقتصادية مقارنة مع توصيات المستهلك. ولما كان الجزء الأكبر من الانسجام الاجتماعي والتنظيم والشرعية الاجتماعية توفره السوق فإن أهمية شرعية الهندسة و الإذعان تتلاشى كوظيفة أساسية للدولة وبالتالي فإن طبيعة التحكم في التعليم العالي يجب أن تتضمن تلك الصفات لفترة ما بعد الحداثة. إن التعليم العالي الجماعي مبدأ ديمقراطي مورث و لكن هذه الديمقراطية هي ديمقراطية السوق. و هذا يعني أن تشجع الدولة المشاركة المتنامية في التعليم العالي و تبني استراتيجية جديدة تتضمن : خلق مظهر لسن السوق لكل كيان يحول تحويلا عاما و ابتكار لغة شبيهة بلغة السوق. وتقوم بعدئذ بخلق ما يشبه السوق أو الجهاز لتقييم الجودة سواء في لغته أو إشارته. و يجب أن تفصل الدولة نفسها عن الوظيفة السياسية والإيديولوجية المباشرة في التحكم بالجودة و تقييمها. ويمكن رؤية الجدل بشأن الجودة في التعلم العالي بعناية على انه مجرد محاولة فرض نظرة منطقية أحادية على هذا التمزيق غير الطبيعي على اعتبار أنه يمثل انتقالا من نظام النخبة المحددة للتعليم العالي إلى نظام جماعي أكثر انفتاحا. وهذا يستدعي أن تعزل الدولة نفسها ووكلاءها عن منطقة النزاع وتترك عملية التقييم والتقدير والجودة في أيدي الخبراء والأفراد المتخصصين مع الحفاظ بحق المساءلة العامة وعندئذ ستبقى أجهزة الجودة في صراع يجبرها على اعتماد مؤشرات ولغة السوق ومحاکاتها.

المراجع العربية :

- 1- أيوب، علي محمد عبد الله تقدير مدى فعالية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية. كلية التربية -جامعة اليرموك - الأردن، 2000.
- 2 - أبو نبعة، عبد العزيز. ومسعد، فوزية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر 13-15 ديسمبر 1998 العين - الإمارات العربية المتحدة .
- 3- جورج، ستيفن وآخرون إدارة الجودة الشاملة، دار البشير - الأردن ترجمة حسين حسنين و محمد ياغي.
- 4- الحجازي، سعد والتميمي عبد الرحمن، ضبط النوعية في التعليم، محاضرة ألقى في مدينة الحسين الطبية، عمان، الأردن، 1996. ص 1-15 .
- 5- الحفظي، زيد العابدين عبد الرحمن، حلقات الجودة، و تغيير انطباعات الأفراد في العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991 .
- 6- الخطيب، احمد، الإدارة الاستراتيجية نماذج و تطبيقات، ورقة عمل، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، 1997.
- 7- خفاجي، عباس، الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن 1995.
- 8- درباس، أحمد سعيد، إدارة الجودة الكلية : مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، المجلد 14 ، العدد 50، 1994، ص 15 - 40.
- 9- دوهري، جيفري (1996) تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدنان الأحمد و آخرون، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف و النشر، دمشق..
- 10- راست، رلاند وآخرون، عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع القاهرة، 1996.
- 11- الراوي، محمد خلفان، محمود عز الدين، تسويق برامج التعليم المستمر في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، ورقة مقدمة للمؤتمر الاول لخدمة المجتمع والتعليم المستمر 18-20 مايو 1997، العين.
- 12- ستوري، س إنجاز إدارة الجودة الشاملة بالطريقة الصعبة، في تطوير نظم الجودة في التربية لجيفري دوهري، ترجمة عدنان الأحمد و آخرون، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر، دمشق 1996.
- 13- عباسي، محمد جلال، الآيزو 9000: أداة للتطوير المستمر، عمان، الأردن، 1997.
- 14- عبد المحسن، توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتوجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الانتاجية، جامعة الزقازيق، 1996.
- 15- عبد الهادي، محمود عز الدين، إعادة بناء التعليم العالي من خلال إدارة الجودة الشاملة: النظرية والتطبيق، ورقة مقدمة إلى ندوة إعادة بناء التعليم، لماذا وكيف، 25 نوفمبر، الانتساب الموجه بالشارقة ، 1998.

- 16- عبد الهادي، محمود والراوي، محمد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر 15-13 ديسمبر 1998، العين - الإمارات العربية المتحدة.
- 17- عبيدات سليمان، الرشدان عبد الله، التربية و التعليم في الأردن من العام 1921-1993، عمان، الأردن 1993.
- 18- عساف، عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإداري، السنة 17، العدد 26 سبتمبر 1995.
- 19- العل، عبد الستار محمد، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجارين، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 12-14 مارس 1996، ص1-21.
- 20- فرجاني، نادر، مياومة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية، ورقة عمل المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، بيروت، آذار 1998.
- 21- فرمان، ريتشارد، توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي الفرس وناصر العديلي، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر و الإغلام، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 22- القحطاني، سالم سعيد، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، إبريل، 1993، ص 7-39، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 23- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة : كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، ط 1، 199K، دار وائل للنشر.
- 24- ناجي، فوزية محمد سعيد، إدارة الجودة الشاملة و الإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، إدارة أعمال، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1998.
- 25- نوفل، محمد نبيل، تأملات في مستقبل التعليم العالي، القاهرة، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، 1993.
- 26- النجار، فريد 1997 إدارة الجودة الشاملة- رؤية التنمية المتواصلة- من بحوث مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم العالي. منها -كلية التجارة. 1- 13 مايو 1997.
- 27- نظمي، نصر الله، أيزو 9000، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1995.
- 28- هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO 2000 في التعليم والتدريب، مركز تطوير الإدارة و التنمية 1996.
- 29- الهلالي، الهلالي الشريبي 1998، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي و العالي. مجلة كلية التربية، جامعة المنصور العدد 37 مايو 1998 .

- 1- Bank, J. The Essence of Total Quality Management, Prentice hall Inc, 1992
- 2- Bass, K. & Other: Assessing the use of Total Quality Management in the Business School Classroom. *Journal of Education for Business*, V71 N6 P33- 43 Jul – Aug 1996
- 3- Baucom, K& Other: Case Study : Using Total Quality Management in Undergraduate Admissions at the university of Carolina- Charlotte. *College and University*, V70, 21p 76-81 win 1995.
- 4- Bonstingl, J. John, The Total Quality Classroom Educational Leadership, 1992,49 (6): 66-70.
- 5- Brooks, A & Supina, J (1992) “ Reforming HRD” *Studies in continuing Education*, 14.2.1992.
- 6- Celeverly, D: Quality Assurance Systems for Nurse Educators, *Nurse Education Today*, V15, 4 p 303011 Aug 1995.
- 7- Coate, E, Implementing Total Quality Management in A University Setting, Corlavallis, or Oregon State University, 1990, july.
- 8- Costin, H. I. Readings In Total Quality Management, Copyright, 1994, by Hare Court Brace & Company , Sandigo, New York.
- 9- Decosmo, R. O. Parker, J.S. and Heverly, M.A Total Quality Management Goose to Community College, *Newoirectons for institutional Research*, No. 71, Autumn 1991.
- 10- Dooris, M. & Teerter, D: Total Quality Management perspective on Assessing institutional Performance. *New Directions for Institutional Research*, 82 p51 –62 Sum 1994.
- 11- Feigenbaum A. V. Total Quality Control, 3 rd, McGraw hill Inc. 1991.
- 12- Fram, E.H. Not So Strange Bedfellows: Marketing & Total Quality Management, *Managing Service Quality*, Vol. 5, No. 1.995, pp. 50-59.
- 13- Fritz, Suzan, M, A Total Assessment Using the Baldrige Criteria: Non – Academic Service Units In a large university, Lincoln, Nebraska, August, 1993.
- 14- Gaddes, L: What TQM has Contribute to Change Management. *Journal of the Association of Communication Administration (JACA)*, n2 p94- 101 May 1995.
- 15- Garvin, D., *Managing Quality: The strategic & Competitive edge*, New York, the Free Press 1988.
- 16- Gilley, m J. W (1991) *thinking a bout American Higher education. The 1990s and beyond*. N. Y. Macmilan publishing Co.
- 17- Gitlow Howard S. and Gitlow Shelly j.: *The deming Guide to Quality and Competitive Bosition*, Englewood Cliffs, Newjersy, U.S.A: Prentice Hall Inc . 1987.
- 18- Hackman J.R. and Wageman, R, *Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues: Administrative Science Quality*, Vol.40, 1995, pp.309-642.
- 19- Harvey, Leep *Quality Assurance Systems, TQM, and the new Collegialism*, University of Central England, Birimingham, Center for Research into Quality, 1995.
- 20- Horine, J & Hailey, W.: *Challenges to Successful Quality Management Implementation in Higher Education Institutions*. *Innovate Higher Education*, V20 n1 p7-17 Fall 1995.
- 21- Hubbord, Dp *Total Quality Management in Higher education Learning from the Factories*, New York, Routledge, 1994.
- 22- Huang, Cheng, Chiou, *Assessing the leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of four-year universities & Colleges that have implemented the principles of Total Quality Management*, M.A Dissertation, The Ohio State University, 1994.
- 23- Irvin, Andrew, H *leadership Strategies for the implementation of Total Quality Management at Five Research Universities*, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University U. S. A., 1995.
- 24- Lam, K etal (1991) *Total Quality . A textbook of Strategic Quality Leadership and planning*. Colorado, Springs Air Academy press.
- 25- Leffel, L. G Robinson, J. F, Harshberger, R. F., Krallman, J.D. and Frary, R. B., "Assessing the Leadership Culture at Virginian Tech, New- Directions for Culture at Virginia Tech., New- Directions for Institutional Research, No.71 Autumn, 1991, pp.63,72.

- 26- Lewis, R.G., & Smith, D. H., Total Quality in Higher Education, Deray Beach, Florida, St.Luciep Press, 1994.
- 27- Montgomery, D., Introduction to Statistical Quality Control, New York: John Wiley & Sons, 1991.
- 28- Morrow, JohnP The University of New Castle Upon Tyne Library Staff Development Policy, personnel training and Education, V 13,3, p6-8 Dec 1996.
- 29- Motwani, J., and Kumar Ashok, The need for Implementing Total Quality Management in Education, International Journal of Education Management 11, 3, 11997, 131,135, University Press, Issn 0951, 354 x.
- 30- Nuseibeh, B Quality requirements & for quality. A paper printed at Tend 2000 conference. Crossroads of the new millennium. Abu Dhabi 7-10 April 2000.
- 31- Pearson, C. & Armstrong. Robert: Improving Quality by Reshaping work Organisation : An Assessment in An Australian University, Journal of Tertiary Educational Administration, V 17 n1 p 39-49 May 1995.
- 32- Schenkat, R., Quality Connections, Transforming Schools Through Total Quality Management, Alexandria, VA: Associations for Supervision and Curriculum Development, 1993.
- 33- Seymour, D. Ono, Causing Quality in Higher Education, New York: American Conclil on Education, Macmillan Publishing Company, 1992.
- 34- Semour, D., TQM on Campus: What the Pioneers are Finding , 1991 AAHE Bulletin, 10-13-18.
- 35- Spang, LP A Staff – Generated Cross – Training Plan for Academic Reference librarians : The TQM Approach at Wayne State University Libraries, Reference Services Review, V242, p77 – 85, 1996.
- 36- Stubington, John F : Quality in Teaching Laboratories : Chemical Engineering Education (CEE), v29 n3 p 186-90 Sum, 1995.
- 37- Yudof M., & Buch- Vishniac, 1·Total : Myth on Management in Universities: Change, V286, p18 –27 Nov-Dec, 1996.
- 38- Zargari, Ahmed: Devloping a Total Quality Improvement Course for The Preparation of Technical –0 Management Personnel, ATEA Journal, V24, 2p68, 1886. Jan,1997.