

## نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

د/ فتيحة حبشي

د/ فوزية عربي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

جامعة قسنطينة

### Résumé:

L'application du concept de "la gestion de la qualité totale" a connu une grande attention chez ceux qui sont intéressés par le développement du secteur de l'enseignement supérieur, et l'amélioration de ses débouchés, surtout à l'issue des résultats positifs obtenus par les organisations économiques suite à son application. Et de ce fait, il est apparu un ensemble de modèles pour l'application de la gestion de la qualité totale dans les établissements d'enseignement supérieur dans les pays développés. Ils ont eu un grand impact apparent sur l'amélioration de la qualité de service d'enseignement dispensé.

Cet article vise la définition de la GQT et les modèles de son application dans les établissements d'enseignement supérieur.

**Mots clés:** la gestion de la qualité totale, l'enseignement supérieur, les modèles de la gestion de la qualité totale, la qualité de service d'enseignement.

### المخلص:

لقي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة اهتماما بالغا لدى المهتمين بتطوير قطاع التعليم العالي وتحسين جودة مخرجاته، خاصة بعد النتائج الايجابية التي حققتها المنظمات الاقتصادية من وراء تطبيقه، وبناء على ذلك ظهرت مجموعة من النماذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة، كان لها تأثيرا كبيرا وواضحا على تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها، وتهدف هذه المقالة إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة ونماذج تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.

**الكلمات المفتاحية:** التعليم العالي، نماذج إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمة التعليمية.

## مقدمة:

تحتل مؤسسات التعليم العالي في جميع المجتمعات، بأهمية بالغة في سياسات التعليم، وذلك لاحتوائها على أعداد كبيرة من الطلبة، يمثلون مستقبل الأمة وتطورها، وحتى تتمكن هذه المؤسسات في البلدان النامية، من أداء مهمتها ودورها في تطوير المجتمع، يتحتم عليها أن تحل المشاكل التي تعيقها عن أداء رسالتها، وأن تغير من هيكلها ونظمها بشكل جذري؛ ولذا فإن الاهتمام بمدخل الجودة لتحسين الخدمة التعليمية في التعليم العالي، أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في المجالين العلمي والتكنولوجي. وانطلاقاً من ذلك اهتم رواد الإصلاح التربوي والتعليمي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية والجامعية في مختلف أنحاء العالم. ونظراً للطلب المتزايد على تطبيقها، تم تصميم عدد من النماذج التي لقيت قبولا واسعا من أجل الارتقاء بالجودة وتحسين الأداء في هذه المؤسسات.

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة جديدة في إدارة المنظمات، الهدف منها إعادة تنظيم المنظمات، من أجل تحسين جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وزيادة إنتاجية العاملين فيها، من خلال تطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر، مع توفير مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق الجودة والتميز. وفي تسعينات القرن الماضي انتقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى التعليم بعد النجاح الذي حققه في المؤسسات الاقتصادية. ويرى المختصون والخبراء أن اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يساعد في حل المشاكل وتحسين جودة المخرجات وربطها باحتياجات المجتمع، ولذا تمحورت الإشكالية البحثية في التساؤل عن مدى تأثير تطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها. وقد جاءت محاولة الإجابة وفق محورين: أولهما التعريف بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، فوائدها ومعوقات تطبيقها. وثانيهما التعريف بنماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في الدول المتقدمة.

**أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة، فوائدها ومعوقات تطبيقها:** يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية التي يتم الاستناد عليها في المزج بين الإدارة والابتكار والمهارات المتخصصة بهدف تطوير الأداء.

**1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:** ونورد فيما يلي أهم التعريفات:

**1-1 تعريف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية:** والتي تعتبرها "مدخلا إداريا يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة الجميع، بهدف الوصول إلى تحقيق رضا العميل، والمنافع لجميع العاملين في المنظمة والمجتمع"<sup>(1)</sup>.

**1-2 تعريف معهد الجودة الفيدرالي:** هي "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية، من أجل التحسين المستمر في العمليات في المنظمة"<sup>(2)</sup>.

**1-4 وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها:** "فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب، والمستفيدين، وتحقيق أهداف الجامعة، وتضمن الكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي، من أجل تحقيق التفوق والتميز"<sup>(3)</sup>.

فهي إذن، إستراتيجية متكاملة وفلسفة تعليمية للتطوير المستمر وتحسين المركز التنافسي للجامعة، وإرضاء الطلاب، وخدمة الأساتذة والعاملين والمجتمع، وهي تتطلب قيادة فعالة، والتزام الإدارة وهيئة التدريس بالجودة، وتقديم برامج تدريبية لرفع كفاءة الأداء، واستخدام طرق فعالة للتقييم. وعليه نرى أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عبارة عن: "فلسفة تنظيمية، وثقافة جديدة، يجب على الجامعات تبنيها لتحقيق التطور المستمر في أدائها وتحسين جودة مخرجاتها"، وهي تقوم على العناصر الآتية:

- التركيز على الطلاب والمستفيدين.
- اعتبار الجودة جزء رئيسيا من استراتيجية الجامعة.
- التركيز على مشاركة الجميع؛ واعتبار الكل في الجامعة مسؤول عن الجودة.
- تشمل الجودة كافة العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة.

**2- فوائدها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة والتعليم العالي<sup>(4)</sup>:**

- يحقق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الكثير من الفوائد أهمها:
- تحقيق جودة المتعلم من جانب المعرفة والمهارة والأخلاق.

- تنمية روح التنافس والمبادرة بين المؤسسات الجامعية.
  - أداء الأعمال بشكل صحيح في أقل وقت وبأقل جهد أقل تكلفة.
  - حل المشاكل التي تعيق العملية التعليمية.
  - بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة الجامعية، وتقوية انتمائهم لها.
  - زيادة إشباع حاجات الطلاب، وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين.
  - تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم، وحل مشاكلهما حيناً.
  - تحقيق سمعة للمؤسسة التعليمية، في نظر الأساتذة والطلاب وأفراد المجتمع.
- 3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي<sup>(5)</sup>:**
- على الرغم من النتائج الإيجابية الكثيرة الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلا أنها تواجه العديد من المشكلات والمعوقات يمكن تحديدها بالآتي:
- تحديد غير واضح للأهداف، وغياب التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
  - الهياكل الإدارية غير محددة؛ واختلاف العملاء وتنوع احتياجاتهم.
  - طبيعة العمل الأكاديمي داخل الجامعة قد يكون عائقاً.
  - غياب العمل المشترك وانتشار الأعمال الفردية.
  - غياب نظام جيد للمعلومات مما يعرقل عمليات اتخاذ القرارات.
  - عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة ومتطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة.
  - عدم ملاءمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى (فلسفة التعليم الحالية وأهدافه، وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي، والإمكانيات المادية وتمويل التعليم الجامعي).
  - عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - عدم ملاءمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم، وذلك بخصوص (الكتاب الجامعي، أداء هيئة التدريس، أساليب التقييم المتبعة، كفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).
  - عدم ربط الكليات بالجامعة مع قطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل).

- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارة.
- توقع نتائج فورية على المدى البعيد.

### ثانياً: نماذج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تناولت الدراسات الاقتصادية المهمة بإدارة الجودة الشاملة العديد من النماذج النظرية لتطبيقها، وهي تركز جميعاً على تحسين جودة النظام التعليمي، من خلال ثلاثة عناصر أساسية، هي: التخطيط، المشاركة وتحسين العملية. فالتخطيط يهتم بتحديد أهداف المؤسسة الجامعية ورسالتها، وتهتم المشاركة بنشاطات الفرد وفرق العمل، أما عنصر تحسين العملية فيختص بالتطوير التنظيمي وآليات التحكم في الجودة وسبل حل المشكلات. لقد ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة الإدارة التعليمية بطريقة منهجية منظمة على إحداث التغيير المنشود، حيث تؤكد بمبادئها وأساليبها وأدواتها، على توفير البيانات حول جوانب العمل ومجالاته، ثم تفسيرها وتحليلها حتى يتم اتخاذ أنسب القرارات لتطوير وتحسين الأداء التعليمي. وهناك العديد من نماذج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وفيما يلي أهم النماذج الرائدة منها:

#### 1- نموذج (متواني وكومر Motwani & Kumar) (6):

ويعتبر من أهم نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأدبيات الاقتصادية، التي تهتم بتحسين جودة التعليم العالي، قدمه كل من (متواني وكومر). ويتضمن خمسة مراحل مترابطة، تشكل إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية كالاتي:

**1-1 مرحلة التصميم:** وتعلق بضرورة اهتمام الإدارة العليا للجامعة بها، والتزامها بتطبيقها، وتوفير الدعم الإداري اللازم لذلك.

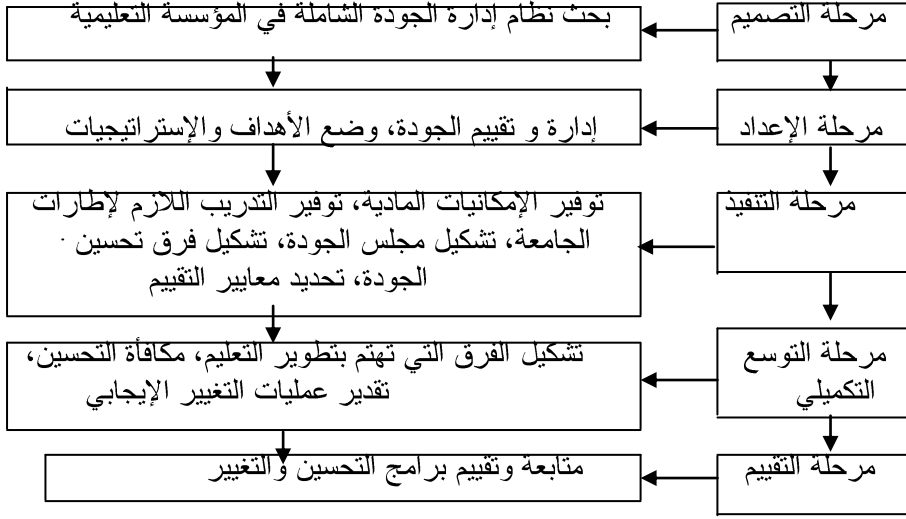
**2-1 مرحلة الإعداد:** وذلك بتحديد الاختيارات ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، ونشر ثقافة الجودة لدى مختلف العاملين في الجامعة.

**3-1 مرحلة التنفيذ:** بتوفير الإمكانيات المختلفة اللازمة للتنفيذ، وتشكيل مجلس الجودة على مستوى الجامعة، وتشكيل فرق تحسين الجودة، وتحديد معايير التقييم.

**4-1 مرحلة التوسع التكميلي:** وتهتم بتشكيل الفرق التي تهتم بتطوير التعليم، ومكافأة التحسين، وتقدير عمليات التغيير الإيجابي.

**5-1 مرحلة التقييم:** وتتضمن متابعة وتقييم برامج التحسين، وعمليات التغيير التي يتطلبها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. والشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

**شكل رقم (1) نموذج (متواني & كومر) لإدارة الجودة الشاملة**



المصدر:

Motwani,J,and Kumar: The Need for Implementing Total Quality Management in education, international journal of education management 11 ,3,1997, pp 131-135, university press, Issn 0951, 354x.

## 2- نموذج جامعة ويسكنسون (Wisconsin University Model) (7):

وضعت (جامعة ويسكنسون) هذا النموذج عام 1990، من خلال خطة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها، باعتبارها أسلوباً إدارياً حديثاً شاملاً، يقوم على استخدام الأساليب العلمية، ومشاركة كل العاملين في التطوير المستمر للجودة. وتضمن النموذج العناصر الأساسية الآتية:

**1-2 فريق القيادة:** وتقع عليه مسؤولية إعداد رؤية الجامعة وسياساتها الخاصة بجودة التعليم، وتطوير الرؤية لقيادة الجودة الشاملة، وإعداد الأهداف المطلوب تحقيقها لضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي، وذلك على مختلف المستويات الوظيفية والأنشطة المختلفة، وتطوير مختلف جوانب الأداء، ومتابعة تنفيذ القرارات.

- 2-2 **مكتب الجودة:** ويضم مجموعة من الأفراد تقع على عاتقهم مهمة الإرشاد، وتسهيل فهم وتطبيق فلسفة وأساليب إدارة الجودة الشاملة.
- 2-3 **فريق التنفيذ:** ويضم مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة.
- 2-4 **أقسام التغيير:** وهي الأقسام التي سوف تطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.
- 2-5 **الشبكة الداخلية:** وتتمثل مهمتها في تدريب الأفراد على فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، عن طريق الاجتماعات الدورية.
- 2-6 **فريق الممولين:** ويشمل الجهات التي تقدم الإعانات، من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتكون لديها خبرة سابقة في هذا المجال.
- 2-7 **الشبكة الخارجية:** يقوم مكتب الجودة بالاتصال بالجامعات الأخرى التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، والجهات الأخرى التي لها علاقة على مستوى الدولة.
- 3- **نموذج كلية إدارة الأعمال جامعة جنوب كولورادو الأمريكية (HSB)<sup>(8)</sup>:**
- تقوم تجربة هذه الكلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عناصر أساسية أهمها:
- 3-1 تحديد رسالة للكلية، والتي تمت صياغتها لتكون متميزة على مستوى العالم.
- 3-2 أن تفيد العميل الرئيسي وهو الطالب.
- 3-3 تتكون جودة الخريج من ثلاثة عناصر رئيسية هي: المعارف والمهارات والاتجاهات، وهي تمثل جودة التصميم الذي يتم تقديمه لسوق العمل.
- 3-4 يمكن تطبيق جودة الأداء بمتابعة أداء الخريج، من حيث قدرته على تلبية الاحتياجات الحقيقية للجهات التي عينته، والسهر على تحقيق تقدم ذاتي في مساره المهني.
- 3-5 العمل الجماعي لكل الأقسام التعليمية للكلية، لتحقيق كل المواصفات التي يجب توفرها في الخريج، بدلا من التركيز على عنصر المعرفة فقط، والذي اعتادت عليه الممارسات الأكاديمية التقليدية. وقد ركزت الكلية على العمليات الآتية:
- **تطوير المناهج:** بتحسينها بشكل مستمر، مع التركيز على المعارف والمهارات التي تطلبها منظمات الأعمال، وتطويرها، واعتماد المشروعات البحثية التي تساعد الطلاب في مواجهة مواقف الحياة العملية.
  - **تطوير هيئة التدريس:** بزيادة رأس المال المعرفي للكلية، بإضافة أعضاء تدريس متميزين، وتمكينهم من المحافظة على تطوير معارفهم، بتشجيع البحوث والأعمال

الجماعية، وإعطائهم فرصة المشاركة في المنتقيات العلمية، وتشجيع أبحاثهم، وإكسابهم مهارات الاتصال، والتعامل مع الطلاب، والاهتمام بمشاكلهم.

▪ **نجاح الطلاب:** وهي العملية التي يتم من خلالها تقديم خدمات ذات فائدة لكل طالب، بحيث يحقق كل طالب هدفه الخاص، إضافة إلى إكسابه المعارف.

#### 4- نموذج كلية ديلاوير Delaware County Community College<sup>(9)</sup>:

لقد قررت الكلية عام 1985 تجويد العملية التعليمية اعتمادا على أربعة محاور هي:

- ترشيد استخدام الموارد.
- تحسين درجة الفعالية في تحقيق الأهداف.
- تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على الجودة.
- زيادة درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

وقد تم تشكيل فرق بحث للإطلاع على العناصر الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقه. وقامت هذه الفرق بتدريب الهيئة الإدارية بالكلية على هذه العناصر، مع التركيز على كيفية استخدامها في تطوير وتحسين أعمال الكلية، وقد تم إدخال هذا النظام إلى الكلية على ثلاث مراحل أساسية استغرقت عشر سنوات كآتي:

#### 1-4 المرحلة الأولى (86-1987): تم خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدة

مجالات فرعية، بقصد تحسين الخدمة المقدمة لها.

#### 2-4 المرحلة الثانية (87-1991): تم خلالها إعداد برنامج أكاديمي يمكن الدارس من

الحصول على شهادة متخصصة في تكنولوجيا إدارة الجودة الشاملة.

#### 3-4 المرحلة الثالثة (91-1996): عكست هذه المرحلة الجهد الحقيقي لمحاولة تطبيق

نظام إدارة الجودة الشاملة على العملية الأكاديمية، وقد تم الاعتماد على العديد من أعضاء هيئة التدريس المتطوعين المؤمنين بالفكرة، وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

- تحسين أسلوب تحليل المشاكل والتعرف عليها، مع تحسين مهارات العاملين.
- الصياغة الدقيقة للأهداف المطلوب تنفيذها.
- إعداد سجلات توضح الإجراءات التفصيلية للعمليات بالكلية.
- زيادة استخدام العمل الجماعي وانتشار روح العمل كفريق.
- التطور في عملية التخطيط المستقبلي لأنشطة الكلية.



نلاحظ أن الفلسفة الأمريكية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ترتبط بالقدرة على إشباع حاجات وتوقعات الطلبة، والتوقيت المناسب لتقديم الخدمة، والاعتراف بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: من تحسين العمليات التعليمية، ونشر روح التعاون والمشاركة، وتشجيع روح المبادرة والابتكار. ومن أهم نتائج التطبيق في هذه الجامعات: تخفيض حوادث الطلاب والعاملين، وتحسين جودة المحاضرات وإنتاج الأساتذة، ورفع مستوى تحصيل الطلاب، وتحسين العلاقة بين الطلاب والأساتذة.

#### 5- النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا<sup>(10)</sup>:

تم تطبيق هذا النموذج في "مقاطعة ويلز" ببريطانيا واعتمد على المبادئ الآتية:

5-1 بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة تعمل على نشرها في مؤسسات التعليم العالي.

5-2 ضرورة تحسين القدرات القيادية، وتحسين نتائج العملية التعليمية.

5-3 إتباع سياسة تحقق الالتزام والتحسينات المستمرة.

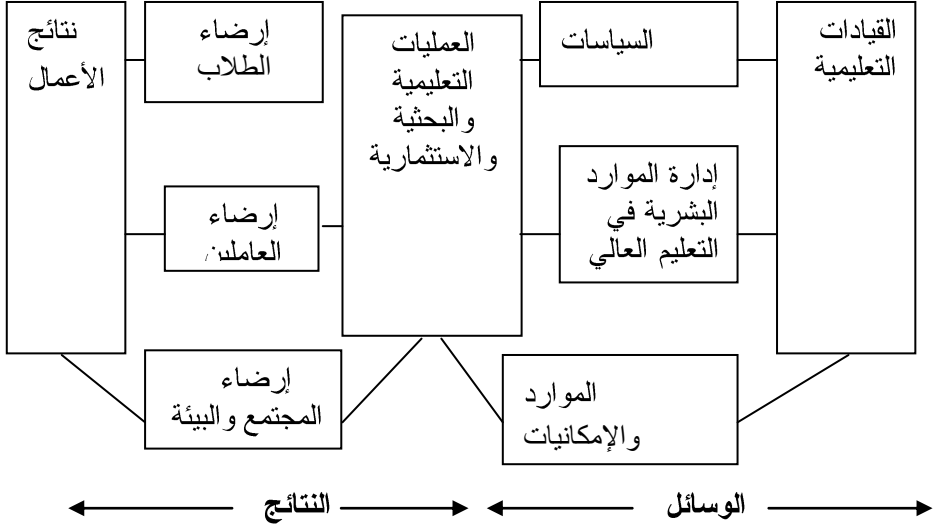
5-4 إعداد منظومة إدارية تستفيد من إمكانيات وقدرات العاملين.

5-5 ترشيد استخدام الموارد وتوظيفها بعناية وتجنب التبذير.

5-6 تقييم الأداء بالتعليم العالي.

وقد استند النموذج في اعتماده لهذه المبادئ على مقاييس إرضاء الطلاب، وإرضاء العاملين، وأثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة. ويؤكد النموذج على ضرورة أن يتوفر في قيادات الجامعة القيم والرؤية الواضحة، والقدرة العالية على إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالبرامج التعليمية والأنشطة البحثية والاستشارية وكيفية تقديمها؛ وأيضاً الاهتمام بالقراءة واستخدام المكتبة، والتمكن من أساليب البحث العلمي، وكتابة التقارير، واستخدام الأساليب الإحصائية والكمبيوتر، وتنمية المهارات السلوكية والفنية واستخدامات الوقت.

## شكل رقم(2) النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



المصدر: فريد النجار، التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 554-556.

## 6- نموذج إدارة الموارد البشرية لنجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي(11):

يؤكد هذا النموذج بأنه لا وسيلة لتحسين جودة التعليم العالي، دون الإدارة المثالية للموارد البشرية الموظفة في مؤسسات التعليم العالي، من أساتذة وفنيين وخبراء الكمبيوتر والمكتبات وغيرها؛ فالموارد البشرية الفعالة هي الحد الأدنى المطلوب توفيره لنجاح وفعالية التحسينات المستمرة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ويشهد بذلك المركز البريطاني لتمويل التعليم العالي (HEFC)، والمركز البريطاني لجودة التعليم. ولضمان التطبيق الفعال والنتائج المتميزة، يحتاج هذا النموذج إلى:

- \* الاختيار السليم للموارد البشرية.
- \* التدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة، والتركيز على التنافسية والتفوق.
- \* إرضاء العاملين من الأساتذة والإداريين.
- \* التركيز على إشباع حاجات الطلاب (العلمية، البحثية، الثقافية والرياضية، إثبات الذات، الاحترام، بناء الثقة الخ...)، لأنهم قيادات المستقبل.
- \* التحفيز والدافعية والشفافية، والبعد عن التحيز، وبناء الشخصية الوطنية.

**9- نموذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عند ديمينج (Deming)(12):**

- عرض (ديمينج) نموذجاً لتطوير خدمة التعليم العالي يتكون من أربعة عشرة نقطة كالاتي:
- 9-1 الحاجة المستمرة للتعليم العالي، وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب، وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة تعمل على تنمية شخصيته بشكل متكامل.
  - 9-2 تبنى الإدارة التعليمية لفلسفة تثير التحدي، ليتعلم الطلاب تحمل المسؤولية والمبادرة.
  - 9-3 عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
  - 9-4 توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة لتحسين الأداء لدى الطلاب خلال كل مرحلة، وعند الانتقال من مرحلة لأخرى، مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذا الانتقال.
  - 9-5 التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة من أجل تحسين أداء المتخرجين.
  - 9-6 الاهتمام بالتدريب المستمر لتحسين جودة الأداء للإدارة والمعلمين والطلاب.
  - 9-7 الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانيات لتحقيق أداء أفضل، يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع.
  - 9-8 تجنب الشعور بالخوف وتوفير بيئة تربوية حرة وقادرة على مواجهة المشكلات.
  - 9-9 كسر الحواجز بين الأقسام، وتشكيل فرق عمل من كل الأقسام بشكل تعاوني بناء.
  - 9-10 التخلي عن الشعارات والنصائح المباشرة، واستبدالها بمختلف أساليب التحفيز.
  - 9-11 تشجيع السلوك القيادي لدى الأفراد النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.
  - 9-12 تحسين و تفعيل العلاقات بين الإدارة والمعلمين والطلاب.
  - 9-13 إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.
  - 9-14 تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل، باعتبار التغيير والسعي نحو الجودة مسؤولية كل فرد في المجتمع.
- 10- نموذج جائزة بالدريج الأمريكية:** ويتضمن العناصر الأساسية الآتية(13):

- القيادة.
- المعلومات وتحليلها.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- إدارة وتطوير الموارد البشرية.

- إدارة جودة العمليات.
- النتائج الإجرائية للجودة.
- التركيز على رضا العميل.

ونظرا لأهمية عناصر هذا النموذج يتعين إبراز أهم مؤشرات كل منها، كما يلي:

### **10-1 بعض مؤشرات معيار القيادة:**

- تحديد التوجهات التي تساعد على التكيف مع احتياجات العمل المتغيرة.
- الحرص على تحسين الأداء وتنمية التعليم المستمر.
- إشراك كل العاملين في مواجهة التحدي الحالي لتعزيز قيمة العمل.
- تحمل مسؤولية كل ما هو أساسي للطلاب والأساتذة في كل ما يتصل بأنشطة الجامعة.
- التأكيد على أن القيم والتوقعات المتمركزة حول الطالب هي أساس قرارات الجامعة.
- تمارس دورها في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة بما يتناسب والموارد المتاحة.
- تشجع الخدمات المجتمعية من العاملين والطلاب بالمشاركة والأنشطة التعاونية.
- تدعم الأداء عالي المستوى استنادا إلى قياسات دقيقة للأداء.

### **10-2 بعض مؤشرات معيار المعلومات والتحليل:**

- توجيه الجامعة نحو استخدام معلومات الأداء بفعالية من أجل التحسن.
- وضع البيانات الأساسية في خدمة العمليات التعليمية والتوجهات الاستراتيجية.
- نشر المعلومات والبيانات وتوفيرها لجميع العاملين لتيسير استخدامها فيما يلزم.
- سرعة الحصول على المعلومات والتحقق من مصداقيتها وارتباطها بالاحتياجات.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لسرعة استجابتها للاحتياجات المتغيرة للجامعة.
- تقييم وتحسين العمليات الخاصة باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء.
- توفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب المالية والإدارية للجامعة.
- تصميم نموذج الأداء الشامل للجامعة في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة.
- التدريب المستمر على أساليب وفنيات وأدوات جمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها.

### **10-3 بعض مؤشرات معيار التخطيط الاستراتيجي للجودة:**

- التركيز على ما يحقق رضا الطالب واستمراره والحفاظ عليه ودعمه أكاديمياً.
- ضمان أن يؤدي تحسين الأداء إلى نمو في الإنتاجية وتنافسية في التكلفة.

- مواجهة الفجوات بين بدائل التحسين والموارد المحدودة.
  - وضع دليل استراتيجي واضح لمختلف التحسينات الجارية والعمل على نشرها.
  - ترتيب الأولويات في ضوء التكلفة وتوفير الموارد.
  - توفير معلومات البيئة التنافسية للجامعة والتعامل معها بنظرة طويلة المدى.
  - عرض مقاييس ومؤشرات الأداء مع تغييرها استجابة لظروف الجامعة.
  - أخذ معدلات التحسين والتغيير الخاصة بالمتنافسين في الاعتبار.
- 10-4 بعض مؤشرات معيار إدارة وتنمية الموارد البشرية:**
- تشجيع جميع العاملين وتمكينهم من الإسهام في مختلف جوانب العمل التعليمي.
  - تنمية معارف العاملين وزيادة قدراتهم على الاستجابة للتغير والوفاء بالأهداف.
  - تدفق وانسابية المعلومات التي تدعم تصميم الوظيفة والعمل المتمركز حول الطالب.
  - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تدعيماً للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة.
  - مساندة حوافز العاملين مع إنجازاتهم لأهداف الجامعة.
  - مشاركة العاملين مع المديرين في تصميم التدريب وتحديث احتياجاته.
  - إطلاع العاملين على البيانات الأساسية للعمل ومشكلاته وكيفية التعامل معها.
  - تشجيع اتصال العاملين فيما بينهم ومع الأطراف ذات الصلة من خارج الجامعة.
  - إيجاد مناخ متلائم مع تنشيط الدافعية والسعي نحو بلوغ أعلى مستويات الأداء.
- 10-5 بعض مؤشرات معيار إدارة جودة العمليات:**
- التكيف بسرعة وفعالية مع المتطلبات المتغيرة.
  - تقييم وتحسين عمليات التصميم من أجل إنجاز أفضل أداء.
  - تحديد مستويات الأداء والاسترشاد بها في تصحيح ما قد ينحرف عن الأداء المتوقع.
  - أخذ الفروق بين الأفراد في الاعتبار عند تقييم الأداء.
  - وضع بيانات التمويل في الاعتبار عند تقييم بدائل وأولويات تحسين التشغيل.
  - وضع المعايير المناسبة لاختيار المشاركين للوصول إلى أفضل أداء ممكن.
  - العمل على تحسين قدرات المشاركين وتحديد المستوى المناسب للوفاء بمتطلباتهم.
- 10-6 بعض مؤشرات معيار الجودة والنتائج الإجرائية:**
- استخدام المؤشرات بخصوص رضا أو عدم رضا المستفيدين عن الأستاذ والجامعة.

- تعديل أداء الجامعة في ضوء وجهات نظر المستفيدين.
  - مقارنة نتائج الجامعة في إطار المنافسين لها وفق مقاييس الأداء الخارجية.
  - الربط بين المقاييس والمؤشرات المستخدمة والموارد الأساسية المتوفرة للجامعة.
  - تشجيع استخدام مقاييس متنوعة للعمل على تطوير مسارات الأداء في ضوء نتائجها.
  - تحليل نتائج مقاييس أداء التشغيل والتنبؤ بتأثيرها على رضا المستفيدين.
  - تحديد ونشر وإعلان عوامل التمايز في شروط المستفيدين والمنتجات والخدمات.
  - تقديم تقارير دورية لمقارنة المعلومات في ضوء المنافسة ومقاييس الأداء الخارجية.
- 10-7 بعض مؤشرات معيار التركيز على رضا المستفيد:**

- تحديد متطلبات وتوقعات المستفيد الظاهرة.
  - توفير المعلومات الخاصة بالمستفيد لجميع العاملين في الجامعة.
  - استخدام مجموعة من استراتيجيات الاستماع والتعلم للتعرف على احتياجات المستفيد.
  - العمل على بناء مشاركة فعالة وعلاقات طويلة المدى مع المستفيد.
  - استخدام مصادر موثوقة لمعرفة متطلبات المستفيدين مثل التغذية المرتدة والشكاوى.
  - سرعة إنجاز الحلول الوقتية الفعالة للمشكلات حرصا على استعادة ثقة المستفيد.
  - توفير المعلومات الخاصة بالشكاوى وتقييمها واستخدامها في جوانب العمل بالجامعة.
  - تفهم العوامل التي تحرك الجامعة تجاه المنافسين والسعي لتحسين الأداء التنافسي.
  - ضمان تمشى العلاقة مع المستفيد مع الواقع وحاجات الجامعة المتغيرة.
- 11- نموذج تعظيم جودة التعليم العالي من منظور التحسين المستمر والعلومة (14) :**

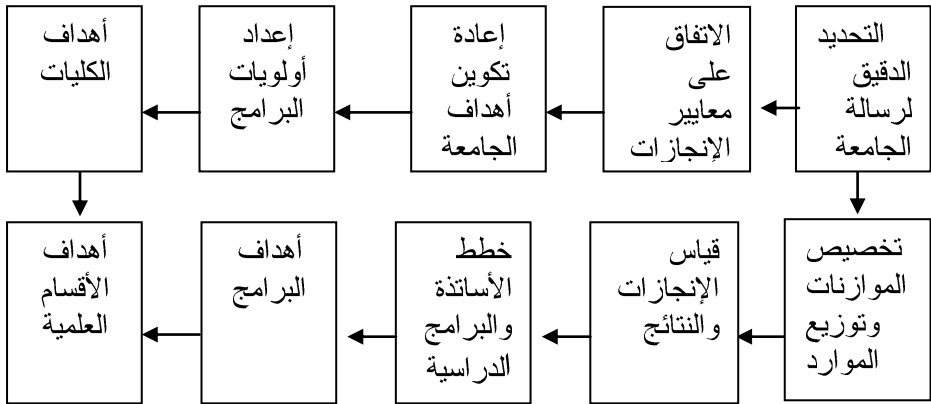
تتطلب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تعظيم جودة الأداء في التعليم العالي، لمواجهة الضغوط والتحديات المحلية، ولمواجهة المنافسة العالمية، لذلك لم تعد الجامعات حريصة فقط على البحث عن الجديد والتكنولوجيا، ولكنها أصبحت مطالبة بالمبادرات والاختراعات والسبق العالمي في مجال العلوم والتكنولوجيا المتقدمة.

ويعتمد هذا النموذج بالدرجة الأولى، على قيادة الموارد البشرية لمواجهة التحديات، فالطلاب اليوم يتوقعون الكثير من الجامعات، وبالتحديد هم يبحثون عن:

- أفضل خدمات تعليمية وبحثية واجتماعية وثقافية.
- أقل تكلفة ممكنة للحصول على هذه الخدمات.

- أعلى مستويات للجودة في الخدمات المختلفة.
- الأمان والاطمئنان في الحياة الجامعية، الاحترام والحب والانتماء للجامعة.
- ثقة في مستقبل يكون أكثر إشراقاً (الوظيفة، المرتب، الحياة السعيدة).
- ووفقاً لهذا النموذج يجب تحديد الوظائف القيادية المسؤولة عن التحسينات المستمرة في التعليم العالي، ويتكون فريق قيادة التطوير الجامعي من: رؤساء الجامعات ونوابهم، مجلس الجامعة، عمداء الكليات، فريق الخبراء الاستشاريين، قيادات البيئة والمجتمع، الآباء والطلاب؛ مع ضرورة التعرف على الفرص العالمية والمحلية. فالتحديات تتطلب باستمرار تحسينات الجودة، والمواصفات والمعايير النمطية للأداء.
- كما ينبغي الإجابة على تساؤلات إدارة التعليم العالي والتمثلة في:
- هل هناك اقتناع بجودة أداء العمل الجامعي؟ وهل يمكن تحسين جودة العمل الجامعي؟
- وهل يحقق الطلاب أهدافهم وطموحاتهم؟ وهل يتم إعداد الطلاب ليكونوا قيادات للمستقبل؟
- وهل تركز الجامعة على رسالتها وأهدافها؟
- وفي محاولة لتوضيح خطوات تخطيط الأنشطة الجامعية والربط بين فلسفة الجامعة، وكل من عناصر العملية التخطيطية، وقياس الإنجازات والتحسينات المستمرة، يتعين التطرق لتجربة جامعة (أوبيرن Auburn) بتحديد أدوار اللازمة لتحسين جودة التعليم العالي بالأسلوب الموضح بالشكل الآتي:

### شكل رقم (3) أدوار ضمان تنفيذ التحسينات المستمرة في الجامعات



المصدر: فريد النجار: التجديد التنظيمي لمنظمات التعليم في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 561.

وتؤدي هذه الأدوار إلى ضمان تنفيذ التحسينات المستمرة في الجامعات، حيث تساعد مراجعات الخطط في التحري عن الأخطاء، وتصحيحها وتعديل الأهداف وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية، ويتوافق هذا الاتجاه مع فكر إدارة الجودة الشاملة، التي تعطي المعايير والمواصفات المعيارية أهمية خاصة، مع ضرورة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية الجامعية. كما يجب أن تتم الخطوات السابقة بروح الفريق، وضرورة المشاركة بين فرق العمل والخبراء، والعمل على تجديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها باستمرار. كما توجد تجارب أخرى لم يتم التطرق لها منها مثلا نموذج إرفن (Irvin)<sup>15</sup> ونظام جامعة ولاية أوريغان (OSU) Origan State University (OSU)<sup>16</sup>، وغيرهما.

### خاتمة:

- مما سبق نلاحظ اشتراك جل النماذج في مجموعة من العوامل لعل أبرزها ما يلي:
- أهمية الدور القيادي الذي يجب أن تقوم به القيادة العليا للجامعة والكليات.
  - إبراز دور الإدارة العليا في تحقيق التميز ورضا الطلاب والمجتمع.
  - وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضمانها في الجامعة.
  - العنصر البشري في الجامعة هو أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة.
  - مشاركة العاملين وتمييزهم وتحفيزهم.
  - التركيز على التحسين والتطوير المستمر لأنشطة الجامعة، بهدف التفوق والتميز.
  - رفع مستوى تحصيل الطلاب، وتحسين العلاقة بين الطلاب والأساتذة.
  - التركيز على التعليم والتدريب المستمر للقيادة العليا وهيئة التدريس والعاملين.
  - إيجاد بيئة أكاديمية تنافسية في الجامعة، مع توفير شروط الاتصال الفعال والسريع.
  - تشجيع اهتمام الأساتذة بالإنتاج العلمي، والإشراف العلمي والتميز.
  - حث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على تطوير كفاءاتهم المختلفة باستمرار.
  - التطوير والتحسين المستمر للمناهج التعليمية.
  - وجود تغذية عكسية مرتدة، باستطلاع آراء العملاء حول مستوى الجودة.
  - العلاقة الجيدة للجامعة مع المجتمع.
  - التخطيط الاستراتيجي لنشاط الجامعة على المدى البعيد.



ومن خلال القواسم المشتركة لتجويد التعليم الجامعي يتعين التأكيد إجرائياً على ما يلي:

✓ لتفعيل استخدامات وتطبيقات مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، من الضروري أن يتم ذلك في إطار مدخل النظم، حيث يقود ذلك إلى جودة كافة جوانب منظومة التعليم، ويكفل تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة عناصرها.

✓ إن عرض هذه النماذج الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة، لا يعني النقل الأعمى لهذه النماذج إلى مجتمعاتنا، لأن نجاح هذه النماذج مرتبط بفلسفة وعوامل اجتماعية وثقافية خاصة بكل جامعة.

✓ إن الهدف الرئيسي لعرض هذه النماذج هو الاسترشاد بها في الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، من أجل الارتقاء بمستوى التعليم الجامعي، والوصول إلى منهجيات وآليات تتناسب ظروف وأوضاع مؤسسات التعليم العالي.

✓ كما نؤكد أن نجاح تطبيق هذا المفهوم يتطلب بالضرورة التعرف على التطورات الحادثة في هذا المجال، وفي احتياجات المجتمع الذي تتواجد به.

#### المراجع:

- 1- محمد إبراهيم: المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة، 1997، ص 555.
- 2- توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ط1، ص 120.
- 3- فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999-2000، ص 73.
- 4- لمزيد من المعلومات أنظر: اللوزي موسى: التطوير التنظيمي "أساسيات و مفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، ط1، 1999.
- 5- وارين شميث وجيروم فانجا: مدير الجودة الشاملة، ت. محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، 1997، ص 40 .
- 6- Motwani, J, and Kumar: The Need for Implementing TQM in education, international journal of education management 11 ,3,1997, pp 131-135.

- 7- الهلالي والشربيني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ( رؤية مقترحة)، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، العدد37، ص ص145-186.
- 8- محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص ص 61-64.
- 9- نفس المرجع، ص ص 70-71.
- 10- فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، مرجع سابق، القاهرة، 2000، ص735.
- 11- فريد النجار، التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 556-557.
- 12- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص91.
- 13- أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد3، تموز 2000.
- 14- أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 168.
- 15- أحمد الخطيب، رداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 158-160.
- 16- محمد توفيق ماضي: مرجع سابق، ص ص 65-68.