



تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

فرج هويدي محمد^{1*}

قسم الإدارة والتخطيط، كلية الآداب، جامعة عمر المختار

Doi: <https://doi.org/10.54172/fdz8tb34>

المستخلص: تتناول هذه الدراسة التحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأوساط الأكاديمية وتقتراح حلولاً فعالة. توصي بإنشاء هيئة رفيعة المستوى من خبراء TQM لتحديد نقاط القوة والضعف في التعليم العالي واقتراح نظام متكامل. التعاون مع الدول العربية والأجنبية ذات الخبرة في TQM ضروري. تسلط الدراسة الضوء على العلاقة بين جودة التعليم العالي والتعليم الثانوي، وتؤيد معايير الجودة في جميع مؤسسات التعليم الثانوي. يقترح المقارنة مع المؤسسات المماثلة، وتعزيز ثقافة ضمان الجودة وتشجيع أساليب TQM. المشاركة لأعضاء هيئة التدريس والإدارة أمر حاسم، بالإضافة إلى الاستفادة من الجامعات المرموقة. يُوصى أيضاً بإجراء مزيد من البحوث في مجال TQM في مستويات التعليم المختلفة وكليات الجامعات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التنفيذ، التعليم العالي، جودة التعليم.

A Proposal for Implementing Total Quality Management in Higher Education Institutions

Faraj Hweidi Mohammed

Management and Planning Department, Faculty of Arts, Omar Al-Mukhtar University

Abstract: This study examines challenges in implementing Total Quality Management (TQM) in academia and proposes effective solutions. It recommends establishing a high-level body of TQM experts to identify strengths and weaknesses in higher education and propose an integrated system. Collaboration with experienced Arab and foreign countries in TQM is essential. The study emphasizes the relationship between the quality of higher and secondary education, advocating for quality standards in all secondary institutions. Benchmarking with similar institutions is suggested, along with promoting a culture of quality assurance and encouraging TQM methods. Involving faculty and administrative members is crucial, as is learning from established universities. Further research on TQM in different education levels and faculties is also recommended.

Keywords: Total Quality Management, Implementation, Higher education, Quality of education

المقدمة :

كما نعلم بأن العالم يسعى إلى تحقيق التقدم والتطوير في شتى المجالات (الاقتصادية، والزراعية، والصحية، والتعليمية ... الخ).

ويرى (محمد صبري، يوسف عبد المعطي، 2000: 177) بأنها فترة تحديات نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الفترة الأخيرة، منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب التي أثبتت جدارتها، مما جعل كافة المؤسسات في شتى المجالات السابق ذكرها أحوج إلى الارتقاء بالإنتاجية والتطوير من أجل تحسين الجودة، لمواجهة التحديات والتغيرات، الأمر الذي يدعو إلى التفكير والتحديث في الأساليب الإدارية التي تأخذ بها المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء⁽¹⁾.

ونظراً لأهمية الجامعات والمعاهد العليا ودورها في إعداد وتأهيل المتعلمين وما تحتويه من أعداد كبيرة من الطلاب وتوسع رقعتها، الأمر الذي يتطلب خدمات إدارية من أمناء اللجان الشعبية للجامعات وأمناء اللجان الشعبية للكليات، وغيرها من الأعمال الإدارية، من أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التعليمية، لتحقيق تعليم جيد مواكباً للتطورات في المجالات الإنتاجية الأخرى. وهذا لن يتحقق إلا باستخدام أسلوب الإدارة الحديثة ألا وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وأشار (السيد عبد العزيز البهواشي) بأن مفهوم الجودة الشاملة كما عرفها (جون مارش John Marsh، 1992) بأنها (فلسفة ذات أدوات وعمليات للتطبيق العلمي الذي يستهدف تحقيق ثقافة التحسين المستمر، ويقوم به كل العاملين في التنظيم، من أجل وإرضاء وإسعاد المستهلكين والعملاء)⁽²⁾.

وعرفها (معهد الجودة الفيديلي) على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة . كما عرفها (كروسي) بأنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على حفز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية⁽³⁾.

كما عرفها (سهوتر ، Sohuter، 1992: 27) بأنها (إيجاد ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرين والموظفون بشكل دعوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية وفي أقل وقت)⁽¹⁾.

(1) متطلبات تطبيق إدارة الجودة بكليات التربية ، د . محمد صبري حافظ محمود ، د . يوسف عبد المعطي مصطفى ، مجلد العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، العدد الثاني ، إبريل 2000 ، ص 177 .

(2) الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين ، برانت ديفيز ، لندا اليسون ، ترجمة الدكتور السيد عبد العزيز البهواشي، مكتبة النهضة المصرية ، الطبعة الأولى ، 2004 .

(3) رياض رشاد والبناء، الإدارة الجودة الشاملة في التعليم ، المؤتمر التربوي العشرون من الفترة من 20 – 21 يناير 2006.

وعرفها ريلي (Riely، 1993: 27) على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل⁽²⁾.

وأشار (محمود فهمي) إلى تعريف جونسون على أنها ((القدرة على تحقيق طلبات الجماهير بالشكل الذي ينفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم التام عن الخدمة التي قدمت لهم))⁽³⁾، وتعريف دينهاردت Rib,Denhardt الذي يرى أنها قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب الجماهير.

ومن هذا المنطلق فإن استخدام الجامعة لنظم إدارة الجودة الشاملة يمكنها بل ويساعدها في تطوير إدارتها وبنيتها وأساليبها.

وإدارة الجودة الشاملة لها أساليب ومبادئ يهدف الأخذ بها إلى التحسين المستمر في المنتج العلمي. ومن هنا تتحقق الجودة الشاملة في مخرجات الجامعة من الطلبة والذين تقع على عاتقهم مسؤولية تطوير مجتمعاتهم .

مشكلة الدراسة:

تشير العديد من الدراسات إلى ضرورة الاهتمام وأهمية إدارة الجودة كأسلوب إداري يهدف إلى تحسين المنتج وتطوير العمل الإداري في جميع المجالات، وفي ليبيا بدء في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الجودة في الجامعات حيث صدرت العديد من القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الجامعات والمعاهد العليا، ونظراً لحدثة هذا النظام فلا بد من دراسة هذا الجانب دراسة مستوفاة والاستفادة من خبرة الدول الأخرى، ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

1 - كيف يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي في ليبيا ؟ ويندرج تحت هذا السؤال التساؤلات التالية:

- أ - ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساليبها من خلال المنظور التربوي، وما الفلسفة التي تنطوي عليها؟
- ب - ما محاور الجودة الشاملة التي يمكن الأخذ بها؟
- ج - ما ثقافة الجودة الشاملة في الفكر التربوي؟
- د - ما المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بالتعليم العالي؟
- هـ - ما التصور المقترح للجودة الشاملة .

(1) Sehuter , J . R . and zinjhein , p.k . : linking employee and organizational performance , Lexington books new York , 1992 , p . 27 .

(2) Riley, James, F.(1993) " Just Exactly what is Total Quality Management " , Personal Journal, Vol.72 , Feb.p.32.

(3) محمود فهمي : المدير - نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة ، عالم الكتب، القاهرة ، ب . ت . ص ص 2 - 25 .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مدخل إدارة الجودة الشاملة (المفهوم، والفلسفة) من خلال المنظور التربوي.
- 2- التعرف على محاور الجودة الشاملة في الجامعات، ومتطلبات تطبيقها.
- 3- الاستفادة من الخبرات الأجنبية والعربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يناسب والواقع الحضاري والثقافي والاجتماعي في ليبيا.
- 4- التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من التعليم العالي والتوصيات.

منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتعرف محاور الجودة الشاملة، ومتطلبات تنفيذها في التعليم العالي.

أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الهامة، لتناولها موضوعاً هاماً وحديثاً وهو إدارة الجودة الشاملة، وذلك نظراً لأنها تعني التجويد أو التطوير والتنسيق في الأداء مما يدفع إلى تحقيق منتج تعليمي عالي الجودة يستطيع التكيف مع الحياة في عصرنا هذا، ألا وهو عصر التكنولوجيا والمعلومات .

مصطلحات الدراسة:

1 - إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management :

وهي إدارة تعني أو تهتم باستخدام أفضل أساليب الجودة في كل العمليات، وتستخدم إدارة الجودة في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم والتجارة والحكومة وصناعة الخدمة .

وقد أشار (البيلاي، 2006) إلى أنه قد عرفها البعض بأنها طريقة حياة جديدة داخل الجامعات تنظر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية (1).

أما تعريف "منظمة ايزو" فيقول إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري لمؤسسة أو شركة ويركز على الجودة، وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل واستفادة جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضاً .

وقد وردت العديد من التعاريف للجودة الشاملة كان قد ذكرها "السائح" (2) نذكر منها الآتي:

(1) حسن البيلاي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، جريدة الأهرام، القاهرة، العدد 40061، ط 2.
(2) مصطفى السايح محمود، الجودة، جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية)، www.shatharat.net

1- أشار (القحطاني،1993: ص17) إلى تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي: ((أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت مع الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء)).

2- كما أشار (الخطيب:2007) إلى تعريف مورقان ومورقاتورايد (Morgan & Morgatoryed, 1994) (بأنها عملية تلبية احتياجات العميل ومتطلباته المشروعة بالقدر المطلوب لها .

3- وقد أشار مصطفى السائح إلى تعريف كل من:

- تعريف " Robert Kronsky ": هي فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة.

- تعريف " Jablonski ": هي عبارة عن شكل تعاوني لانجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل.

- تعريف " Lam " التغيير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال، فهي ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا، أنها عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة والابتكارية والمسؤولية الفردية وتطبيق الحساب.

- تعريف " ارمونز فيخبوم 1956 " هي الرضا التام للعميل.

4- وعرف (الزاوي،2003: 34) الجودة الشاملة في التعليم بأنها " معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً تسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن.

5- وعرف (الحري،1422: 12) إدارة الجودة في التعليم العلي بأنها " أسلوب إداري استراتيجي متكامل يقوم على مجموعة من المبادئ يؤدي تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي إلى خلق بيئة تنظيمية تحقق التميز والجودة في خدماتها ومخرجاتها " الحري، 1422، 12.

6- كما حدد هارفي Harvey وجرين Green (1993) مفاهيم للجودة وهي :

- أن الجودة تعني: تحقيق وضمان الدقة والإتقان من خلال التنسيق المستمر للمؤسسة باستخدام إدارة الجودة الشاملة TQM، لتكوين ووضع فلسفة للعمل والإقرار والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ذاتها، وفي إطار نسق من القيم الاجتماعية.

- المفهوم الثاني للجودة: يعتبر الجودة نوعاً من الأداء الفريد الذي يتحقق فقط في وجود ظروف محدودة، وفي نوعية خاصة من الطلاب .

- المفهوم الثالث: يرى أن الجودة تعني القدرة على إحداث التغيير المستمر في الطلاب، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الشخصي.
- المفهوم الرابع: يرى أن الجودة تعني القدرة على تقدير قيمة المال، وبحيث تكون مسؤولية شعبية .
- المفهوم الخامس: يعتبر الجودة شيئاً ما يناسب غرضاً منتجاً، أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها، خاصة عندما يتحدد هذا الفرض أو المنتج، وبالتالي إذا كان التعليم المقدم يفى بالغرض، حينئذ يقال أنه يتوافق مع المستويات المقبولة للجودة . (البهواشي والربيعي، 2005: 9-10)

2 - التعليم العالي:

وهي تلك المؤسسات التعليمية التي تستقبل الطلاب ما بعد مرحلة الثانوية ، لتقدم لهم مختلف العلوم وتستمر من فترة أربع سنوات إلى سبع سنوات كأقصى حد .
الدراسات السابقة:

تناول عدد من الباحثين موضوع إدارة الجودة الشاملة ، ولكن لا توجد دراسة كانت قد تناولت موضوع الدراسة الحالية بصورة مباشرة .

غير أن هناك دراسات وبحوث تعرضت لجانب أو آخر عن موضوع البحث وهي دراسات لها أهميتها وقيمتها العلمية . وقد استفاد منها الباحث في دراسته ونذكر منها:

أ - الدراسات العربية:

1 - دراسة مصطفى محمد امعيتيق (2007-2008):

استهدفت هذه الدراسة التعرف على قياس مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها جامعة بنغازي، ومعرفة الأهمية النسبية لإبعاد جودة الخدمات الإدارة، كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي ، وإلقاء المزيد من الضوء على مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : -

1 - إن جودة الخدمات الإدارية بجامعة بنغازي منخفض وذلك بسبب الآتي :

- ضعف دعم الإدارة العليا لتبني إستراتيجية الجودة الشاملة .
- عدم توفر الكادر المؤهل المتخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الجامعي، وعدم وجود الآليات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

2 - دلت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لجودة الخدمات الإدارية في متغير الجنس أو النوع ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير الخبرة ومتغير التخصص.

2 - دراسة مريم محمد الشرقاوي(2003):

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة و المعنونة بـ " إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة "، إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، والتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس العامة في مصر، وتوصلت إلى أن هناك تصوراً في الأداء الإداري في المدرسة، كما توجد صعوبات في بناء روح الفريق المتعاون، وقصور لدى الإدارة المدرسية في الالتزام بالمعلومات والحقائق، ووجود معوقات لتقدير الأفراد ومكافأته، ووجود قصور إلى حد ما في التعلم والتحسين المستمر. وقد خرجت الباحثة بالتوصيات التالية:-

تحتاج المدارس الثانوية إلى إعادة هيكلة، بمعنى إجراء تغيير تنظيمي يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووجود برنامج تدريبي لفريق الإدارة المدرسية على إدارة الجودة الشاملة، وضرورة العمل على تحقيق رضا المجتمع المحلي، وأن تنشئ وزارة التعليم كلية أو معهد للجودة، وأن على جميع فئات المجتمع على اختلاف اتجاهاتها الاشتراك في نشر مبادئ الجودة الشاملة .

3 - دراسة شماس (2003)(1):

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة التعرف على مفهوم الجودة وأبعادها التربوية، والوقوف على أهمية الجودة لمنظومة التعليم وأهم مقدماتها، والكشف عن أهم خصائص جودة منظومة التعليم وأهم مقوماتها، والكشف عن أهم خصائص جودة منظومة التعليم ومدة الحاجة إليها، والوقوف على أهم مبادئ وأهداف الجودة المطلوبة في الوقت الحاضر لمنظومة التعليم في مجتمعنا، والكشف عن أهم النماذج العالمية في مجال الجودة والتي طبقت في مجال التعليم وإمكانية الاستفادة منها، واستعان الباحث ببعض التجارب العالمية المطبقة في الجودة.

4 - دراسة عابدة فؤاد إبراهيم (2002)(2):

استخدمت الدراسة المنهج المقارن التعرف على مدخل إدارة الجودة، وتوضيح إدارة المعلومات به، كذلك التعرف على واقع الأوراق المعلوماتية في الجامعات اليمنية في ظل عدم وجود مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتحليله الثقافي. وتوضيح ذلك قامت الباحثة لتشخيص واقع الإدارة المعلوماتية في الجامعات اليمنية في ظل عدم وجود مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحليله ومقارنته بالاتجاهات المعاصرة، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور لو استخدم مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بالجامعات اليمنية

(1) ريم محمد الشراوي ، التعليم والجودة الشاملة ن مكتبة النهضة المصرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2009

(2) سالم بن مستهيل شماس ، دراسات في المناهج الإدارة التعليمية (رؤية نقدية معاصرة) دار الكتب الجامعية الحديثة ، اشبين الكومي الحي الشرقي ، 2003 ، ص 20 - 238 .

(2) عابدة فؤاد إبراهيم عباس ، إدارة الجودة الشاملة مدخل الفعالية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي في اليمن ، مجلة التربية ، المجلد الخامس ، العدد السادس ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مارس 2002 ، ص 73 - 107 .
(2) عبد الله عبد الغني (2011) المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز .

وكلياتها مبنياً على تحقيق مطلبين رئيسيين هما: وجود مجلس الجودة، ووجود نظام للمعلومات توفير التحويل اللازم لتحقيق التصور.

5 - دراسة عبد الله (2001):

بعنوان المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز .

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة كثافة ومناخ التنظيم والسياسات الإدارية من جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ومدى استعداد العاملين فيها لقبول التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد استراتيجيات التطوير التنظيمي، وتحديد مساهمة السياسات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وتحديد ماهية المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود رغبة لقبول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، مع وجود بعض المتغيرات المتعلقة بالأبعاد التنظيمية، والسياسات الإدارية، كعوامل كابحة تعمل على زياد مقاومة التغيير.

6 - دراسة فوزية محمد ناجي (1998)⁽¹⁾:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وقامت لتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، تم فيها استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى رضا طلبة جامعة عمان الأهلية كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية، كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة تم تقديم الحوافز للموظفين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

7 - دراسة محمد عبد العزيز عيد (1997)⁽²⁾:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، واستهدفت الدراسة البحث عن الاستراتيجيات الملائمة لإصلاح التعليم الجامعي، ولتحقيق ذلك تناولت الدراسة بعض المشكلات التي تواجهها الجامعات والمعاهد العليا، كضعف التمويل المخصص للبحوث والاعتماد على تحويل الدولة، وسوء المكتبات وعدم تحديثها، وضعف العلاقة في ما بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المشكلات التي يهدد بعدم القدرة على مواجهة الدولة للقرن الحادي والعشرين بثروة بشرية قادرة على دعم اقتصادها

(1) ناجي فوزية محمد (1998) إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي ، حالة دراسية ، جامعة عمان الأهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك .

(2) محمد عبد العزيز عيد : استراتيجيات لإصلاح التعليم الجامعي، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها 11-12 مايو 1997، ص 441-456.

وتطوير منتجاتها ومنافسة غيرها من الدول. واقترحت الدراسة مشاركة الطلاب في عملية التمويل، وربط التمويل الحكومي للجامعات بالأداء، والاهتمام بتحسين وجودة النوعية بالاختيار الكفاء النوعية الطلاب المقبولين.

8 - دراسة عبد العزيز أبو نبعة، فوزية سعد(1):

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة تطور البحث العلمي وتشجيع إجراء تجاربه داخل الجامعة وخارجها، والإسهام في تعديل وتغيير وتطوير الاتجاهات في المجتمع المحيط بالجامعة نحو الأفضل، ونشر الثقافة والمعرفة ونشرها بين المواطنين والعمل على مواكبة التغيير الذي يجري في شتى المجالات العلمية. كما تستهدف العمل على سد حاجة المجتمع من الكفاءات المتخصصة والقيادات الوطنية المدربة، والنظر في مشكلات نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية يحتاج إلى تحديد مسؤوليات العملية الإدارية، وتحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مطابقة مواصفات العملية التعليمية الجامعية مع هذه المنظمات. وتوفير إستراتيجية محددة لإدارة الجودة الشاملة في النظام الجامعي مع تحديد أهداف واضحة، كما أكدت على دعم العمل الجامعي بين أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات الجامعة.

9- دراسة أحمد سعيد درباس (1994)(2):

استهدفت الدراسة التعرف على مدى إمكانية الإفادة من إدارة الجودة الكاملة في قطاع التعليم السعودي والمعوقات التي تواجه ذلك، واستعرضت الدراسة مفهوم الجودة الكلية ونماذج تطبيقاتها في الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء مبادئ ديمينغ (deming) الأربعة عشرة مع الاستعانة بعرض النماذج لتطبيق إدارة الجودة الكلية في التربية، وتوصلت الدراسة إلى أنه من الضروري تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، وإن الظروف مهيأة للبدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي السعودي.

كما وجدت الدراسة أن المسؤولين التربويين السعوديين آملهم نماذج وأساليب عديدة لإدارة الجودة الشاملة يمكنهم اختيار المناسب منها للتطبيق في المدارس السعودية بعد إجراء التعديل اللازم وبما يتناسب مع البيئة السعودية، مع إمكانية تذليل الصعاب التي قد تعوق تطبيق هذه المفاهيم في هذا القطاع الحيوي، أن تلحق بإدارات التعليم أقسام لإدارة الجودة، وتقويم المساعدات الفنية للمدارس. والاهتمام بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الكلية وضمينها في المناهج الدراسية في مرحلة التعليم الثانوي والجامعي.

ب - الدراسات الأجنبية:

1 - دراسة (Longenker & Scazzero ,1996)(1):

(1) د. معزوز جابر علاونة ، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة ، مدينة رام الله ، بتاريخ 3- 5 / 7 / 2004 .
(2) أحمد سعيد درباس (1994) ، إدارة الجودة الكلية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي ، رسالة الخليج العربي ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، العدد 50 ، المجلد 14 ، 1994 ، ص 15 - 40 . .

وتدور حول التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة، واستهدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارسة هؤلاء المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وهي كالتالي:

- إجماع المديرين بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تناقص دعم المديرين لنشاطات إدارة الجودة الشاملة عبر الزمن.
- إدراك معظم المديرين لوجود مجموعة من المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات، إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشاكل ما زال محدوداً.

2 - دراسة (Brown & Jacqueline ,1995)⁽²⁾:

قامت هذه الدراسة حول اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن. واستهدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلك المديرية، وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق الجودة الشاملة. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأثره مدة الخدمة، والجنس، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما وجدت الدراسة اختلافات مرتبطة بالتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، العمر، الخلفية العرقية، مكان العمل)، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم والخلفية العرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً تعزى إلى بعض الصفات الشخصية وإلى اتجاهات الموافقين والمعارضين قد أمكن تحديدها.

3 - دراسة: (A . C . Hyde" Barris in Implementiing Quality Mangement " 1993)⁽³⁾:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد استهدفت هذه الدراسة الكشف عن أهمية وإمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة تقوم بدور مختلف عنها في ظل فلسفة الإدارة البيروقراطية، حيث أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية يتطلب تحليلاً مفصلاً وشاملاً لأنظمة تقديم الخدمات والإنتاج. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة في الأسباب تدفع المديرين في القطاع الحكومي إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الكلية ولعل أهمها:

- قناعة ودعم الإدارة العليا بتبني مفهوم إدارة الجودة الكلية كإستراتيجية في العمل .
- جعل المستفيد محور الاهتمام في العملية الإدارية .
- الحاجة إلى منح الموظف وكذلك فرق العمل الصلاحية التي تمكنهم من تقديم الخدمة.

(1) Longenlcer , c , & Scazzero , J . (1996) The Dngoing challenge of Total Quality Management , The T Q M , Magazine . vol . 8 , 20 , p . 55 – 69 .

(2) Brown , F . & Jacqueline , L . (1995) A study in Organizational Change .

(3) انظر دراسة جمال محمد أبو الوفا " دور نظام مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية ، دراسة ميدانية ، مجلة التربية والنفسية والاجتماعية ، جامعة الأزهر ، العدد 70 ، مارس 1998 ، ص 343 – 391 .

- الحرص على ضرورة توافر أساليب قياس وتحليل عمليات الإنتاج والخدمات المقدمة.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الباحث للدراسات السابقة العربية والأجنبية يلاحظ انه بالرغم من تنوع الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في مجال إدارة الجودة الشاملة بأساليبها وتطبيقها وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي أو في تطوير بعض نوعياته، أو محاولة التخطيط لإدخال هذا الأسلوب في الإدارة التعليمية فإنه لا يوجد من بينها جميعاً دراسات تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وأساليبها ومتطلبات تطبيقها بالتعليم العالي. وتوضيح الرؤى لمتخذي القرار والقائمين على الإدارات التعليمية للتمكن من تجنب الأخطاء والمشاكل التي تفوق سير العملية التعليمية وتنظيمها بالشكل الذي يجب إذ يشير عليه وفق إدارة متطورة الأمر الذي أدى إلى اختيار مثل هذه الدراسة.

إن محاور الجودة الشاملة في الجامعات عديدة وقد حددها (Brian,1992: 10) حسب أهميتها فيما يلي⁽¹⁾:

1 - جودة عضو هيئة التدريس:

إن عضو هيئة التدريس الجامعي هو أحد ركائز العملية التعليمية ويقع عليه الدور الكبير والمهم، لذا يجب تأهيله علمياً وسلوكياً، وإن جودته تتحقق من خلال خبرته العلمية والعملية والخلقية.

2 - جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:

ويقصد بذلك أن تكون البرامج التعليمية شاملة ومرنة ومتماشية مع متطلبات العصر والتحديات العالمية والانفجار المعرفي الهائل، وأن تعمل على تكوين الشخصية الكاملة المتكاملة القادرة على استيعاب هذه المتغيرات التكنولوجية ومواكبتها بأساليب وطرق تدريسية واعية ومرنة.

3 - جودة الطالب:

يعتبر الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية، لذا يجب إعداده وتأهيله علمياً وصحياً ونفسياً وثقافياً واجتماعياً، ليتمكن من استيعاب المعارف، ويتم تأهيله حتى تضمن مخرجات سليمة متعلمة قادرة على الابتكار والإبداع.

4 - جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:

إن المباني التعليمية وتجهيزاتها تعتبر من المحاور الهامة في العملية التعليمية، حيث يلتقي فيه كل من عضو هيئة التدريس والطالب، والإداريين والعاملين. وإن جودة المباني تمثل حافزاً كبيراً لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات والتعليم بشكل عام.

5- جودة الكتاب الجامعي:

⁽¹⁾ Brian Thoms : Total quality Training The Quality Culture and Quality Training Mc Graw-Will Book Company, London,1992,p.10.

ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه نفسه في دراساته وزيادة وعيه، والقدرة على التحصيل والاستفادة العلمية والعملية .

6 - جودة الإدارة والقوانين واللوائح:

إن جودة الإدارة الجامعية تتوقف إلى حد كبير على قيادتها، فإذا نجح نجحت إدارته وإذا فشل فشلت إدارته. إذا فإن تحقيق الجودة الشاملة في الإدارة تتحقق من خلال رئيسها، وجودة التخطيط ومتابعة الأنشطة، أما جودة القوانين والتشريعات واللوائح الجامعية فإنها بمرورها ووضوحها فإنها تعمل على مساعدة الإدارة على أداء أعمالها، كما أنها يجب أن تواكب كافة المتغيرات والتحولت من حولها.

7 - جودة الإنفاق أو التمويل الجامعي:

يعد التمويل أو الإنفاق على الجامعات من الأمور الهامة التي تعمل على تقديم العلم المناسب والحد من المشكلات، وأن حسن استخدام المخصصات المالية يعمل على الرفع من مستوى الأداء وتزرع أجيال واعية متعلمة، والاستفادة من مراكز البحوث والاستشارات العلمية.

8 - تقييم الأداء الجامعي:

يعتبر تقييم الأداء أحد المحاور الهامة التي تلجأ إليها الإدارة، إذا يجب على كل رئيس القيام بها، والقصد من تقييم الأداء هو رفع كفاءة كافة عناصر الجودة والمتمثلة في الطالب وعضو هيئة التدريس، وطرق التدريس والبرامج التعليمية. وهكذا فإن جميع هذه المحاور في حاجة إلى من يقوم بتطبيقها بأسلوب متطور ومتقدم.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يستلزم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة من أي مؤسسة تعليمية لبعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى يمكن إعداد العاملين على تبدل الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية، ومن نتائجها المرغوبة وهذه بعضاً من المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق كما ذكرها (شفيق إبراهيم، 65-76) وهي:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج قيادة

نشطة وحكيمة وواضحة وقوية تعمل على دعم ومساعدة الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة .

2- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد: وذلك بتوعية وإقناع جميع العاملين في مؤسسات

التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من

قبل العاملين.

3- توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل والعمل على تقليل التكاليف، وذلك من خلال توحيد أسلوب العمل، وهذا يرفع من درجة المهارة داخل مؤسسات التعليم العالي.

4- المتابعة: على أن تكون شاملة ومستمرة، وذلك لجميع المعلومات من أجل التقييم ومعالجة الانحرافات عن معايير التطوير.

5- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء: أن منح العاملين الثقة وتشجيعهم بالاشتراك في جميع مجالات العمل، وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

6- تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين.

7- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: وذلك بالمحافظة على قضايا البيئة والمجتمع، من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة.

8- استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين، والحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تفرغه نتائج تقييم الأداء.

وأضافت (نجاح زكي 2010، 162-172) عدة متطلبات لتطبيقها في إدارة الجودة الشاملة

منها:

- تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب: وذلك بتحديد المهام والمسؤوليات الإدارية لكل إدارة أو قسم أو وحدة، وتفعيل أداء الإدارات والأقسام والوحدات.

- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة الأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة، لاسيما وأن توفر المقاييس والمواصفات والمعايير الهادفة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي لأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

ونظراً لحدائثة إدارة الجودة فإن هناك بعض الدول قد بادرت بتطبيقها وأصبحت لديها خبرة كبيرة، وللاستفادة من الخبرات الأجنبية والعربية في تطبيق الجودة الشاملة بما يتناسب مع الواقع الحضاري

والثقافي والاجتماعي في الجماهيرية الليبية، سيستعرض الباحث بعض النماذج الرائدة في تطبيقها للجودة الشاملة، كما أشار إليها (Coate 1990).

1 - منهجية مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تم استخدامها في أوائل الثمانينات، ونقوم على توظيف مبادئ برامج تحسين الجودة مثل (حلقات الجودة والرقابة باستخدام الأدوات الإحصائية، ونشر الجودة عملياً)، بدلاً من التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة.

2 - منهجية كتابات الرواد:

تعتمد هذه المنهجية على استخدام كتابات رواد إدارة الجودة الشاملة أمثال (Crosby , Juron , Deming, Ishikawa) كدليل المنظمات في إحداث التغيير وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

3- منهجية النموذج الياباني:

إن المنظمات التي تستخدم هذه المنهجية تقوم ببناء نموذج الانتقال لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ضوء دراسة وتحليل النموذج الياباني والاسترشاد به كدليل في عملية التغيير .

4 - منهجية تخطيط هوشين (Hoshin Ploming):

تم تطوير هذه المنهجية على يد شركة يابانية تدعى Pridgestore، وقد تم استخدامها بنجاح من قبل شركة Hewlet packard، حيث تركز هذه المنهجية على التخطيط الناجح، والانتشار، والمتابعة الشهرية للأداء.

أما فيما يخص بعض النماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية، كما أشارت (مريم محمد الشراوي ، 2009) هي :

أولاً : نموذج جامعة Wisconsin – Madison:

تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب تحسين الجودة في جامعة Wisconsin – Madison، ويشمل على الخطوات التالية :

1- اختيار أعضاء الفريق الذي سيتولى مسؤولية التغيير، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف، أو المعنى قدماً في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق المعنى قدماً يتم الانتقال للخطوات التالية.

2- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.

- 3- تحديد وتعريف الزبائن (ماذا تعمل، لمن تعمل)، والتعرف على حاجاتهم.
- 4- صياغة الرؤيا.
- 5- تحديد وتعريف العمليات الأساسية، أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل رسالتنا.
- 6- وضع خطة التطوير لتحقيق الموضوعية من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية.
- 7- البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة أو الأساسية.
- 8- تدريب جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة .
- 9- وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات الزبائن.

ثانياً : نموذج كلية **Babson** ويتكون من الخطوات التالية:

- 1- تحديد المخرجات.
- 2- تحديد الزبائن.
- 3- التعرف على متطلبات الزبائن.
- 4- ترجمة المتطلبات إلى مواصفات للجودة.
- 5- وضع الخطوات اللازمة لأداء العمل.
- 6- وضع مقاييس الأداء .
- 7- تقييم إمكانية القيام بالعمليات المطلوبة .
- 8- تقييم النتائج .
- 9- وضع جدول للمراجعة الدورية .

ثالثاً : نموذج **Matthews (1993)**:

حيث قام ببناء نموذج خاص لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والذي يتكون من الخطوات التالية :

- 1- تحديد المسؤولين الرئيسيين عن برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.
- 2- صياغة رسالة خاصة بالمنظمة تقوم على المنافسة على أساس الجودة.

- 3- وضع مقاييس داخلية للجودة والتميز في مجالات محددة.
- 4- تحديد من الذي يجب أن يلتزم تجاه المعايير والمقاييس المختارة.
- 5- تحفيز أولئك الذين لا يرغبون بالالتزام تجاه الجودة والتميز.
- 6- تشكيل فريق لمتابعة التقدم في مستوى الجودة.
- 7- الإشادة والاعتراف ومكافأة النجاح.

رابعاً : نموذج جامعة هارفارد Harvard:

ويقدم على الخطوات التالية :

- 1- إدارة السلوكيات والأفعال، مثل إدارة الأداء، التخطيط، إدارة عمليات التمويل، إدارة المقابلات مع الموظفين، وغيرها.
 - 2- التعليم والتدريب والتقييم.
 - 3- الاتصالات، والتي تتضمن الاستماع بغرض الفهم، تدفق المعلومات، كسب الإجماع والاتساق.
 - 4- الأدوات والمقاييس، والتي تتكون من عمليات التخطيط، إعداد التقارير، المراجعة .
 - 5- فرق التحول، والتي تعمل في ضوء الالتزام بالوقت والموارد المحددة، والالتزام بالخطة طويلة الأجل، وما شابهها.
 - 6- الثناء والمكافأة، وذلك بالتركيز على بعض الجوانب، كالمقابلات، والهدايا، والرحلات، إعادة النظر في المرتبات، وغيرها.
- وغيرها من النماذج المطبقة في إدارة الجودة الشاملة من قطاع التعليم العالي .

إدارة الجودة الشاملة (معناها، روادها، خطواتها وخصائصها)

تتضمن أداة الجودة الشاملة ما يأتي :

أ - معنى إدارة الجودة الشاملة وخصائصها.

ب - رواد إدارة الجودة الشاملة .

ج - خطوات إدارة الجودة الشاملة.

د - الجودة الشاملة في التعليم العالي.

أولاً : معنى إدارة الجودة الشاملة وخصائصها:-

تشير (مريم الشرقاوي، 2009: 164): إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعني إجرائياً " النظام الفعال لتكامل جهود كل أقسام المنظمة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المتاحة بهدف إشباع حاجات العميل وتحقيق رغباته "

وكما أشار إليها ديمينج Deming على أنها مسؤولية الجميع، فهو يرى بأن لكل فرد علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء. ويشير (Deming 1988,pp.25-36) إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية.

وأشارت (مريم الشرقاوي، 2009: 165) إلى خصائص الجودة الشاملة في العملية التعليمية وهي

كما يلي:-

- 1- التربية عملية مستمرة على طول الحياة.
- 2- إن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً.
- 3- إن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة.
- 4- يجب معاملة جميع العاملين في المؤسسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل.
- 5- التحسن المستمر لمخرجات العملية التعليمية.
- 6- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- 7- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- 8- توفير معنويات أفضل لجميع العاملين.
- 9- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
- 10- تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف.

ثانياً : رواد الجودة الشاملة:

هناك العديد من الرواد الذين لهم فضل في نشر الجودة نذكر منهم :

أ - نموذج جوران :

لقد أشار (Lam et al ., 1991.pp.5.8) إلى أن الجودة في هذا النموذج تعني الملائمة في الاستعمال، ويشتمل هذا النموذج على الخطوات التالية :

- 1- القناعة بالحاجة إلى التطوير.
- 2- وضع أهداف التطوير واتخاذ التنظيم اللازمة لتحقيق الأهداف.
- 3- التدريب.
- 4- الإصلاحات بصفة مستمرة في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة.
- 5- تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات، وإعطاء التقديرات وتسجيل التقدم وتوصيل النتائج.

ب - نموذج ديمينج :

فقد أشار (محمد الخطيب، 2007: 15) و (مريم الشراوي، 2009: 168) بأن ديمينج قد أشار إلى أن الجودة الشاملة تتألف من أربعة عشر عنصراً يمكن تحديدها فيما يلي :

- 1- إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع.
- 2- التركيز على القيادة ودعمها.
- 3- استخدام التدريب لتنمية المهارات.
- 4- استخدام المنهجية العلمية.
- 5- إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية.
- 6- وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.
- 7- التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل، واستمرارية عملية التطوير.
- 8- القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.
- 9- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل.
- 10- اشتراك كل فرد داخل التنظيم في عملية التطبيق.
- 11- وضع برامج تعلم.
- 12- إعادة تنظيم الحوافز داخل الأقسام في التنظيم.
- 13- التوقف عن تهديد العاملين.

14- إيجاد علاقة طويلة الأمد مع الأطراف.

ج - نموذج ايشيكاو:

فقد أشار (محمد الخطيب، 2007: 16) بعد ايشيكاو من رواد الجودة في اليابان إليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة Quality Circles، وأن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية تستند إليها حلقات الجودة وهي:

- 1- إن الجودة مبنية على وجهة العميل.
- 2- إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى بدلاً من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة في الزمن.
- 3- إن الجودة تعتمد على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب أسلوب الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.
- 4- استخدام المعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات.

ثالثاً : مراحل إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يمر بمراحل متعاقبة كل واحد منها تمهد للتي بعدها، وهذه المراحل يتعلم منها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل بفعالية، وهذه المراحل كما أشار إليها (صبحي حمدان، 2001: 143) هي:

1 - مرحلة الإعداد والتهيئة (أو الصفيرية):

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق الجودة الشاملة، حيث تبدأ بمسح شامل للمؤسسة للتأكد من توافر مقومات الجودة الشاملة أم لا، وهذه المرحلة تعتبر هي مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتفترض هذه المرحلة على المسؤولين القيام بالخطوات التالية التي أشار إليها (السيد سلامة خميس، 2002: 124) وهي:

أ - الالتزام بالجودة بالبحث عن جودة الخدمات والمنتجات.

ب - تحديد مدى الاحتياج لإدارة الجودة، بحيث تتضح الرؤية لأعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين بالجامعة كي تتوحد الرؤى للوصول بالأداء لمستويات الجودة المطلوبة.

ج- تحديد المسؤولية بتولي مجلس الجودة المسؤولية الكاملة عن تطبيق إدارة الجودة، إذ يعتبر مجلس الجودة هو المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، ووضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة

الجودة وقيادة عملية التخطيط وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الجودة وغيرها من الأعمال.

د - تدريب كبار المديرين التنفيذيين.

هـ- نقل الرسالة إلى كافة العاملين بالمؤسسة.

2 - مرحلة التخطيط:

يتم في هذه المرحلة صياغة الخطة للمؤسسة وأهدافها المنشودة والاستراتيجيات والسياسة المقترحة، وتتطلب هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات داخل المؤسسة، ومشاركة بعض الأعضاء في عمليات التطوير، وتدريبهم على المبادئ الأساسية والمفاهيم الخاصة بالجودة الشاملة، محاولة إعداد خطة للتطبيق والمصادقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، وتشكيل فريق لتحسين الجودة. (الفاروق محمد حمودة، 2002: 98)

3 - مرحلة التقييم والتقدير:

وهي تشتمل على التقييم الذاتي والتي تبدأ بعدد من التساؤلات والتي في ضوء الإجابة عليها من المسؤولين تهيئة المناخ للبدء في تطبيق مدخل إدارة الجودة. وفي خطوة ثانية وهي التقرير التقييمي، وفيها يتم تقييم الوضع للمنظمة، وتقييم العوامل المتعددة، وأحد عناصرها هي الثقافة التنظيمية، والخطوة الثالثة التعرف على رضا العملاء المستفيدين، أما الخطوة الرابعة والأخيرة فهي التغذية الراجعة لتقييم التدريس والتي يمكن الاستفادة منها في التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمديرين ورائهم، ومقترحاتهم في إمكانية تحسين الأداء.

4 - مرحلة التطبيق أو التنفيذ:

تبدأ هذه المرحلة بتنفيذ الخطة التي وضعت للتطبيق على كافة المستويات، ويصاحب ذلك تدريبات على أحدث وسائل التدريب وبشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا. وتتم هذه المرحلة ببعض الخطوات التالية:

أ - اختبار من يتولى التدريب من داخل المؤسسة وعلى جميع المستويات الإدارية، وتتوافر فيهم المصداقية والالتزام بالجودة الشاملة.

ب - تدريب المديرين تدريباً مكثفاً لإكسابهم الخبرة اللازمة في مهمتهم الجديدة على أيدي متخصصين وخبراء في هذا المجال، لتزويد المتدربين بالمبادئ والمفاهيم والأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

ج- إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة مزودة بالمراجع والدوريات والمجلات العلمية والوسائل السمعية والبصرية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة .

د - تشكيل فريق العمل الذي يضم مزيج من العاملين والإدارة الوسطى والإدارة العليا.
(مريم الشراوي، 2009: 168)

5 - مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

تكون المؤسسة في هذه المرحلة نموذجاً مميزاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام المنظمات الأخرى، ونشر خبراتها ونقل الخبرات وأسس النجاح التي تحققت جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من الخبرات والنجاحات. (عبد الرحمن، 2006: 113)

الجودة الشاملة في التعليم العالي:

أولاً : مفهوم الجودة:-

إن مفهوم الجودة في هذه الأيام يركز على تحقيق نتائج عالية، وإقامة عمليات إدارية مناسبة لضبط الانجاز، والوفاء بالأهداف المحددة، وتحديد مناسب للخريجين لون العمل، وتقديم معلومات تؤكد جودة ومصداقية المخرجات. فالجودة تعني حكماً حول مستوى تحقيق أو انجاز الهدف، وقيمة وأهمية هذا الانجاز.

ويشير السيد (البهواشي) إلى الجودة من التعليم العالي على أنها مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد والمستويات يعتمد على السياق الذي يطبق فيه نظام الجودة وعلى رسالة المؤسسة وأهدافها، والظروف والمستويات داخل النظام.

ومن المفاهيم الأخرى للجودة ما يلي :

1- الجودة تعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر، باستخدام إدارة الجودة الشاملة، من

أجل تكوين فلسفة عن العمل والأفراد والعلاقات الإنسانية في إطار قاسم مشترك من القيم.

2- الجودة نوع من الأداء الفريد، يتحقق فقط في ظروف محددة، وفي نوعية معينة من الطلاب.

3- الجودة هي القدرة على تغيير الطلاب باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الشخصي.

أهمية تطبيق الجودة الشاملة من مؤسسات التعليم العالي:

أشار (عباس، 2002 : ص6-5) إلى أن هناك تحديات تواجه الجامعات والمؤسسات التعليمية العالي متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الأمر الذي يتطلب التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات

الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد.

إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة المعاهد والجامعات. إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح أو عدمه.

وبعد أن عرض الخطوات أو المراحل وأهمية تطبيق الجودة الشاملة، كان لابد من عرض المعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتتمثل هذه المعوقات في الآتي :

أ - عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة.

ب - عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل بالمؤسسة، يجعلها تعاني من تصور كبير في توافر البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذي القرارات الخاصة بالسياسات وشروط القبول أو تلك التي تستخدم في تطوير وتحديث البرامج التعليمية أو المعلومات المتعلقة باحتياجات سوق العمل، أو ما يرتبط منها بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية، وذلك من أهم أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ج- غياب روح الفريق لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.

د - غياب ثقافة الجودة الشاملة والمتمثلة في القيم والاتجاهات والسلوكيات.

هـ- عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق مقارنة التغيير لدى بعض المسؤولين والعاملين أو بسبب الخوف.

و - تصور التمويل والنمو الغير المتوازن في التعليم الجامعي مثل موارد الجامعات، وبالإضافة إلى زيادة أعداد الطلاب الذي يفوق الزيادة في الموارد والإمكانيات المتاحة.

ر - غياب أو تصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة.

ز - كثرة القوانين واللوائح التي صدرت بخصوص التعليم الجامعي وجوانبه المختلفة، بالإضافة إلى بعض القوانين التي تميل إلى التعقيد وعدم الوضوح، مما يؤدي إلى التخبط ووجود تفسيرات عديدة لكل قانون أو لائحة مما يسبب الكثير من المشكلات.

س - تواضع قدرة المديرين أو المسؤولين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأدواتها (أحمد سيد مصطفى، 2005: 97-98)⁽¹⁾.

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، الناشر المؤلف ، القاهرة ، ط1، 2005 .

الجودة الشاملة وتطبيقاتها في ليبيا:

تعتبر ليبيا واحدة من الدول في العالم التي ترغب في مواكبة التطورات العالمية في شتى المجالات، والجودة هي من النظم في الإدارة تسعى الدول المتقدمة والنامية إلى استخدامها في مؤسساتها بهدف الوصول إلى أفضل النتائج .

وإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم بشكل خاص أصبحت من الأمور الهامة جداً وأمرأً مُلحاً للغاية، وأصبح على المؤسسات التعليمية أن تستجيب لمطلب تجويد التعليم وبمناهجه وإدارته وأعضاء هيئة التدريس وطلابه، وكل ما له علاقة بالأمور التعليمية. لذا فإن مؤسسات التعليم تعمل على زياد مقدرتها لتحقيق مستهدفها من خلال الرفع من مستوى الأداء وتحسين جودة العملية التعليمية، وتحقيق الجودة والالتزام بالمعايير العالمية في الإنتاج والأداء. لذلك ينبغي إخضاع منظومة التعليم العالي بجميع مكوناتها للتقييم المستمر ضمن إطار نظام الجودة بمعاييره المحددة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا بأنها " هي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات (الدارسين) خريجي الجامعات كمنتجات لنظام التعليم العالي إلى خصائص ومعايير محددة في الخريجين وتكون أساساً لتقييم برامج التطوير المستمر". (أمانة التعليم العالي - ليبيا : 2006) .
ونظراً لأهمية الموضوع وهو الجودة الشاملة فإن ليبيا قد أولت موضوع الجودة أهمية كبرى، حيث تم استصدار قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (164) لسنة 1374 و.ر (2006 مسيحي).الذي تقرر فيه :

مادة (1)

أن ينشأ بموجبه مركز عام يسمى (مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي) تكون له الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة ويتبع اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي .

يهدف المركز إلى تصميم وتطوير وتطبيق نظام شامل للتقويم وضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي الوطنية من أجل تطوير العملية التعليمية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والكفاءة والتميز، بما يمكنها من الارتقاء بمستوى الخريجين والمساهمات البحثية والمعرفية للمساهمة في تحقيق أهداف ومتطلبات التنمية والمنافسة في أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية ، وله على وجه الخصوص ما يلي :

- 1- نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر والتقييم والاعتماد بين الأوساط الجامعية الأكاديمية وبين كافة شرائح المجتمع والجهات ذات العلاقة.
- 2- اقتراح السياسة العامة لتقويم الأداء وضمان الجودة والاعتماد لكافة مؤسسات التعليم العالي.
- 3- وضع أسس ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي وتعديلها وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي وحسب التطورات العلمية والتقنية ذات التأثير على مؤسسات التعليم العالي ، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي المختلفة.
- 4- اتخاذ القرارات اعتماد مؤسسات التعليم العالي واعتماد برامجها طبقاً لهذه الأسس والمعايير.
- 5- إنشاء نظام موحد ملزم لجميع مؤسسات التعليم العالي.
- 6- تعريف المجتمع ومؤسساته المختلفة بواقع المؤسسات التعليمية من حيث جودة المستوى التعليمي وكفاءته وتعزيز ثقة المجتمع بهذه المؤسسات.
- 7- تحقيق التميز والكفاءة والجودة في الأداء في كافة العناصر المكونة لمؤسسات التعليم العالي.
- 8- تشجيع المؤسسات التعليمية على التطوير والتحسين المستمرين لأنشطتها وبرامجها التعليمية والتدريبية المختلفة.
- 9- معادلة الشهادات العلمية والأجنبية بالنظر إلى الأنظمة التعليمية الوطنية.
- 10- اقتراح الخطط الدراسية والمقررات العلمية والبرامج التدريبية لمؤسسات التعليم العالي الأهلي وعرضها على أمانة اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي لاعتمادها.
- 11- تشجيع روح المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي لتجويد العملية التعليمية وتطوير برامج البحث العلمي الجاد في مؤسسات التعليم العالي ، ودعم شراكتها مع المجتمع وقطاعات الإنتاج والخدمات.
- 12- ضمان سلامة اتخاذ قرارات إنشاء المؤسسات أو الوحدات التعليمية الجديدة في إطار متطلبات الاعتماد.
- 13- التأكد من اتخاذ إجراءات التحسين المناسبة عند وجود أي نقص في الالتزام بمعايير الجودة.
- 14- تجميع المعلومات عن نظم الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي من مختلف المصادر المحلية والإقليمية والدولية.
- 15- السعي لتعميق وتوثيق الصلات بين مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية العظمى أو مثيلاتها على المستويين الإقليمي والدولي وربط الدول العربية والأفريقية.

16- التعاون مع هيئات الاعتماد وضمان الجودة العربية والأجنبية في سبيل تطوير وتحديث نظام ضمان الجودة والاعتماد الذي تطبقه على مؤسسات التعليم العالي الوطنية، وعمل اتفاقيات مشتركة بهدف الاعتراف المتبادل.

17- المشاركة الفعالة في المؤتمرات الدولية وتنظم مؤتمرات إقليمية ودولية لنظم وأنشطة الجودة في التعليم العالي في الجماهيرية العظمى.

18- توفير الأدلة الإرشادية والمساعدات التقنية والتدريبية.

19- تقديم المشورة والنصح والتوجيه لمؤسسات التعليم العالي التي لم تحقق المستويات المطلوبة من الجودة في العناصر المطلوب اعتمادها، وذلك من خلال تقارير رسمية تبين مواطن القوة، وجوانب القصور، وما يجب على المؤسسة المعنية القيام به من أجل تحقيق مستوى الجودة المطلوب والتوافق التام مع معايير الاعتماد.

20- نشر المعلومات والبيانات الخاصة بالاعتماد لأغراض التوعية والإعلام والبحث العلمي وإتاحتها للجهات والأفراد الراغبين في الاطلاع عليها.

21- جمع المعلومات والبيانات حول البرامج التي تطرحها مؤسسات التعليم العالي وإعداد التقارير عن مدى جودة هذه البرامج ورفعها للجهات المختصة.

22- التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييم برامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة.

23- إعداد تقارير مفصلة عن المؤسسات التعليمية في نهاية مراحل زمنية محددة، يوضح مستواها وقدرتها على تقديم خدماتها مقارنة برسالتها المعلنة.

24- المشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة بنشاطه وفقاً للنظم والتشريعات.

ويتفرع من مركز ضمان واعتماد مؤسسات التعليم العالي فروع لكل مؤسسة تعليمية يسمى بمكتب الجودة بالمؤسسة التعليمية، ويتولى أمين اللجنة الشعبية للمؤسسة مهام هذا المكتب وتتمثل هذه المهام في الآتي :

1- يتولى المكتب بناء نظام فعال للجودة ونشر الوعي حول ثقافة الجودة بين المعنيين داخل المؤسسة.

2- ترسيخ مبادئ التدقيق الداخلي والتحسين المستمر.

3- متابعة وتنفيذ السياسات العامة لتقويم الأداء وضمان الجودة لجميع وحدات المؤسسة الأكاديمية.

4- مراجعة وتحديد إستراتيجية المؤسسة ورسالتها وغايتها الأساسية في ضوء التطورات والمستجدات لتطوير وتجويد التعليم العالي.

5- مساعدة المؤسسة في إنشاء وحدات تقويم الأداء وضمان الجودة بها، والإشراف على هذه الوحدات فنياً وتقديم المشورة والنصح في عملية التقييم والتدقيق الداخلي اللازم للتقدم للاعتماد.

6- الإعداد والتخطيط لنظم المتابعة والفحص والتدقيق الداخلي لأنشطة المؤسسة وكلياتها وأقسامها وبرامجها المختلفة الأكاديمية والإدارية ومتابعة التنفيذ.

7- القيام بالزيارات الميدانية للكليات وأقسام المؤسسة للتأكد من ضمان الجودة بها.

8- تجميع نتائج الدراسات والتدقيق الداخلي وتحليلها وبيان نقاط القوة والضعف وتقديم المقترحات لتحسين وتطوير أداء المؤسسة.

9- ربط المكتب بالمكاتب المناظرة في المؤسسات الأخرى، وأيضاً بالجهات الأخرى ذات العلاقة بطبيعة عمله مثل مركز ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية وإدارة الجامعات، وتبادل الخبرات مع الجهات العربية والدولية للاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية والبحثية والتدريبية.

10- إنشاء قاعدة بيانات للبرامج والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات ولجميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة التعليمية لإمكانية متابعة العملية التعليمية.

ويتبع ذلك بمكتب الجودة على مستوى الكلية، وهو يتبع إدارياً أمين اللجنة الشعبية للكلية، أما فنياً فهو يتبع مكتب الجودة على مستوى المؤسسة بأكملها ومن مهامه ما يلي:-

1- نشر ثقافة الجودة في الكلية من خلال النشرات والندوات وورش العمل داخل الكلية.

2- الالتزام برسالة الكلية وأهدافها من أجل تحسين أداء الكلية .

3- مساعدة الأقسام في إنشاء وحدات ضمان الجودة وتقديم المشورة لإجراء عمليات التدقيق الداخلي بغية ضمان جودة العملية التعليمية والبحثية بها.

4- الإعداد والتخطيط لنظم المتابعة والفحص والتدقيق الداخلي لأنشطة الكلية وأقسامها وبرامجها الأكاديمية والإدارية المختلفة.

5- القيام بالزيارات الميدانية لأقسام الكلية للتأكد من ضمان الجودة بها.

6- تجميع نتائج التدقيق الداخلي وتحليلها وبيان نقاط القوة والضعف وتقديم المقترحات لتطوير أداء الكلية.

7- ربط القسم بمكتب الجودة بالمؤسسة والأقسام المناظرة بالكليات الأخرى داخل المؤسسة.

8- إنشاء قاعدة بيانات للبرامج والدرجات العلمية التي تمنحها الكلية وجميع الوحدات الإدارية التي بالكلية لإمكانية متابعة العملية التعليمية.

9- إعداد مشروع الخطة الإستراتيجية التي من شأنها إحداث التغيير المنشود وتوجيه الجهود وتوظيف الإمكانيات والطاقات باتجاه تحقيق رسالة الكلية.

وأخيراً مستوى وحدات ضمان الجودة بالأقسام العلمية، وتتبع أمين القسم العلمي إدارياً، أما فنياً فهي تتبع قسم ضمان الجودة بالكلية وتتولى المهام التالية:-

1- نشر ثقافة الجودة بين أعضاء ومنتسبي القسم.

2- مراجعة وتحديد إستراتيجية القسم ورسالته وأهدافه في ضوء التطورات والمستجدات في مجال التعليم العالي.

3- الإعداد والتخطيط لنظم المتابعة والفحص والتدقيق الداخلي في القسم وبرامجه المختلفة ومتابعة التنفيذ

4- تجميع المعلومات والنتائج حول سير العملية التعليمية داخل القسم لبيان نقاط القوة والضعف وتقديم المقترحات لتطوير أداء العملية التعليمية داخل القسم.

5- ربط وحدة الجودة بمكتب الجودة بالكلية والوحدات المناظرة بالكلية.

6- إنشاء قاعدة بيانات للبرامج والدرجات العلمية التي يمنحها القسم، وذلك لإمكانية متابعة العملية التعليمية بالقسم.

ومن الصعوبات التي تواجه مركز أو مكتب ضمان الجودة بالجامعات ما يلي:-

1- ضعف حماس الإدارة العليا في بعض المؤسسات لترسيخ ثقافة الجودة وتفعيلها في المؤسسة.

2- تخوف الإدارة العليا في بعض المؤسسات وبعض الإدارات الأخرى (الكليات) بالمؤسسة من عملية تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والحذر المفرط في فتح الأبواب أمام برامج الجودة وسيقاتها الإجرائية.

3- عدم التزام الإدارة العليا في بعض المؤسسات بالتشريعات المنظمة لعمل مكاتب الجودة مثل دليل ضمان الجودة والاعتماد.

4- عدم وجود رؤية ورسالة وإستراتيجية واضحة من قبل المؤسسة في تنفيذ خطوات ضمان الجودة وتجويد العملية التعليمية.

5- عدم تقديم الدعم اللازم (المادي والمعنوي)، والمطلوب من قبل الإدارة العليا في بعض المؤسسات لمكاتب الجودة بها.

6- ضعف قنوات الاتصال بين مكاتب الجودة بالمؤسسة ومركز ضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية.

7- عدم فناعة العاملين بالجودة الشاملة بالجامعات أو المعاهد العليا.

اللجنة الوطنية الليبية للتربية والثقافة والعلوم :

ندوة حول (جودة التعليم العالي) 1-4/11/2009- طرابلس- ليبيا.

التوصيات:-

- 1- وضع آلية حلول لمشكلة مقاومة التغيير في الوسط الأكاديمي.
 - 2- وضع برنامج عمل محدد وقابل للتطبيق لنشر ثقافة الجودة.
 - 3- إنشاء هيئة عليا تضم خبراء في مجال الجودة الشاملة لخصر نقاط الضعف والقوة في جودة التعليم العالي واقترح منظومة موحدة ومتكاملة.
 - 4- التشجيع على تبادل الخبرات مع الدول العربية والأجنبية صاحبة الخبرة في مجال الجودة الشاملة في التعليم العالي.
 - 5- تعتمد جودة التعليم العالي إلى حد بعيد على جودة التعليم المتوسط، وعليه يتطلب الأمر تطبيق معيار الجودة على كافة مؤسسات التعليم المتوسط العامة والأهلية، بحيث يقتصر قبول طلاب التعليم العالي على خريجي مؤسسات التعليم المتوسط المعتمدة.
 - 6- تطبيق مبدأ القياس المرجعي (المقارنة بالغير) مع بعض المؤسسات العربية والأجنبية للتعليم العالي المشابهة في مقوماتها للمؤسسات الليبية.
 - 7- نشر ثقافة ضمان الجودة الشاملة بالجامعات والمعاهد العليا.
 - 8- تشجيع الخبرات العلمية على تطبيق الجودة الشاملة والخيارية.
 - 9- اشتراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية التطوير.
 - 10- ضرورة الاستفادة من خبرات وتجارب الجامعات التي لها خبرة طويلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
 - 11- الإكثار من الدراسات حول نظام إدارة الجودة الشاملة من مختلف مستويات التعليم.
 - 12- القيام بدراسات مماثلة حول إدارة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في كليات الجامعات المختلفة.
- التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

ويعد أن تم التعرض لموضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتبيان أهميته وخبراته ونماذجه المستخدمة في العالم، وجب أن يتم وضع تصور مقترح ليكون دافعاً لتطوير إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منه وتغطية بعض العقود فيها، وذلك بالخطوات التالية:-

1- التهيئة وتوضيح الرؤيا:

ويقصد بذلك أن يتم وضع بناء للعاملين في شتى المستويات بأهداف وفلسفة إدارة الجودة والالتزام بتطبيقها لتعزيز الثقة، وذلك بالتركيز على:-

- وضع أو خلق ترابط بين الجودة الشاملة ورسالة مؤسسات التعليم العالي، لما تقوم به من مسؤوليات كبيرة تجاه الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع وكل ما له علاقة بتقديم أفضل الخدمات وتطوير وتحسين العملية التعليمية بما يتمشى مع متطلبات العصر وتحدياته.
- الاهتمام بالطلاب باعتبار أنه هو المحور الرئيسي في العملية التعليمية، بتقديم أو توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب مخرج نافع ومفيد، وأن إدارة الجامعات أو مؤسسات التعليم العالي ينظر إليها على أنها سلسلة جودة مستمرة، وهي تشمل جميع جوانب العملية التعليمية من الطلاب كمدخلات ومخرجات، بالإضافة إلى البيئة المحلية أو الخارجية والبرامج التعليمية ومستويات أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسات.

2- بيئة تطبيق النظام:

- لتطبيق هذا النظام يجب أن تكون البيئة مواتية، وأن يلتزم رؤساء أو قادة الجامعات ومن يتبعهم من مسئولين بخلق وتوفير بيئة مناسبة يراعي فيها ما يلي:-
- الالتزام بتعليم وتدريب كافة العاملين بمؤسسات التعليم العالي من (أعضاء هيئة تدريس وعاملين ومعدات وأدوات وغيرها)، بما يضمن تزويدهم بالقدر الكافي عن تقييم أهداف الجودة الشاملة، مع تنمية وعيهم وتدريبهم على كيفية تقييم أوجه القصور.
 - إشراك العاملين في جميع مجالات العمل ومختلف المراحل، مع إعطاء الصلاحيات وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
 - العمل على التخلص من الخوف، وإيجاد نظام للحوافز.

3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- من أجل أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على تحقيق أهدافها، ومن أجل مساندة التطورات العلمية والتكنولوجية، يجب على مؤسسات التعليم العالي إتباع ما يلي:-
- الانتقال من العموميات إلى تحديدات واضحة.

- ربط أهداف المؤسسة بالطموحات والأهداف الفردية لتقليل مقاومة التطوير.

4- التقييم والتطوير:

- يتم مقارنة الأداء الحالي لكل العاملين بالمؤسسة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأداء قبل التطبيق.
- معرفة احتياجات العاملين بمختلف مستوياتهم وتقييم مدى رضائهم وتقييم أساليب العمل، وتوفير احتياجاتهم التي تعمل على التطوير والتحسين.
- التطوير المتواصل والمستمر لما يسفر عنه التقييم، مع بعض الخبراء في جهود التطوير وتبادل الخبرات.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أ - الكتب :

1. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية، دار المعرفة، الإسكندرية، ط الأولى، 2001م.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، القاهرة ، 2005م.
3. برانت ديفيز ولندا اليسون، ترجمة السيد عبد العزيز الهواشي، الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الأولى، 2004.
4. يوسف عبد المعطي، الإدارة التربوية " مداخل جديدة " العالم جديد، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2005.
5. سالم بن مستهيل شماس، دراسات من المناهج والإدارة التعليمية، دار الكتب الجامعية المدنية، شبين الكوم - الحي الشرقي ، 2003 .
6. سالم بن سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلد التنمية، العدد (78)، السنة 1993.
7. السيد سلامة خميس، التربية في العالم المعاصر، الإسكندرية، دار الوفاء، 2002م.
8. السيد عبد العزيز الهواشي، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007م.
9. شفيق إبراهيم، (الجودة الشاملة إمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي)، القاهرة ، دار الكتاب.
10. صبحي حمدان أبو كليلة، أصول التربية، الإسكندرية ، مكتبة الفلاح، 2001م.
11. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب من الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، عمان الأردن .
12. عباس خفاجي، الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
13. عبد الرحمن المديرس، إدارة الجودة في التعليم، مجلة التربية، العدد (8) مايو 2006، وزارة التربية والتعليم، البحرين.

14. مريم محمد الشراوي، التعليم والجودة الشاملة، مكتبة النهضة المصرية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
15. مصطفى السايح محمود، الجودة، جودة التعليم- إدارة الجودة الشاملة، (رؤية حول المفهوم والأهمية)، www.shatharat.net.
16. محمد عبد العزيز عيد، استراتيجيات لإصلاح التعليم الجامعي، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها، 11-12 مايو 1997، ص 441-456.
17. مجلة العلوم التربوية، مجلة علمية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، أبريل 2000، ص 177 - 197 .
18. مجلة التربية، مجلة علمية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد 70 - مارس 1998.
19. مجلة التربية، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الثاني: العدد الأول: فبراير 2000، ص 73 - 107.
20. مجلة التربية، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السادس، مارس 2002، ص 115 - 157.
21. نجاح زكي عبد الرحيم، الجودة الشاملة في التعليم، دار البداية، عمان الطبعة الأولى، 2005م.
22. قرار اللجنة العامة رقم (164) لسنة 1374 و.ر (2006) .
23. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، [www . arabsys.net](http://www.arabsys.net) ،

ب - الدراسات والأبحاث:

1. أحمد سعيد درباس (1994)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليم السعودي، رسالة الخليج العربي، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد (50) المجلد (14)، ص 15 - 40 .
2. الحربي (2003)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية، Google . net

3. محمد عبد العزيز عيد، استراتيجيات لإصلاح التعليم الجامعي، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها 11-12 مايو 1997، ص 441-456.
4. فوزية محمد ناجي (1998)، إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة مدرسية، جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك .
5. جمال أبو الوفاء، دور نظام مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية، مجلة التربية النفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، العدد 70، مارس 1998 .
6. عبد الله عبد الغني الطحمي (2001)، المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز .
7. عائدة فؤاد إبراهيم (2002)، إدارة الجودة الشاملة، مدخل الفعالية لإدارة المعلومات بالتعليم الجامعي في اليمن، مجلة التربية، المجلد الخامس، العدد السادس، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مارس 2002.
8. عبد العزيز أو نبغة، فوزية سعد، (ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القوس المفتوحة، مدينة رام الله. بتاريخ 3-5/7/2004)، إعداد الدكتور معزوز جابر علاونة.
9. محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية(؟؟؟؟) القصيم 28-29 ربيع الآخر 1428هـ (15 - 16 / 5 / 2007).
10. مصطفى محمد امعيتيق (2007-2008) ، جودة الخدمات الإدارية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة قاريونس وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، بنغازي 2007-2008.
11. اللجنة الوطنية الليبية للتربية والثقافة والعلوم، ندوة حول (جودة التعليم العالي) 1-4/11/2009 ، طرابلس ، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى.

المراجع الأجنبية:

1. Brian Thoms : Total Quality Training The Quality Culture and Quality Training Mc Graw – Will Book Company , London , 1992, .p.10.
2. Brown , F. & Jacqueline, L . (1995) A Study in Organizational Change.

3. Coate E . (1990) Implementing Total Quality Management in a University Setting , Corvillis Oregon State university .
4. Lam, K.D. et al (1991) : Total Quality : A text book of Strategic Quality Leadership and Planning Colorado Springs : Air Academy Press.
5. Longenlcer, C, & Scazzero , J.(1996) The Dinging Challenge of Total Quality Management , The T Q M , Magazine, Vol . 8,20, pp. 55–69.
6. Riley , James , F.(1993) " Just Exactly What is Total Quality Management " personal Journal , Vol . 72 , Feb. , p.32.
7. Sehuter , J.R. and zinjhein , P.K . : Linking employee and organizational performance , Leington books new York, 1992m p . 72 .