

## إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى تجربة جامعة ولاية نورث ويست ميسوري الأمريكية

د. شريفي مسعودة

جامعة بشار - الجزائر

iamfullofhope@gmail.com

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بجمع وتفسير المعلومات اللازمة للاستفادة منها في موضوع الدراسة.

وقد ركزت الدراسة على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. وخلصت في الأخير إلى تقديم عدد من التوصيات التي توضح لمؤسسات التعليم العالي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**كلمات مفتاحية :** جودة، إدارة الجودة الشاملة، تعليم عالي، مؤسسات التعليم العالي، متطلبات التطبيق.

**تصنيف JEL: I23.**

### Abstract

This study aims at identifying the importance of the application of Total Quality Management (TQM) in higher education institutions. In order to achieve this goal, we adopted the analytic- descriptive approach by collecting and interpreting information related to TQM.

The study focused on the concept of total quality management, its importance and the requirements for its application in higher education institutions.

The study concludes with a number of recommendations highlighting the significance of the application of T.Q.M in higher education institutions.

**Keywords:** Quality, Total Quality Management, Higher Education, Higher Education Institutions, Requirements Applied.

**JEL classification: I23.**

## مقدمة

يحمل التعليم العالي بمؤسساته المختلفة رسالة في غاية الأهمية من خلال الدور الذي يلعبه في المجتمع، والمتمثل في إعداد الموارد البشرية التي تضم في صفوفها القادة والمفكرين والعلماء والباحثين ومختلف الكفاءات التي تأخذ على عاتقها في المستقبل بناء المجتمع والسهر على تقدمه ورقبه. ولكن أمام هذه الرسالة الكبيرة نجد حقيقة أكبر، هذه الحقيقة تقول أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وفي الدول النامية بشكل عام تعاني العديد من المشاكل، لعل أهمها التحول من مؤسسات منتجة للمعرفة لمؤسسات ناقلة لها فقط، مؤسسات تكتفي في مخرجاتها بالكم وتحمل الجودة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسات المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي تعيش ألفية جديدة سمتها الأساسية التغيير السريع في كل المجالات، -فقد ساهمت ثورة الاتصالات والمعلومات وعولمة الاقتصاد والسياسة بشكل أساسي في رسم واقع جديد للعالم وتحويله إلى قرية كونية صغيرة مترابطة الأجزاء-. كل ما سبق يفرض على مؤسسات التعليم العالي كباقي المؤسسات أن تتخلى عن الأساليب الإدارية التقليدية ومفاهيمها التي سادت لعقود طويلة من الزمن، وتبنى مفاهيم إدارية حديثة -مثل إدارة الجودة الشاملة- تدعو إلى التجديد والابتكار والإبداع وتنبذ الجمود والتقوّل.

وفي هذا السياق، يحاول هذا البحث الإجابة على الإشكالية المتمثلة في السؤال الآتي:

ما هي إدارة الجودة الشاملة، وما هي متطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي؟

ويستمد هذا البحث أهميته من التحديات الكثيرة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي والتي رفعت من الأداء الجامعي في العالم وقفزت به قفزات نوعية كبيرة وضعت الجامعات المحلية أمام خيار وحيد وهو التحسن والتقدم -إذا أرادت الاستمرار وتحقيق الأهداف المنتظرة منها-. الأمر الذي يدفعها للبحث عن أفضل السبل والمداخل من أجل تحسين جودة مخرجاتها -الموارد البشرية - والتي تمثل أهم مدخلات باقي مؤسسات المجتمع.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والذي يمكن المؤسسة الجامعية في حال تبنيه بشكل جيد من تحسين أدائها. وسوف يتم تناول الموضوع من خلال ثلاثة محاور، تأتي كما يلي:

- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛

- إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛

- تجربة جامعة ولاية نورث وست ميسوري.

## 1. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تبرز مبررات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي في سعي هذا المدخل إلى تحسين أداء هذه المؤسسات وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات العالمية المختلفة ومحاولتها تحقيق الأهداف المرجوة والتي تساهم كلها في نجاح هذه المؤسسات وتقدمها.

### 1.1. التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي

كغيرها من المؤسسات تعيش مؤسسات التعليم العالي اليوم في سباق مع الزمن تحاول فيه أن تحسن من أدائها بشكل مستمر، وفي هذا السباق تواجه تحديات عديدة تفرضها عليها بيئاتها الداخلية والخارجية. ومن أهم تلك التحديات ما يلي:

أ. **العولمة:** سارعت العولمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي من فرض زيادة التبادل الثقافي بين الأمم عبر تسهيل التواصل بين الطلبة وهيئات التدريس في البلدان المختلفة، وفي إبرام وعقد الاتفاقات بين الجامعات والكليات في البلدان المختلفة، وتبادل هيئات التدريس، وانتشار ظاهرة التعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني. بل تعدى الأمر ذلك إلى إنشاء فروع للعديد من الجامعات الغربية مثلاً في بلدان أخرى، أو توفير فرص الحصول على درجات علمية من جامعات شهيرة وغيرها دون الحاجة للسفر عبر الموافقة على تدريس منهج الجامعة الأصلية وفق شروط متفق عليها، بما في ذلك منح الدرجات في غير بلد المنشأ بعد التأكد من الالتزام بمعايير الأداء، وضمانات الجودة المتفق عليها. وقد ساعدت تقنيات المعلومات والاتصال على تنفيذ مثل هذه الاتفاقيات والاعتراف بها. وتفرض العولمة تحديات عديدة أخرى يجب أن تتصدى لها الجامعات بفاعلية ووعي من بينها المشكلات المتعلقة بدور الجامعات في كيفية الحفاظ على الهوية الوطنية أمام التدفق الهائل للمعلومات والأفكار، والبرامج التي تعبر عن ثقافات وقيم أخرى، وتهيئة أفراد المجتمع بأسس ثقافية متينة تساعد على الانفتاح الواعي على الثقافات الأخرى وبما يقلل من التأثيرات السلبية والاستفادة من تجارب الغير، وكذلك الاستفادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي من التطورات الحديثة في مجالات البحث العلمي، ونظم الإدارة الجامعية الحديثة بما يقوي ويعزز القدرة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي.<sup>1</sup>

ب. **التطور التقني:** كغيرها من المؤسسات الأخرى أدى التطور التقني إلى موجة تغيير ضربت كل الجوانب في مؤسسات التعليم العالي بداية في طرق التعلم والتعليم والبحث والتقييم وصولاً إلى طرق إدارة وتسيير هذه المؤسسات التعليمية، فقد أصبح كل فرد في هذه المنظومة التعليمية - طالب أو أستاذ أو إداري أو أي كانت صفته - قريباً أكثر من مصادر العلم والمعرفة وهذا ما زاد من قدرة هؤلاء على التعلم واكتساب المعارف، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال. ولكن يبقى المهم أن يعرف هؤلاء كيفية استغلال هذه المعارف واستخدامها استخداماً أمثلاً يحقق تطوراً وتغيراً نحو الأحسن على مستوى الجامعة والفرد والمجتمع ككل.

ج. الانفجار المعرفي والتحول إلى اقتصاد المعرفة: جاءت الثورة التكنولوجية فنقلت الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة، وبالتالي أصبحت الغلبة لمن يعرف، لا لمن يملك.<sup>2</sup> ولأن الجامعات تعد من أهم المؤسسات المسؤولة عن إنتاج المعرفة وتنميتها من أجل التقدم في أي بلد، كان على هذه المؤسسات التفكير بشكل عميق وجاد في تطوير هياكلها وبرامجها من أجل الانتقال من كونها فقط مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى مؤسسات ذات قدرة عالية لإنتاج المعرفة ونشرها بكفاءة وفعالية، متعاونة في ذلك مع كل المتعاملين من حكومات ومؤسسات خاصة لأن بتحقيق هذا الهدف وإحداث هذه النقلة النوعية سيكون الكل مستفيد.

د. رأس المال الفكري: ينظر للأفراد اليوم على أنهم هم الثروة، لأنهم أساس تكوين الأصول الفكرية وليس المؤسسات، فبواسطة الأفراد وما يمتلكونه من معرفة متراكمة ومهارات تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح والتميز.

هذا الأمر زاد من ضغوطات مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أكبر مكون للموارد البشرية وزاد من تحدياتها وزاد من ضرورة بحثها على أفضل السبل والطرق التعليمية والتكوينية والتدريبية من أجل تخريج أفضل الكفاءات والإطارات البشرية المتميزة القادرة على إحداث الفرق في أماكن عملها وفي المجتمع بشكل عام.

هـ. التركيز على العملاء (الزبائن): يعتمد نجاح أي مؤسسة اليوم على قدرتها على إرضاء عملائها سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين. ومن هذا المنطلق يجب على المنظمة فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم وأكثر من هذا بالعمل على تجاوز توقعاتهم.<sup>3</sup>

ويعرف زبون • (عميل) مؤسسات التعليم العالي بأنه: " الطالب المتلقي للمعرفة والخدمة، ورب العمل المستقبلي المستخدم للطلاب (كمنتج) والمجتمع ككل المستفيد من العمليات التربوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية."<sup>4</sup>

تشكل هذه التحديات مجتمعة واقعاً جديداً يفرض على مؤسسات التعليم العالي العمل بكل قوتها من أجل إيجاد أفضل الطرق للتعامل مع هذا الواقع والخروج بأكبر قدر من المنافع وأقل الأضرار.

## 2.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن الهدف الرئيسي من إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يُعنى بخلق ثقافة متميزة في الأداء هو تحسين أداء المنظمة، وتسعى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل للمعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم.<sup>5</sup> ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:<sup>6</sup>

أ. تطوير قطاع التعليم.

ب. توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار.

ج. إيجاد ارتباط مؤسسي بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى.

د. تحسين نوعية وكفاءة مواءمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع.

هـ. مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الإدارة وفي البرامج الأكاديمية.

و. مراعاة اقتصاديات التعليم (التمويل اللازم ووضع الآليات المناسبة واستخدامها بكفاءة وفعالية وفقاً للأولويات).

## 2. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لا تختلف إدارة الجودة الشاملة كثيراً كمفهوم عند الحديث عنها في التعليم العالي، لأن هذا الأخير يعد خدمة والمستفيد منها هو الطالب أو المؤسسات المستفيدة منه. وبالتالي تبقى الخطوط العريضة المتعلقة بهذا المفهوم واحدة مهما تغيرت المجالات، مع بعض الاختلافات التي تخلقها خصوصية كل مجال.

### 1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يقصد بالجودة بشكل عام قدرة وكفاءة المنتج أو الخدمة على إشباع رغبات العميل بأقل تكلفة وفي أقل زمن.<sup>7</sup> أما الجودة في التعليم فتعني: " ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها بأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة."<sup>8</sup>

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم فهي: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لاشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة."<sup>9</sup>

### 2.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسسات التعليم العالي في جملة النقاط الآتية:<sup>10</sup>

أ. التركيز على العميل: (الطالب الجامعي، المجتمع وسوق العمل).

ب. القيادة: توحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم، وتهيئة المناخ التعليمي المناسب.

ج. التأكيد على مشاركة كل العاملين لمصلحة المؤسسات التعليمية.

د. التركيز على الوسيلة: من أجل حل المشاكل.

هـ. اتخاذ القرارات الفعالة على أساس من الحقائق.

و. التحسين المستمر: الذي يكون هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية.

ز. الاستقلالية.

### 3.2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بالتطبيق في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وفيما يلي عرض لمجموعة المتطلبات الرئيسية لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:<sup>11</sup>

أ. دعم وتأيد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

ب. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التعليمية.

ج. تنمية الموارد البشرية كالأساتذة والمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد المطلوب.

د. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.

هـ. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

و. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.

ز. تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

ح. تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.

ط. تفويض الصلاحيات بعدد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.

ي. المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.

ك. استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية والبعد عن الذاتية.

### 4.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا توجد طريقة واحدة يمكن أن تتبناها كل المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن عملية التطبيق تخضع في تكوينها إلى ثقافة المؤسسة وطبيعة العاملين فيها، ولكن بشكل عام يمكن القول أن عملية التطبيق في المؤسسات المختلفة بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص تمر بالمراحل الآتية:

أ. المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد): تمثل هذه المرحلة تحضيراً لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبدأ أولاً بمعرفة مدى الحاجة إلى تبني وتطبيق هذا الأسلوب في المنظمة، ويتم فيها توضيح مجموعة من القضايا مثل: توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد رسالتها.

ب. المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط): تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير في المنظمة، فبعد أن تكون البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة مشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأتي مرحلة التخطيط ويتم فيها إنشاء لجنة إدارة الجودة الشاملة التي تكلف بإعداد الخطة الأولية للتطبيق وتحديد الموارد اللازمة، وتحديد إستراتيجية التطبيق.

ج. المرحلة الثانية (مرحلة التقييم): وتتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المؤسسة من حيث:<sup>12</sup>

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة ومن ثمة تقييمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما يمكن اعتباره ضعفاً لعملية التغيير ومحاولة تذليله.

- دراسة وتقييم آراء واتجاهات العملاء بصدد التغيرات في بيئة العمل، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

د. المرحلة الثالثة (مرحلة التنفيذ): بعد الإعداد والتخطيط والتقييم، تأتي مرحلة التنفيذ التي تعتبر البداية الحقيقية وترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع. وفي هذه المرحلة يتم اختيار من يتولون التنفيذ وتدريبهم، وتشكيل فرق العمل. وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تدريب العاملين على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة.

هـ. المرحلة الرابعة (مرحلة الانتشار): هي الخطوة التي تطور فيها المؤسسة بناء الفريق والشعور بالمسؤولية الفردية وتدريب العاملين على خدمة العميل وإرضائه، وهذه الخطوة هي التي تمم الأفراد وتنقل الإستراتيجية من الورق إلى الواقع، وتجيب على أكثر الأسئلة صعوبة عن كيفية نشر عملية تحسين الجودة في المؤسسة ولدى الموردين. ويجب في هذه المرحلة الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المؤسسة بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين. وتتضمن الدعوة جميع وحدات المؤسسة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها.<sup>13</sup>

و. المرحلة الخامسة (التحسين المستمر): إن أهم دروس إدارة الجودة الشاملة هو استمراريتها فهي لا تتوقف عند حد معين لذلك يجب غرس الإلحاح بالجودة في نفوس جميع العاملين باستمرار وذلك للبحث الدائم عن سبل التحسين والتطوير وتلافي العيوب وحل المشكلات وممارسة التدريب المستمر ومكافأة التقدم وإعادة وضع أهداف جديدة للتحسين لأن رغبات العملاء في تغير مستمر، ويريدون المزيد من التطوير والتحسين، وهذا يفرض على المؤسسات تحسين عملياتها لكي تتلاءم المخرجات مع توقعات العملاء وتشبع رغباتهم وترضي طموحاتهم.<sup>14</sup>

بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإنه يتم بنفس الطريقة ووفق المراحل نفسها تقريباً مع مراعاة خصوصية هذه المؤسسات، وطبيعة الخدمة التي تقدمها، وتجدر الإشارة أن تطبيق مدخل إدارة الجودة

الشاملة لا يتم إلا بتشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها ويمكن توضيح مختلف فرق الجودة ومسؤولياتها في الآتي:<sup>15</sup>

– **مجلس الجودة:** ويمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية، ليتولى المسؤوليات التالية:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.

- قيادة عملية التخطيط الشاملة.

- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس الجودة.

- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

- وضع الأهداف السنوية.

- متابعة أعمال دوائر الجودة.

– **فريق تصميم الجودة وتنميتها:** يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة وتتمثل مسؤولياته في:

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.

- تحدي متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية وخارجها.

- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.

- تحسين الجودة داخل الجامعة.

– **لجنة توجيه الجودة:** تعتبر مركز عملية إدارة الجودة الشاملة وتتمثل أهم مسؤولياتها في:

- توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.

- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.

- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.

– **لجنة قياس الجودة وتقييمها:** وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقييم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

## 5.2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالعملية السهلة، وتعرضها الكثير من المعوقات. وعلى إدارة المؤسسة الاهتمام بتحديد هذه المعوقات ودراساتها والسعي إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقاً للخطة الموضوعية. وفي ما يلي عرض لأهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بشكل عام بما فيها مؤسسات التعليم العالي:<sup>16</sup>

- أ. حادثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات.
- ب. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- ج. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- د. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب.
- هـ. إتباع الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- و. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب.
- ز. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- ح. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ط. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- ي. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل المختلفة.
- ك. التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق.

## 3. تجربة جامعة ولاية نورث وست ميسوري North West state University

كانت الولايات المتحدة الأمريكية أولى الدول التي طبقت إدارة الجودة الشاملة في التعليم.<sup>\*\*</sup> وحققت من خلالها نتائج إيجابية شجعت باقي الدول على تبني هذا الأسلوب الإداري. ومن بين الجامعات الأمريكية التي حققت تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة أصداء واسعة جامعة نورث وست ميسوري<sup>\*\*\*</sup>. ويذكر كل من بوج وهول أنه تم الاعتراف بهذه الجامعة في مجال الجودة في الدراسات المتعلقة بالسمعة ومواضيع أخرى بسبب مقارنتها الجسورة لتعليم مضاف القيمة.<sup>17</sup>

## 1.3. الجودة في جامعة ولاية نورث وست ميسوري

بدأت هذه الجامعة رحلتها مع الجودة في 22 أوت عام 1984، عندما أعلن الأستاذ دين هابارد Dean Hubbard الرئيس الجديد للجامعة التزام الجامعة بالجودة واقترح إستراتيجية واضحة في أول اجتماع رسمي له مع هيئة التدريس وأعضاء الفريق التدريسي.<sup>18</sup>

وفي عام 1991 قامت الجامعة بتطوير ثقافتها في ظل إدارة الجودة الشاملة مع دراسة للوثيقة الأصلية لبرنامج جائزة مالكوم بالدريج\*\*\* الوطنية للجودة. وفي عام 1994 تقدمت الجامعة بطلب للحصول على جائزة الجودة التي كانت تعتمد على معايير مالكوم بالدريج وبالفعل حصلت على هذه الجائزة عام 1997.<sup>19</sup> كما حصلت على جائزة ميسوري للجودة عام 1998 (تعد هذه الجائزة نسخة عن جائزة بالدريج في التعليم على مستوى ولاية ميسوري).<sup>20</sup>

وبعد تبني الجامعة لمعايير بالدريج بوصفها نموذجاً للتخطيط، قامت بإعادة هيكلة النظام الجامعي فيها، وأدخلت عملية تخطيط استراتيجية استراتيجية جديدة كما طورت خططها (الثقافية للجودة)، ووضعت قياسات ونقاط مرجعية لها. ومن بين التعديلات الإضافية التي أدخلت في الثقافة التعليمية، تبني ثقافة تنظيمية جديدة معتمدة على نظام إدارة الجودة الشاملة.<sup>21</sup> وهذا ما هو واضح في رؤية هذه الجامعة والتي تأتي كما يلي: "الجامعة نورث وست "ثقافة جودة" تتمحور حول الطالب مكرسة للتطوير المستمر لجميع الأفراد المرتبطين بالجامعة. وتستخدم الموارد البشرية والتقنية لتقديم فرص تعلم موحدة لمختلف الأشخاص في الأماكن."<sup>22</sup>

### 2.3. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة نورث ويست ميسوري

تم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعة على عدة خطوات تأتي كما يلي:<sup>23</sup>

أ. التميز: اعتمدت الجامعة على نموذج قامت بإعداده سمته "ثقافة الجودة" الذي تم من خلاله إزالة العزلة بين الأقسام العلمية والتركيز على العمليات والنظم وإيجاد فرق متخصصة ومخولة بالصلاحيات اللازمة.

ومن هنا أسهم جميع العاملين بالجامعة (هيئة التدريس، طلبة وموظفين) في إنتاج قائمة احتوت على (200) فكرة تتعلق بالتغييرات الممكنة في الجامعة وتم اختيار (42) فكرة منها ليتم تطبيقها على مدى سبع سنوات.

ب. الاقتصاد: ويقصد به الاقتصاد الشديد في الموارد واستخدامها في أقل عدد من الأهداف ولكنها الأكثر أهمية والأقل عدداً من البرامج ومقاييس الأداء. وقد كانت نتيجة استخدام مبدأ الاقتصاد الآتي:

- دمج سبع كليات في أربعة كليات.
- إلغاء (34) برنامجاً كان مشاركاً دون المستوى المطلوب.
- تحويل نسبة (6%) من مخصصات الخدمات الإدارية والأكاديمية إلى التدريس.
- إزالة مخلفات أعمال الصيانة غير المنجزة إلى (6) أشهر بعد ما كانت (18) شهراً.
- زيادة طاقة تسجيل الطلبة بنسبة (26%).
- إقامة حرم جامعي الكتروني شامل للجامعة.

ج. التركيز على الزبون (الطالب): لقد تبنت الجامعة مبدأ التوجه نحو الزبون، حيث قامت بإشراك عضو هيئة التدريس والطلاب في تصميم وتقييم البرامج التعليمية، وأنشأت الجامعة لجنة دائمة متخصصة لتحسين الجودة، وهدفها تحديد أولويات تحسين الجودة، ووضع متطلبات ورغبات الطلبة واحتياجات السوق موضع التنفيذ لترجمتها في برنامج التحسينات المستمرة للجودة.

د. التدريب: ركزت الجامعة خلال سنوات التجربة على زيادة برامج التدريب التي تتناول كل شيء من السيطرة الإحصائية للعملية إلى كيفية التعامل مع الهاتف، وشاركت الجامعة بمؤتمر مسجل للتعرف على مبدعي الجودة في الجامعة، من خلال شبكة الاتصالات الموجودة في جامعة جورج واشنطن.

هـ. تحسين الجودة: بعد تقييم خطة ثقافة الجودة التي بدأتها الجامعة، تم وضع معايير على ضوء معايير مالكوم بالدريج للجودة، والتي اكتملت في عام 1993، وبعدها قامت الجامعة ببعض النشاطات الخاصة بتحسين الجودة وتطويرها وذلك من خلال إعطاء محاضرات عن التعليم بشكل عام بمشاركة الجميع في عمليات التعديل والتطوير لخطة ثقافة الجودة.

### 3.3 النتائج المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة نورث ويست ميسوري

يمكن تلخيص أهم الانجازات التي حققتها هذه الجامعة في ظل إدارة الجودة الشاملة في جملة النقاط الآتية:<sup>24</sup>

- أ. تأسيس صرح جامعي إلكتروني شامل للجامعة، يضم شبكة متكاملة للحاسوب وقناتين تلفزيونيتين.
- ب. وضع برنامج بحثي لطلبة الجامعة منذ عام 1990، حيث شارك فيه الطلبة المتميزون دراسياً.
- ج. تنفيذ أكثر من 50 برنامج اجتماعي في السنة الدراسية الواحدة، والتي تتضمن حياة شاملة للطلاب، تعلم بجانب عروض فنية، ومعارض، ومحاضرات لمتحدثين من خارج الجامعة، ومحاضرات مميزة وغيرها.
- د. تأسيس مركز لخدمات الطالب، يقوم بإنجاز نسبة 90 % من أعمال الطالب في مكان واحد (ما يتعلق بالجامعة).
- هـ. إنجاز تسجيل الطالب بأقل من 15 دقيقة، ويمكن ذلك من غرفة الطالب أو أي مكتب اتصال آخر، بعد أن كان ذلك يتم خلال يومين على أقل تقدير.
- و. إجراء ورشة عمل بشكل منتظم لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في خطط تدريسه من حيث مهارات التدريس، الاستماع للطلبة، والتفكير بهدف الارتقاء إلى مستوى جودة تعليم الطالب في الجامعة.
- ز. وضع برنامج للبحوث التطبيقية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس لاختيار مداخل جديدة لطرق التدريس في الجامعة.
- ح. وضع توصيف للمقررات الدراسية بحيث تتكامل أهدافها مع أهداف المقررات العامة التي تقدمها الجامعة.
- ط. تحويل عجز ميزانية الجامعة والذي بلغ 962000 دولار إلى احتياطي بالجامعة بلغ 883000 دولار.

ي. ارتفعت أصول الجامعة من 1400000 دولار إلى 37000000 دولار، وانخفضت تكاليف الصيانة بالجامعة حوالي 1700000 دولار سنوياً.

ك. إجراء ورشة عمل سنوية لمساعدة هيئة التدريس والذي تم تطويره بمساهمة أعضاء هذه الهيئة أنفسهم.

### خاتمة

تسابق المؤسسات باختلاف أنواعها - ومنها مؤسسات التعليم العالي - من أجل تقديم أفضل ما لديها للمستفيدين ونيل رضاهم، ولا يتحقق هذا إلا باتباع أساليب إدارية حديثة تتوافق مع مستوى التغيير الحادث في العالم. وهنا، تظهر أهمية تبني مدخل مثل إدارة الجودة الشاملة الذي يحدث تغييراً في مختلف جوانب المؤسسة، بدءاً بتغيير ثقافة الأفراد وسلوكياتهم وصولاً إلى تغيير الهياكل التنظيمية وأسلوب الإدارة والبرامج التعليمية المقدمة. وكل هذا من أجل تقديم أداء جامعي متميز قادر على تكوين كوادر بشرية على قدر عالي من المعرفة والكفاءة، كوادر بشرية قادرة على إحداث فرق إيجابي يساهم في تطوير المجتمع وتقدمه. وفي الختام تجدر الإشارة إلى أن مهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست مسؤولية قسم دون غيره في مؤسسات التعليم العالي، وإنما مسؤولية الجميع كفريق واحد يعمل في مناخ تنظيمي محفز وثقافة تنظيمية تتأسس على الجودة في قيمها ومبادئها وتحت مظلة قيادة واعية بأهمية الجودة وملتزمة التزاماً تاماً بترسيخ مبادئ الجودة وتوفير كل إمكانياتها من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- لم يعد التغيير وتبني الأساليب الإدارية الحديثة أمراً اختيارياً بل أصبح أمر ملحاً، على المؤسسات الجامعية القيام به من أجل مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها وكذا من أجل التحسين المستمر لمخرجاتها.
- تقدم إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي فرصة للتغيير التدريجي المستمر الذي يمكنها من تحسين أدائها ونأدية مهمتها المتمثلة في تخريج موارد بشرية عالية التكوين.
- يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي درجة عالية من التخطيط، وتنفيذاً دقيقاً للخطة، كما يتطلب متابعة مستمرة لكل خطوة من خطوات التطبيق، لأن أي خطأ في مستوى أي خطوة قد يفشل العملية ككل.
- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها إحداث تغييرات ذات أبعاد مختلفة في المنظمة، أهمها البعد الثقافي إضافة إلى البعد الهيكلي، البعد التقني، وكذا ضرورة تغيير أسلوب الإدارة.

- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو مسؤولية جميع العاملين في كل المستويات وليس مهمة جهة دون أخرى، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كل العاملين كفريق عمل واحد.

### الاقتراحات

بناء على ما تقدم يمكن تقديم مجموعة الاقتراحات التالية:

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بجدية التغيير والتحول إلى إدارة الجودة الشاملة ودعم عملية التحول بكل الموارد المتاحة.
- العمل على الاستعانة بالاستشاريين الخارجية عند البدء بمشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة التجارب المماثلة من أجل الاستفادة.
- الإعداد الجيد لخطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشكيل فريق تطبيق مكون من مختلف المستويات الإدارية وتدريبه جيداً حتى يتمكن من تنفيذ الخطط بشكل ناجح.
- التقييم المستمر لنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على ردود الأفعال وحل المشاكل في الوقت وبالأسلوب الملائمين.
- ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسة التعليمية عن طريق المحاضرات والنشرات التوعوية التي توضح كيفية التطبيق.
- ضرورة مراجعة وتقييم معايير الجودة بين فترة وأخرى نظراً للتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية.
- ضرورة القيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تدريجياً. وأن يتم تدريب جميع العاملين بالمنظمة على إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالاتصال وركيزتيه المتمثلتين في الوعي والتقدير، اللتين تشكلان الطاقة الدافعة لمحرك تحسين الجودة، إذ يجب على فريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراجعة آلية التوعية الحالية المطبقة وآليات تبادل المعلومات داخل المؤسسة، وتفعيل هذه الآليات واستخدام آليات اتصال أخرى أكثر كفاءة.

### الهوامش

- <sup>1</sup> مطهر، محمد بن محمد، (أبريل 2005)، التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية، المركز الوطني للمعلومات، اليمن، ص- ص: 3-4.
- <sup>2</sup> طایل، مجدي محمد محمود (30-29 مارس 2005)، التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-، جدة: السعودية، ص-ص: 310-311.

<sup>3</sup> DETRIE, P, (2001), Conduire une démarche qualité, éditions d'organisation, 4<sup>ème</sup> éditions, Paris: France, p: 23.

● تحتفظ المؤسسات التعليمية تماماً على اعتبار الطلبة بأنهم الزبائن وبالتالي الأخذ بالمقولة الزبون هو دائماً على حق، وذلك لأن المؤسسات التعليمية تعتقد بأن تلبية رغبات الطلاب (كزبائن) لن يقود بالضرورة لتعليم ذو جودة مرتفعة، هذا الاعتقاد يستند على فرضية أن الطالب (الزبون) الراضي هو ذلك الذي يجتاز الامتحانات بنجاح ويتخرج فحسب، وبالتالي فإن الطلاب يهتمون بالرضا قصير الأجل (النجاح)، والذي قد يتعارض مع متطلبات النمو طويلة الأجل التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها.

عن: النعساني، عبد المحسن، (11 إلى 13 مارس 2003)، نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي لتطوير أداء آليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب: سوريا، ص: 4.

<sup>4</sup> نفس المرجع أعلاه.

<sup>5</sup> نشوان، جميل، (3 إلى 5 جويلية 2004)، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله: فلسطين، ص: 4.

<sup>6</sup> زايري، بلقاسم، (25-24 و 27 فبراير 2008)، إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران، السعودية، ص: 6.

<sup>7</sup> BOYER, L et EQUILBEY, N, Organisation: théories et applications, 2<sup>ème</sup> tirage, éditions d'organisation, Paris: France, 2000, p: 272.

<sup>8</sup> الرشيد، محمد، (1995)، الجودة الشاملة في التعليم، مقال من مجلة المعلم، جامعة الملك سعود، ص: 4.

<sup>9</sup> راغب، النجار فريد، (1999)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، ص: 73.

<sup>10</sup> زايري، بلقاسم، (25-24 و 27 فبراير 2008)، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

<sup>11</sup> نشوان، جميل، (3 إلى 5 جويلية 2004)، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

<sup>12</sup> علوان، قاسم نايف، (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت: لبنان، ص: 111.

<sup>13</sup> نفس المرجع أعلاه، ص: 62.

<sup>14</sup> نفس المرجع أعلاه، ص: 63.

<sup>15</sup> قوي، بوحنية، (08-09 مارس 2005)، الأداء المتميز للمنظمات التعليمية: تسويق الجامعات عالمياً من خلال مدخل الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ورقلة: الجزائر، ص: 209، نقلاً: عشيبية، فتحي درويش، (تاريخ النشر غير مذكور)، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة العامة، السعودية، ص- ص: 543-545.

<sup>16</sup> جودة، محفوظ أحمد، (2006)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ص- ص: 237-238.

•• انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مالكوم بالدريج الذي ظل ينادي بتطبيق هذا المفهوم حتى عام 1987 أصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعية حينما أعلن رونالد براون عام 1993 أن جائزة مالكوم بالدريج قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب المنظمات الأمريكية.

نقلًا عن: اسماعيل، محمد صادق، (2014)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة: مصر، ص: 25.

\*\*\* هي مؤسسة تعليمية حكومية تأسست عام 1905، تقع في مرفيل (Marvell) بولاية ميسوري الأمريكية. إجمالي طلابها يصل إلى 7000 طالب. هي جامعة معتمدة أكاديمياً من قبل لجنة التعليم العالي لرابطة الشمال المركزية. تمنح الجامعة الدرجات والشهادات الجامعية في درجات الليسانس والماجستير وشهادات مرحلة ما بعد درجة الماجستير. نقلًا عن:

[www.hotcourses.ae/study/us-usa/school-college-university/northwest-missouri-state-university/2643/international.html](http://www.hotcourses.ae/study/us-usa/school-college-university/northwest-missouri-state-university/2643/international.html)

17 بوج، اي جريدي وهول، كيمبرلي بنجهام، ترجمة: أسامة أسير، (2012)، الجودة والمسؤولية في التعليم العالي: تحسين الأداء وتطوير الأداء، الطبعة العربية الأولى، العبيكان، الرياض: السعودية، ص: 120.

18 ماس، وليام ف، ترجمة: أماني الدجاني، (2014)، كسب الثقة: ضبط الجودة والكلفة في التعليم العالي، الطبعة العربية الأولى، العبيكان، الرياض: السعودية، ص: 245.

\*\*\*\* أسس الكونغريس الأمريكي المعايير المتعلقة بالتميز في الأداء في عام 1987 كجزء من الجائزة القومية للجودة والمعروفة بجائزة مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). وقد كان الهدف من هذا البرنامج هو الاعتراف بالمؤسسات الأمريكية وإنجازاتها في مجال الجودة والأداء وزيادة الوعي بشأن أهمية الجودة وامتياز الأداء كميزة تنافسية.

نقلًا عن: بيرزيكزب، بنبلوب، ترجمة: محمد يوسف، (2008)، سيغما ستة للتميز في مجال الأعمال: دليل المدير للإشراف على مشروعات وفرق سيغما ستة، الطبعة العربية الأولى، العبيكان، الرياض: السعودية، ص: 41-42.

19 المحياوي، قاسم نايف علوان، (2006)، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص: 294.

20 وليام ف. ماس، (2014)، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

21 الناصر، علاء حاكم محسن، (2010)، إدارة الجودة الشاملة: نموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد: العراق، ص: 60. نقلًا عن: روبرت كرونسكي (2000)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، سلسلة التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبوظبي: الإمارات، ص: 18.

22 ماس، وليام ف، (2014)، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

23 المحياوي، قاسم نايف علوان، (2006)، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 294-295.

24 نفس المرجع أعلاه، ص- ص: 297-298.