

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي Applying the principles of total quality management in educational institutions

قادري نادية، المركز الجامعي بركة - الجزائر nadia.kadri@cu-barika.dz

مخبر آفاق الحوكمة للتنمية المحلية المستدامة

تاريخ قبول المقال: 10-10-2025

تاريخ إرسال المقال: 11-08-2025

الملخص: هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور أسلوب الخرائط الانسيابية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي، وكذا التعرف على معوقات تطبيقها وحلول مقترحة، مع عرض لأهم نماذج تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، تم التوصل إلى وجود أهمية كبيرة لأسلوب الخرائط الانسيابية، كما تم التوصل لوجود عوائق مختلفة في تطبيق مبادئها، وأن البيروقراطية، والمركزية وضعف التكوين ونقص الحوافز من معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ليتم التوصية بضرورة وجود إرادة سياسية لاعتماد مبادئ TQM، وأن تتماشى تلك المبادئ مع القيم العربية الإسلامية، والعمل بطريقة الخرائط الانسيابية قبل تطبيق مبادئ TQM، ووضع معايير لقياس الأداء الوظيفي والتدريسي، وتكوين جهاز متخصص بالجودة الشاملة على مستوى المعاهد والكليات والجامعات يكون قادرا على التطبيق والتنفيذ والتقييم للعمليات الإدارية والتدريسية بها، مع ضرورة تقديم مكافآت من طرف إدارة الجامعات للمعاهد والكليات التي تثبت التزامها بمعايير الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، التعليم الجامعي، نموذج ديمينج

Abstract:

The aim of the current research is to identify the role of the flowcharting method within the quality circles in the application of the principles of comprehensive quality for the development of university education, as well as to identify the obstacles to their application and suggested solutions, with a presentation of the most important models of their application in higher education institutions. It was also found that there are various obstacles in applying its principles, and that bureaucracy, centralization, poor training and lack of incentives are among the obstacles to the application of comprehensive quality in university education, so that the need for a political will to adopt the principles of TQM is recommended, and that these principles are in line with the Arab Islamic values, and work in a fluid map method. Before applying the principles of TQM, setting standards for measuring job and teaching performance, and forming a specialized body with total quality at the level of institutes, colleges and universities to be able to apply, implement and evaluate the administrative and teaching processes in them, with the necessity to provide rewards by the universities administration for institutes and colleges that prove their commitment to

Key words :-Total Quality- University Education model Deming

مقدمة:

تلعب مؤسسات التعليم العالي بمختلف تصنيفاتها وتخصصاتها دورا حيويا في بناء المجتمع و تحقيق نهضته وتطوره من خلال ما تقدمه من موارد بشرية تمتلك من العلم والمهارة والكفاءة ما يجعلها اقدر من غيرها على قيادة التطور وتحقيق التنمية المجتمعية وترقيه الفرد، ذلك أن الجميع يتفق على أن الإنسان هو من يبني الحضارة و يصنعها، وإعداد هذا الإنسان أو الرأس المال البشري من أسمى الوظائف التي تضطلع بها المؤسسات التعليمية و خاصة الجامعة باعتبارها قائدة التغيير و مصدرة العلوم و المعارف وموطن كل إبداع و ابتكار، وازداد هذا الدور حيوية خاصة بعد التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم أين أصبحت المعلومات هي اقوي سلاح يملكه الإنسان لأنه عن طريق معرفتها و فهمها و تحليلها و توظيفها في إنتاج معارف أخرى يمكن رفع مستوى رفاهية المجتمع و تحسين مستقبل الأفراد

ولقد أصبح واضحا الآن بشكل لا يحتمل التأويل أن الفجوة الخطيرة التي تفصل الشمال عن الجنوب، والدول الصناعية الكبرى عن الدول النامية، لم تعد فجوة اقتصادية، ولكنها في الحقيقة فجوة تعليمية، وهذه الأخيرة مهددة بالأتساع وقد دخلنا فعلا عصر الإنتاج كثيف المعرفة، ومن ثم باتت الحصيلة المعرفية لمجتمع ما هي القوة التي تقود حاضره، وتؤمن مستقبله، فأى مجتمع لا يستطيع تحقيق أهداف التنمية المجتمعية الشاملة ومواجهة متطلبات المستقبل إلا بالمعرفة والثقافة والخبرة والطريق إلى ذلك هو العلم والتعليم¹.

ففي الوقت الذي يشهد فيه العالم اليوم حراك كبيرا و متسارعا يحمل مضامين متعددة ومختلفة ، فان التعليم الجامعي لا يخرج عن دائرة هذا الحراك، فهو يواجه تحديات كبيرة من أهمها مواكبة احدث المتغيرات العالمية كالثورة التكنولوجية وتحدياتها، الانفتاح الإعلامي والثقافي والحضاري، وتداعيات العولمة بكل جوانبها، مثل التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات الدولية، مما يحتم مسايرة التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة لتلك التغيرات ،ولكي يتلائم التعليم بصورته الكيفية مع كل ذلك، برز اهتمام عالمي بجودة التعليم، وإعادة النظر في الأساليب التقليدية في منظومة العملية التعليمية من حيث مدخلاتها وأهدافها ، والسياسات المتبعة في إدارتها

ولأن التعليم الجامعي اليوم أصبح صناعة تتنافس فيها كبرى الجامعات العالمية فهي تتفق مبالغ ضخمة لضمان جودة التعليم و إثبات جدارته في تخريج كفاءات متميزة

¹ - عرفة حسين عرفة رمان. أسلوب التخطيط وإدارة الجودة الشاملة. دار العلم والإيمان، مصر ،2014، ص 08

كان لزاما على الجامعة الجزائرية أن تواكب التحولات العميقة التي تشهدها أنظمة التعليم العالي من جهة، والتغيرات السريعة في سوق العمل من جهة ثانية، فلم يعد يكفي أن تكون الجامعة مكانا لنقل المعرفة النظرية، بل يجب أن تكون بيئة محفزة للإبداع والابتكار وقادرة على إعداد خريجين مستعدين لمواجهة تحديات المستقبل

لذا أصبح تحقيق نوع من التعليم المتميز، وتمكين المتعلم بكفاءات ومهارات حياتية متطورة تستجيب لحاجات العصر في إطار الجودة الشاملة، أمرا ضروريا لمواكبة طبيعة مجتمع المعرفة، ويحتاج تحقيق ذلك إلى إدارة فعالة تمتلك من المهارات والكفاءات ما يؤهلها من العمل على المشاركة بفعالية في تحقيق وضمان الجودة¹.

من هنا جاءتنا الفكرة لإجراء دراسة نتناول موضوع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كآلية لتطوير التعليم الجامعي

و تطرح الدراسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات مؤسسات التعليم العالي ؟

حيث تسعى هذه الدراسة للإجابة على هذه الإشكالية كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على نظام الجودة الشاملة باعتباره من أحدث المداخل الإدارية الحديثة التي خلفت تطورات مذهلة، وآليات تبنيه في مؤسسات التعليم العالي الساعية إلى التطور والنمو والاستمرارية فجودة العملية التعليمية تحتاج إلى إستراتيجية مبنية على الدمج بين جميع النشاطات للوصول إلى مستوى متميز من جودة المنتج المقدم

التعرف على أهم مبادئ ونماذج الجودة المعروفة عالميا والوقوف على آثار تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي

انطلاقا من أهمية الدراسة وتحقيقا لأهدافها حاولنا الإجابة على الإشكالية بإتباع مقاربة منهجية تعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتبارهما الأنسب لدراسة ومعالجة هذه الموضوعات، حيث تم الاعتماد عليهما في كل جزئيات الدراسة و تم بناء على ذلك اعتماد الخطة التالية :

¹ - المرجع نفسه ، ص 22

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

يعد التعليم الجامعي في نطاق السياسة التربوية الشاملة أحد أهم ركائز التنمية حيث يحتل مكان الصدارة في إبراز المواهب، والقدرات والإمكانات البشرية في المجتمع، وهو أيضا بمثابة الأداة التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع، ويتوقف نجاح التعليم الجامعي على مدى استجابته الفعالة للعديد من القوى والمتغيرات، وفي مقدمتها العولمة والفجوة الرقمية الدالة على الفرق بين من يمتلك المعلومة ومن يفتقدها والفجوة المعرفية الدالة على الفرق بين ما نعرفه، وما ينبغي أن نعرفه والفجوة التنظيمية الدالة على الفرق بين الأداء التنظيمي الحالي والأداء المتوقع.

أما الجودة الشاملة فهي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة، والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى منذ أن نادي بتطبيقها العالم "إدوارد ديمينج"، ونظرا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم للحصول على نوعية أفضل من مخرجات التعليم التي تسهم بشكل فاعل في خدمة المجتمع كأحد الحلول الناجحة لتحسين نوعية التعليم عن طريق تحسين جميع المدخلات والعمليات والمخرجات التي تركز عليها الجودة الشاملة¹.

لذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى :

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي :

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في أوساط المهتمين بتطوير أداء المؤسسات بمختلف نشاطاتها و للتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة علينا أولا الوقوف على مفهوم الجودة

الفرع الأول: تعريف الجودة لأنه لم يكن من السهولة بمكان الاتفاق على معنى واحد للجودة، فقد جرت محاولات عديدة لتقديم مفهوم الجودة Quality، وبغض النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم، ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت قديما تعني الدقة والإتقان².

¹ - عرفة حسين عرفة رمان، مرجع سابق ، ص 79

² - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء: عمان، الأردن ، 2006، ص 15.

فالجودة عموما تعني مدى ملائمة المنتج للاستعمال، الملائمة للغرض ، كما تعني الجودة مطابقة المنتج للمواصفات ، وأيضا تعني تلبية المنتج لرغبات المستهلك

و عرفت لجمعية الأمريكية لضبط الجودة على أنها: مجموعة الصفات و الخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة ما على تلبية حاجة معينة¹

كما عرفت على أنها : مطابقة منتج أو خدمة ما لمعايير ومواصفات نمطية ومحددة بحيث تجعل المنتج أو الخدمة قادرا على إشباع حاجيات ورغبات الزبائن والمستفيدين المعلنة والضمنية وبالتالي الحصول على منتج نوعي و مؤهل²

و لقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة، فعرفها J.C.Taroneau على أنها المطابقة لمواصفات ومعايير مخططة تضعها المؤسسة، فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية³.

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الشاملة للجودة في مؤسسات التعليم الجامعي :
اختلف العديد من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ذلك أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم متعددة ومختلفة حسب وجه نظر كل شخص

تعرف الإدارة على أنها : مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة الاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية⁴.
أما الجودة الشاملة فلقد عرفت على أنها: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى الاستجابة إلى حاجيات و توقعات العميل و تحقيقها ، إذ يتم الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات⁵

¹ - المرجع نفسه ، ص 14

² - مهدي صالح السامرائي ، صبيح كرم الكنان ، نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز للمعرفة ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص30

³ - J.C.Taroneau). Marketing(Stratégie industrielle). édition Vuibert: paris. 1998, p236

⁴ - عرفة حسين عرفة رمان، مرجع سابق ، ص 29

⁵ - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق ، ص 17

و عرفت على أنها تمثل شكلا تعاونيا لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل المتضمنة مقومات النجاح الثلاثة في أي منظومة وهي إدارة تشاركية، التحسن المستمر، الاعتماد على فرق العمل¹.

أما إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فهي عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمدرسة وعلى هذا فإن هدف الجودة الشاملة في التعليم هو محاولة إيجاد ثقافة متميزة بين العاملين حول أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وفاعلية أعلى²

أما اليونسكو وأثناء مؤتمرها المنعقد بباريس عام 1998 فقد أعطت مفهوما واضحا لجودة التعليم العالي بحيث اعتبرته مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يكون شاملا لكل وظائف الجامعة وأنشطتها وبالتالي يشمل المناهج والبرامج التعليمية والبحوث العلمية وكذا الطلبة و المباني والمرافق و المنشآت والخدمات ، مع تحديد معايير ومؤشرات يمكن من خلالها المقارنة بين مستويات الجودة المعترف بها دوليا³

على العموم هناك مدخلان أساسيان متباينان في مجال ضمان الجودة، كل منهما يحدد طرق وأنواع عمليات ضمان الجودة، المدخل الأول يركز على القيم والمبادئ والأفكار الأساسية التي تشكل جوهر التعليم العالي وهي البحث عن الحقيقة والوصول للمعرفة، بمعنى أنه يعطي الأهمية لعمليات إنتاج المعرفة وتعليم الطلاب (الجودة الأكاديمية)، أما المدخل الثاني فإنه مدخل الجودة الخارجية وتتمثل في قدرة مؤسسات التعليم العالي على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع⁴.

المطلب الثاني : مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي في القطاعين الصناعي والتجاري هي التي جذبت بشدة انتباه التربويين ورؤساء الجامعات وعدد من الباحثين نحو الاهتمام بتبني هذا النهج الحديث، ومن هنا بدأ التفكير في أخذ هذا النهج من منبته الصناعي وتبنيه في مجال التعلم وبالأخص الجامعي ، ولتفعيل دور الجامعة في مواكبة التطورات المتسارعة، ينبغي

¹ - خير الله يونس التركاوي. إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. دار الإحصاء العلمي، عمان، 2017، ص 78

² - مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. دار جرير، عمان، 2007، ص 89

³ - مهدي صالح السامرائي ، صبيح كرم الكنان، مرجع سابق ، ص 39 .

⁴ - حسن حسين البيلادي، رشدي أحمد طعيمة، سعيد أحمد سليمان، عبد الرحمان النقيب، محسن المهدي سعيد، محمد بن سليمان البندري، مصطفى أحمد عبد الباقي. الجودة الشاملة في التعليم (بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الأسس والتطبيقات). دار المسيرة، عمان، 2006، ص.ص 37-38

تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لضمان مخرجات مؤهلة لقيادة التنمية المجتمعية المستدامة من خلال العلاقة الوثيقة بين الجامعة والتنمية في كافة مجالات المجتمع، ومن ثمة فإن اعتماد الجودة الشاملة في الجامعة يؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل وزيادة الوعي بأهمية الجودة الشاملة في جميع إدارات وأقسام الجامعة¹.

الفرع الأول : تعريف مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي :

يرتكز تحقيق الجودة الشاملة في أداء مؤسسة ما على مجموعة من المبادئ سميت بالمبادئ الأساسية للجودة ، يؤدي الالتزام بهذه المبادئ إلى ضبط نشاط المؤسسة أياً كان و توجيهه نحو الأفضل وبالتالي تحقيق الهدف من إنشائها

ولقد عرفت مبادئ الجودة الشاملة على أنها : مجموعة من الأسس أو المعايير أو القيم الإدارية التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة هدفها الأساسي تحسين أداء المؤسسة باستمرار لتلبية احتياجات العملاء والمستفيدين بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بطريقة منظمة و مستمرة ، وتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة المرتكزات الأساسية التي يستند عليها التطبيق العملي لهذا المدخل في المؤسسة²

وبالتالي تعتبر مبادئ الجودة في مؤسسات التعليم العالي مجموعة العوامل والمرتكزات والأساسيات الإدارية والأكاديمية التي ينبغي أن تعتمدها الجامعات ومختلف مؤسسات التعليم الجامعي من أجل تقديم منتج تعليمي على مستوى عال من الكفاءة والمهارة يستجيب لحاجيات سوق العمل ويساعد في بناء كفاءات قادرة على نشر المعرفة واستخدامها وتوظيفها في خدمة المجتمع بمعنى آخر تحسين صناعة التعليم وتحقيق التميز الأكاديمي من خلال جودة مخرجاته

والحقيقة لا يوجد إجماع عام على محتوى هذه المبادئ وعددها ، فقد حاول الكثير من المفكرين و الباحثين وضع جملة منها كل حسب وجهة نظره سواء كان ذلك في المجال العام أو في قطاع التعليم بصفة خاصة فمنهم من قلصها إلى خمسة مبادئ ومنهم من وسع فيها لتكون أكثر ويرجع هذا الاختلاف إلى

- تعدد النماذج التي صاغها المفكرين والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة واختلاف مبادئها و مضامينها و صعوبة المفاضلة بينها

¹ - خير الله يونس التركاوي، مرجع سابق ، ص.ص 157-159

² - عفاف مرشد محمد المرشد ،وداد فهد سعود المضيف "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن وزارات الدولة" ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، مصر ، المجلد الثالث و الأربعون ، العدد 02، ابريل 2021 ، ص 322.

- وجود اختلاف كبير بين القطاع الأساسي الذي ولدت فيه مبادئ الجودة والذي يمثل القطاع الصناعي والتجاري بين قطاع التعليم فكل قطاع خصوصيته

إن الاختلاف بين القطاعين الصناعي والتعليمي، يجعل الجودة في حقل التعليم، تختلف في خصائصها عما هي عليه في حقل الصناعة أو التجارة، رغم الاتفاق في المبادئ الأساسية، ولكن هناك فروقا يقتضيها التطبيق ومنها:

- أن الطلاب ليسوا منتجات إلا بقدر ما اكتسبوه من تعلم
- أن الإنتاج في التعليم هو تعليم الطلاب وليس الطلاب أنفسهم.
- تعدد نوعية المستفيدين في العملية التعليمية.
- وجوب إشراك الطلاب في تعليم أنفسهم.
- عدم وجود فرص لاسترجاع المنتج.
- المنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وله طبيعة فريدة في خصائصه¹.
- تطور مفهوم و فلسفة الجودة الشاملة بتطور العصر ودخول مفاهيم جديدة فرضتها تحديات عصر العولمة والتي منها ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي وتبني التكنولوجيا التقنية الحديثة وأساليب الابتكار وكذا تعزيز مفاهيم المسؤولية المجتمعية والاستدامة وإقامة علاقات خارجية مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي بتأسيس الشراكات و لم يعد على الجامعة الاكتفاء بالطرق التقليدية في التعليم بل يجب عليها إدماج التعليم الإلكتروني والاستفادة من الذكاء الاصطناعي و التوجه نحو خدمة المجتمع و حماية البيئة والتوعية بالمخاطر التي تهدد كل من الأمن الفكري والصحي و البيئي والمجتمعي... الخ
- مرونة مبادئ الجودة الشاملة و قابليتها للتغيير لتستجيب لمتطلبات بيئات مختلفة ، هذه المرونة في التطبيق هي التي سمحت بتعميم تطبيق مبادئ الجودة في قطاعات مختلفة و منها قطاع التعليم العالي وهي تصلح أن تطبق في قطاع الصحة و القطاع المصرفي و قطاع الخدمات السياحية... الخ

الفرع الثاني : مضمون مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

إذن رغم تعدد وتباين المبادئ الخاصة بفلسفة الجودة نتيجة لتباين آراء المفكرين و الباحثين حولها إلا انه توجد مبادئ جوهرية تم استخلاصها من إسهاماتهم تشكل هذه المبادئ مرتكزات حقيقة للجودة تطبق في كل القطاعات هي:

¹ - مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق ، ص246

أولاً : التركيز على الطالب باعتباره المستفيد الأول (الزبون) من العملية التعليمية :

حسب التقرير الخاص بمنظمة اليونسكو للتربية والتعليم فإن أول وظائف الجامعة هي التعليم ونشر المعرفة ، فالجامعة متخصصة في إنتاج وتسويق مجموعة من الخدمات التعليمية والبحثية وهذا الخدمات ينبغي تقديمها للمستفيد الأول منها بمستوى متميز من الجودة لذلك من الطبيعي أن يكون من مبادئ إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بالطالب والتركيز على فهم متطلباته الحالية وتوقع متطلباته المستقبلية ومحاولة تلبيتها بتحسين الأداء¹

كل ذلك من أجل الانتقال بالطالب من مجرد متلقي للمعلومات إلى عنصر فاعل مشارك في تشكيل وتقييم المعلومات وإبداء رأيه في المناهج و محاور المادة العلمية و بالتالي صناعة شخصية علمية مستقلة²

بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب أن تتعامل الجامعة مع الطلاب كعملاء وإشراكهم وتدريبهم على عمليات التعليم الذاتي وأخذ آرائهم باستمرار من أجل تحقيق رضا العميل

ثانياً : القيادة الفعالة (الإدارة العليا)

تعد الإدارة هي المسؤولة الأولى عن تحقيق أفضل النتائج على مستوى المؤسسة لأنها المكلفة بإدارة جميع أنشطة الجامعة وبفضل ما تمتلكه من رؤية واضحة حول أهدافها و سياساتها وخططها يمكن لها اتخاذ القرارات القادرة على خلق مناخ من العمل الجماعي والتواصل الدائم مع المستفيدين لتحديد احتياجاتهم، فالجودة عملية تراكمية متصلة لها أهداف معينة ينبغي على القيادة الإدارية فهمها والالتزام بتطبيقها ونشرها في وحدات الجامعة وأقسامها³

بل إن الكثير يعتقد اعتقاداً جازماً أن الإدارة هي من تمتلك أدوات النجاح، وأن أقل من 20% من عيوب الجودة ناتج عن عوامل تستطيع الإدارة السيطرة عليها أما الباقي فيرجع لإدارة المؤسسة⁴

ثالثاً : التحسين المستمر : يعد التحسين المستمر من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة نظراً لأهميته في بقاء المؤسسة وتطورها الدائم ، حيث يتم عرض الإجراءات و الأعمال والمنجزات

¹ - مهدي صالح السامرائي ، صبيح كرم الكناني ، مرجع سابق ، ص 58

² - أسماء عميرة ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة جيجل - ، رسالة ماجستير في علوم التسيير

، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2012-2013 ، ص 58.

³ - مهدي صالح السامرائي ، صبيح كرم الكناني ، مرجع سابق ، ص 59.

⁴ أسماء عميرة ، مرجع سابق ، ص 17

باستمرار ومراجعتها و تقييمها من اجل إدخال التحسينات عليها والاستجابة بشكل دائم لتطلعات العملاء و التأكد من رضاهم على المنتج والخدمة¹

و نعني بذلك أن يتم خلق آليات فعالة لتقويم التعليم الجامعي تعتمد على تقييم البرامج الأكاديمية والإدارية بشكل دوري لتحديد مواطن القصور والنقص ومعالجتها من اجل مواكبة كل التغيرات الحاصلة في مجال التكوين الجامعي لخلق التوافق بين سوق العمل ومخرجات الجامعة إن تقويم التعليم العالي على المستوى العالمي أصبح جزءا لا يتجزأ من العملية التعليمية، كما أصبح شرطا أساسيا تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية، وقد تتعدد مجالات الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية لتشمل جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته، إن المحاور الرئيسية التي يتطرق إليها ضبط الجودة الشاملة في التعليم تتضمن جودة الإدارة التعليمية، والبرامج التعليمية، واللوائح والتشريعات، والمباني وتجهيزاتها، والمستوى التحصيلي للطلاب، وجودة طرق التدريس والكتب العلمية وكفاية الموارد المالية، وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية وجودة تقييم الأداء²

رابعا : المشاركة الفاعلة (إشراك جميع الفواعل) : ونقصد بذلك زرع روح العمل الجماعي والفريق الواحد، فكل مكونات الجامعة على اختلافهم مطالبة بالمشاركة في إنجاح مشروع و فلسفة الجودة في مؤسسات التعليم ، ذلك أن جوهر العملية هم العاملون وليس هناك أهم من العنصر البشري المتمثل في هيئة التدريس،الموظفين،الإداريين وحتى الطلبة من خلال الهيئات المعبرة عن مواقفهم فكل عنصر مهم في عملية التحسين³

فتحقيق الجودة في مخرجات التعليم يقتضي وجود حلقات حوار تتم بين هيئة التدريس والطلاب والمديرين، حيث يحتاج الأستاذ أن يبدي رأيه في التعليم من خلال أعين الطلاب، وهم في حاجة أيضا إلى أن يعملوا معا كفريق عمل مع المديرين، وأن يفوض المديرين بعض من مسؤوليتهم وسلطاتهم إلى أعضاء هيئة التدريس⁴.

وتؤكد العديد من التوجهات العالمية المعاصرة المهتمة بتطوير التعليم العالي على أن عضو هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي يقوم بالعديد من الأدوار التي لا يمكن أن تكون ثابتة، وإنما تتغير بتغير

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2012 ،

ص29

² - رأفت عبد العزيز البوهي، إبراهيم جابر المصري، أحمد محمد ماجد، منى أحمد عبد الرحيم.الجودة الشاملة في التعليم. دار العلم والإيمان، مصر، 2018، ص.ص 16-17.

³ مهدي صالح السامرائي ، صبيح كرم الكناني، مرجع سابق ، ص 60

⁴ - عرفة حسين عرفة رمان، مرجع سابق ، ص 121.

حاجات المستفيدين والموقف التعليمي، ومجارة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية، وخصوصا في عصر التحولات السريعة، ولذلك يتطلب من مؤسسات التعليم العالي الاعتناء بعضو هيئة التدريس، بدءا من دقة اختياره، ثم إعداداه والاهتمام المستمر بتمكينه من تطوير قدراته ومهاراته العلمية والمهنية بعد حصوله على درجة الدكتوراه¹.

خامسا : الاعتماد على نظم لإدارة البيانات والحقائق لصناعة القرارات : ينبغي أن يستند اتخاذ القرارات في عملية إدارة الجودة على بيانات ومعلومات وإحصائيات صحيحة و دقيقة و أن يعتمد على معايير ومقاييس ومؤشرات تتناسب مع طبيعة عمل الجامعة وتسهل على الإدارة توجيه العمليات التعليمية و تقييم الأداء الوظيفي والأكاديمي²

و يمكن تمثيل مبادئ الجودة الشاملة على شكل هرمي قاعدته التزام الإدارة، وعند كل نقطة يمثل إحدى المبادئ، وهي التركيز على الطلبة كمحور رئيسي بالإضافة إلى العمل على إشراك جميع العاملين بدءا من القيادة الفعالة وصولا إلى هيئة التدريس وانتهاء إلى الموظفين والإداريين العاملين، والتركيز على التحسين المستمر، والمشاركة الفعالة، والتركيز على الحقائق³

المبحث الثاني : نماذج تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ومعيقات التطبيق

لقد أصبحت قضية تطوير التعليم أكثر إلحاحا، بسبب انخفاض مستوى المنتج التعليمي وضعف الاتصال بين المؤسسات التعليمية وبين المجتمع، وأصبح جودة التعليم هدفا أساسيا، وذلك لأن التحدي الكبير للنظم التعليمية في الوقت الراهن ليس فقط تقديم التعليم للجميع، بل التأكيد على جودته وفعاليتها، وكيفية نقل إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، وكيفية تأسيس مدارس للجودة على فرق العمل وعمليات التحسين المستمرة.

و لم يعد التعليم المتميز إحدى الحاجات الأساسية للفرد بل أصبح الوسيلة الفعالة لتحقيق حاجاته الأساسية الأخرى، ولكي يحقق التعليم خاصية التميز لابد من أن تتطابق مواصفات خريجه مع المواصفات القياسية للإنتاج المتميز والمتوائم مع حاجات المستفيدين منه مع ما يتطلبه ذلك من ضبط ومراقبة لإبعاد العملية التعليمية على غرار ما تطلق عليه المؤسسات الإنتاجية والخدمية المعاصرة متطلبات الجودة الشاملة⁴

¹ - علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين. تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ،

2017، ص243

² - المرجع نفسه ، ص 60

³ - خير الله يونس التركاوي، مرجع سابق ، ص160.

⁴ - وفيقة مصطفى سالم ، تكنولوجيا التعليم والتعلم في التربية الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية. 2001 ، ص03

و يعتبر أسلوب الخرائط الانسيابية من بين أهم الأدوات التي قد تستعملها المؤسسة أو المنظمة من أجل تبسيط العمليات وتحليلها بشكل منهجي

يقصد بالخريطة الانسيابية تلك الخريطة التي تستخدم رموزا بيانية لتحديد العمليات المختلفة في المنشأة ومدى ترابطها واعتمادها على بعضها بعضا، ونوع المدخلات والمخرجات للنظام، أي أنها تمثيل بصري يظهر تسلسل الخطوات والإجراءات من أجل توضيح مسار العمل فهي من أبسط الطرق لوصف عملية أو نشاط، حيث توضح جميع مكونات العملية ومراحلها المتعددة وسير العمل من البداية إلى النهاية، وتساعد في التحليل الدقيق لكل خطوة من خطوات العمل، مثلا من حيث معرفة من الذي يؤدي كل خطوة، وكيف يتم ذلك، وفي أي وقت يتم تنفيذها¹

و بذلك فإن الخرائط الانسيابية تساهم في توضيح تسلسل العمليات داخل المؤسسة من خلال تقديم تمثيل رسومي بصري واضح لمراحل العمل والعلاقات بينها ، كما يساعد على كشف نقاط الضعف و التكرار و الهدر في الوقت والجهد مما يمكن الإداريين من اتخاذ قرارات دقيقة لتحسين جودة الأداء ولقد اجتهد الكثير من الباحثين المتخصصين في مجال إدارة الجودة على وضع نماذج يمكن تطبيقها على مستوى المنظمات والمؤسسات، تحمل هذه النماذج إرشادات عامة الالتزام بها يقود لتحقيق الجودة غير أن ذلك ليس بالسهولة بكان فهناك مجموعة من المعوقات التي قد تعترض طريق تحقيق الجودة ، و لذلك سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى :

المطلب الأول : نموذج ديمينج كأحد أهم نماذج تطبيق الجودة في التعليم الجامعي:

يعتبر نموذج ديمينج للجودة من أشهر النماذج التي وضعت في مجال إدارة الجودة الشاملة بل احد الأسس العلمية التي شكلت نقطة تحول في فهم وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية يقوم النموذج على منهجية التحسين المستمر من خلال دورته الشهيرة وتوجد ثلاث جهات عالمية لتقييم الجودة الشاملة في التعليم، تحظى باعتراف عالمي، وتقوم بتقديم جوائز دولية في مجال تحقيق الجودة الشاملة في التعليم، كما تعمل على منح شهادات اعتراف دولية بمؤسسات التعليم المختلفة، وتهدف هذه المؤسسات من جراء تقييم الجودة إلى تشجيع الاستمرار والتوسع في مجال الجودة الشاملة في التعليم، بما يساعد على الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية و التأكيد على المنافسة العالمية البناءة في مجال جودة التعليم.

¹ - يوسف أبو راوي ، "أدوات إدارة الجودة " ،مقال مأخوذ من الموقع الالكتروني : <https://blogs.lamah.com>

تاريخ الزيارة : 2025/08/05 : الساعة 20:00 مساء

التأكيد على تبادل المعلومات والاستفادة منها من خلال قواعد البيانات المتاحة ومن أهم هذه الجوائز جائزة ديمينج¹ لذلك سنركز على دراسة نموذج ديمينج من خلال مايلي :

الفرع الأول : التعريف بنموذج ديمينج Deming's Model:

ديمينج هو مستشار أمريكي حاصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة، مما حدي بالحكومة اليابانية أن تنشأ جائزة سميت باسمه تكريماً لدوره في هذا المجال، وأكد في نموذجه على عدد من الجوانب المهمة للإدارة أوجزها في أربعة عشر مبدأً، لتكون إطاراً عاماً للإدارة العليا لتحقيق الجودة، بحيث يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي انطلق منه هو: "إن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام. وقام ديمينج " Deming" باستحداث نظام تنظيمي يعزز التعاون ويسهل تطبيق الممارسات لجميع عمليات الإدارة، ولقد أدى هذا النظام إلى التطوير المستمر في كافة العمليات والأنشطة بالمنظمة، ولقد شدد ديمينج على المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا التي تقود إلى التغيير سواء كان ذلك في الأعمال أو النظام² . ويرى ديمينج أن الإدارة التقليدية لا تستطيع الحصول على الأفضل من أي نظام، لأنها تكون لكل عملية في النظام بعداً تنافسياً وتجعل كل واحدة تؤدي عملها إلى الأفضل بصورة فردية، أما الطرق الحديثة فإنها تتطلب أن تدار كل عملية لكي يؤدي النظام ككل As Wwhole أداء أفضل، ولا يمكن القول بأنه مادام كل جزء يؤدي أفضل فإن أداء الكل سيكون أفضل، ولننتصر فرقة موسيقية يسعى فيها كل عازف بأن يظهر أفضل ما عنده، أكثر مما يعزفون جميعاً معاً لإظهار قدرة الأوركسترا، ليست المشكلة في أداة النظام عند "ديمينج" هي كيف تؤدي كل عملية عملها، بل كيف يعمل الجميع معاً، إن ما هو مطلوب هو تغيير التفكير³.

أولاً : محتوى نموذج ديمينج Deming's Model:

وقدم ديمينج برنامجاً متكاملًا يتكون من أربعة عشر مبدأً يمكن الاعتماد عليه في تحسين الجودة، وتتمثل هذه المبادئ في: - خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزعم تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.

- انتهاج فلسفة جديدة من خلال رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة.

¹ - أسماء عميرة ، مرجع سابق ، ص ص69-70

² - خير الله يونس التركاوي، مرجع سابق ، ص116.

³ - هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)، دار المناهج ، عمان ، 2011، ص

- تقليل الاعتماد على الفحص وذلك بالاستعانة عنه بنظام الرقابة الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات أي تحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة، أي تمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين، وتحسين أدائهم وفق التوجيهات المختلفة.¹
- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد.
- رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة، ويتم ذلك من خلال العمل سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز الجودة العالية.
- تقليل الشعارات وذلك بتفادي استخدام الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية لتحسين الإنتاج.
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة، والاعتماد على أسلوب العمل تعاونيا من خلال فرق العمل.
- إزالة العوائق في الاتصالات وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين، وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.

¹ - قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل"، مجلة الحقيقة، العدد الحادي عشر، 2008، ص

- تأسيس البرامج التطويرية وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة.
- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء، واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة وبشكل دائم ومستمر¹.

وبعد عدة سنوات من تقديم المبادئ السابقة الذكر تقدم ديمينج بقائمة أخرى تتكون من سبع نقاط أطلق عليها (النقاط السبع المميتة) (The seven Deadly Diseases) الواجب الحذر منها دائما وهي: عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف، التركيز على الأهداف قصيرة الأجل، التركيز على التقويم الرقمي للأداء، التغييرات الكثيرة في القيادة الإدارية، الإدارة على أساس العدد فقط، عدم بناء نظام الجودة في العمليات من أول خطوة، التكاليف المغالى بها في الضمانات (الارتفاع المستمر في التكاليف)²

الفرع الثاني : تطبيق نموذج ديمينج Deming's Model :

لقد أصبحت مبادئ ديمينج ونموذجه ملائمة للتطبيق في قطاع التربية والتعليم، حيث تم تطويعها في العديد من المؤسسات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وإن تطبيق هذا النموذج وغيره في المؤسسات التعليمية مازالت في بداياته، ولكنه بدأ يجذب انتباه معظم المؤسسات وخاصة التربوية منها³.

فمن خلال المتطلبات التي تضمنتها مقترحات ديمينج Deming يمكن أن نربط بين أهم محاور التعليم و Deming Cycle فيمكن تطبيق أنموذج (خطط، اعمل، تأكد، نفذ) - (Plan, Do, Check, Art) على كل العمليات ولتوضيح ال (P, D, C, A) باختصار فإن:

1. **خطط Plan** : وضع الأهداف والعمليات الضرورية للحصول على النتائج طبقا لاحتياجات الزبون وسياسة المنظمة، بمعنى الارتكاز على رسم الملامح الأساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات و المقاييس التي تكون عليها السلعة أو الخدمة في ضوء متطلبات و لرغبات و توقعات العملاء في السوق و ما تقتضيه ظروف المنافسة
2. **أعمل Do** : تطبيق العمليات أي تسير العمليات التنفيذية وفق المخطط له

¹ - خير الله يونس التركاوي، مرجع سابق ، ص.ص 116-117

² - قويدر عياش، مرجع سابق ، ص 153

³ - خير الله يونس التركاوي، مرجع سابق ، ص 118

3. **Check** : المراقبة والقياس للعمليات والمنتج مقابل السياسات والأهداف والمتطلبات للمنتج، وتوثيق النتائج على شكل تقرير أي تقييم السلع والخدمات من منظور المعايير و المواصفات الموضوعية سابقا في النقطة الأولى التخطيط¹
4. **Art** : اتخاذ مواقف باستمرار التحسينات لأداء العملية.

حاول بعض التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا تطبيق مبادئ ديمينج في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب بها بعد تطويرها لتتلاءم والثقافة الخاصة بالنظام التعليمي وسميت بأساسيات الجودة في التعليم، وتضمنت مايلي:

- تبني فلسفة الجودة الشاملة لكون التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالمية وعلى النظم التعليمية مواجهة التحديات للتمكن من المنافسة في الاقتصاد العالمي.
- العمل على تحسين أداء الطلاب والخدمات التعليمية.
- ابتكار طرائق جديدة لتقليل تكلفة التعليم.
- المشاركة في المسؤولية هيئات التدريس والإداريين والطلبة والآباء وغيرهم، وتشجيعهم على التحدث بحرية والعمل من دون خوف لتحسين مستويات الأداء.
- تزويد هيئات التدريس والإداريين بالأدوات والأساليب الضرورية.
- تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية والرغبة في التجديد كما وكيفا على جميع المستويات الإدارية.
- إزالة الحواجز التي تسلب الطلاب وهيئات التدريس والإداريين حقوقهم، والتي تؤدي إلى عجزهم في أداء أعمالهم²

المطلب الثاني : معيقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم:

أن تطبيق مبادئ الجودة على عملية التعليم غالبا ما يكون أمرا صعبا ، ذلك أن التعليم يتمثل في الجودة التي يجدها المتعلم فيما يتلقاه من خبرات (التعلم) كما يتمثل في (ماتم تعلمه) ومن السهل مراقبة المحصلة غير أنه من الصعوبة بمكان مراقبة العملية.

¹ - محمد عبد الهادي ، فتحية بلحاج الزين ، "فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الفكر الحديث" ، مجلة إدارة ، المجلد 30، العدد58،

2023، ص 55.

² - عرفة حسين عرفة رمان، مرجع سابق ، ص ص.171-172

كما يحذر مجموعة من الباحثين من أن أهم عوائق TQM إعادة نسخ البرنامج للمرة الثانية، فيقول "إن برنامج إدارة الجودة قابل لأن يتم إدخاله في المدارس عبر البلاد، إلا أنه يحذر من أن نظام الجودة الناجح لا يمكن نسخه للمرة الثانية، ولا يمكن تقليد المواد، إن ثقافتنا وأذواقنا ومدخلاتنا مختلفة عن ثقافتهم وأذواقهم ومدخلاتهم، أما المنادين عن نماذج المحاكاة ويقومون بفرضها على نظامهم ومن المحتم أن يفشلوا¹

ويرى البعض أن مفهوم الجودة ذاته غير متفق عليه بين علماء الجودة كما أن معايير الحكم على الجودة ليست نهائية أو محسومة، ومعظم هذه المعايير تركز على مؤشرات كمية ورقمية، في حين أن التعليم داخله تفاعلات وعناصر تستعصي على التكميم والحصص والقياس والمعايرة².

إن أهم متطلبات نجاح TQM هو دعم الإدارة العليا، حيث أن قرار تطبيق مدخل TQM يعتبر قرارا إستراتيجيا تتخذه الإدارة العليا وهو تحول شامل في نمط الإدارة والثقافة التنظيمية، ويجب أن تهتم بالإدارة الأفقية والرأسية، وتهتم بالاتصال الجانبي بين الأقسام، كما تهتم بالاتصال الرأسي، كي تشمل جميع أنحاء المؤسسة³.

وقد ساق مجموعة من الباحثين عدد من المعوقات نذكر منها ما يلي:

- ➔ عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل.
- ➔ يظن البعض أن بأن هذا النهج سيكون علاجاً شافياً لجميع مشكلات المنظمة.

ويضيف البعض العوائق التالية:

- ➔ غياب ثقافية تنظيمية فاعلة، ويتعين أن تتضمن هذه الثقافة فلسفة الجودة الشاملة.
- ➔ قصور إدراك المديرين (الرؤساء) و المرؤوسين لمفهوم نظام الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها و مؤشرات قياسها ومن ثمة عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها، ذلك أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها يحتاج إلى فهم وإيمان عميق بفحوى هذه الفلسفة وأثرها الجيد على أداء المؤسسة و ضرورة بذل كل الجهود لتطبيقها و الاقتداء بالتجارب الناجحة في هذا الخصوص⁴

¹ - لويد دوبينز ، كبلر كرادفور دماسون، إدارة الجودة (التقدم والحكم وفلسفة ديمينج). ترجمة حسين عبد الواحد: الجمعية

المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 1997، ص.ص 162-163

² - عرفة حسين عرفة رمان، مرجع سابق ، ص 151

³ - عرفة حسين عرفة رمان، مرجع سابق ، ص 88

⁴ - لوارتي إبراهيم ، "إدارة الجودة، الأسس و التطبيقات " مجلة البديل الاقتصادي ، جامعة زيان عاشور ، المجلد الأول ، العدد الخامس

، جوان 2016 ، ص 375

- ➔ غياب روح الفريق، لاسيما وإن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة،
- ➔ سيادة ثقافة الأشخاص بدلا من ثقافة النظم.
- ➔ قصور تدريب الأشخاص على تطبيق أدوات نظام الجودة الشاملة.
- ➔ الخوف من التغيير ومقاومته سواء من قبل الإدارة أو العاملين لان تحسين الجودة يتطلب تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بالتطوير
- ➔ قيادة غير ملتزمة بالتعليمات، مع ضعف في الأنماط القيادية لدى المديرين
- ➔ عدم توفر معلومات كاملة ودقيقة عن الانجازات والأعمال المنجزة والمحقة والتي لها دور كبير في قياس مستوى الأداء الحالي للمؤسسة من اجل إجراء عملية تقييم حقيقي لأداء العاملين في هذه المؤسسة لتحسينها في المستقبل مما يزرع في نفوس هؤلاء العاملين الثقة في النفس و الدافعية والاعتزاز بالأعمال السابقة و العمل على أداء أفضل في المستقبل¹

و توجد خمس مشاكل تعتبر حجر عثرة في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي:

- ➔ عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة بالقطاع التربوي.
- ➔ لا يوجد نظام معلومات متطور ومواكب للتقنيات الحديثة.
- ➔ سيطرة الإرث الثقافي والاجتماعي التقليدي المقاوم لعملية التغيير والتطوير.
- ➔ المركزية في اتخاذ القرار التعليمي .
- ➔ ضعف التمويل المالي²
- ➔ تهديد الحرية الأكاديمية.
- ➔ وجود فروق في المكافآت بين نظام التعليم العادي ونظام TQM³

الخاتمة :

تشير الجودة الشاملة في المجال التربوي والتعليمي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنظيمها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تحقق من خلالها تلك المواصفات، فالجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية.

¹ - لوارتي إبراهيم، مرجع سابق ، ص 376

² - خير الله يونس التركاوي، مرجع سابق ، ص.ص146-147

³ - عرفة حسين عرفة رمان، مرجع سابق ، ص 151

وأهمية تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، لذا لابد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة إستراتيجياتها، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق تطلعاتهم المختلفة

أولا : النتائج :

- ✓ وجود أهمية كبيرة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي من اجل النهوض بصناعة التعليم وجعل المنتج التعليمي يستجيب لسوق العمل ويساهم في تنمية المجتمع
- ✓ يتطلب التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تطوير نظام عمل يقوم على التعاون و المشاركة للوصول إلى مستوى التحسن المستمر
- ✓ وجود معوقات كثيرة لتطبيق الجودة الشاملة من أهمها البيروقراطية، والمركزية وضعف التكوين ونقص الحوافز.
- ✓ وجود نماذج عالمية مميزة، من الجيد لو نستلهم منها نموذجا جزائريا للجودة الشاملة.

ثانيا : المقترحات :

نرى بأن توسيع قنوات التواصل بين الإدارة والأساتذة والطلبة من أجل خلق بيئة تعليمية ملائمة، واعتماد نظم تحفيزية كافية، تعتبر من أهم الاقتراحات المقدمة من أجل الرفع بمستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي.

بالإضافة إلى:

- ➔ الأخذ بمواصفات ومعايير الجودة الشاملة في الجامعات.
- ➔ وضع معايير لقياس الأداء الوظيفي والتدريسي، ذلك إن قياس الأداء للإنتاجية من متطلبات تطبيق إدارة الجودة ويشترط أن يكون القياس دقيقا مبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاعة الأداء و التنفيذ للعمليات
- ➔ لابد من وجود إرادة سياسية لاعتماد مبادئ TQM، وأن تتماشى تلك المبادئ مع القيم العربية الإسلامية.
- ➔ تكوين جهاز متخصص بالجودة الشاملة على مستوى المعاهد والكليات والجامعات يكون قادرا على التطبيق والتنفيذ والتقييم للعمليات الإدارية والتدريسية بها

- تقديم مكافآت سنوية من طرف إدارة الجامعات والمعاهد والكليات التي تثبت التزامها بمعايير الجودة الشاملة.
- - التعليم و التدريب المستمر : العمل على التدريب المستمر للأعضاء المنتجين على أساليب إدارة الجودة بحيث يعمل وبشكل دائم نحو إدخال الأساليب الحديثة في التحسين.
- - إلزام مؤسسات التعليم العالي بإعداد تقارير دورية عن تحسين الجودة و عن التطورات الحاصلة في هذه المؤسسات
- - العمل على توفير دورات تدريبية لكل من المحاضرين والإداريين بهدف تعريفهم على كيفية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي وطبقا للمواصفات العالمية،زيادة الكفاءة التعليمية و رفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين و الإداريين
- - ضرورة الاطلاع على التجارب العالمية لمؤسسات التعليم العالي في تطبيق مفهوم الجودة والعمل بها والاستفادة من خبراتها.
- -توفير كافة الإمكانيات المالية والمادية بالشكل الكافي والمناسب لتحقيق أهداف الجودة.
- - فتح باب لإسهام أصحاب الخبرة والكفاءة لإبداء آرائهم واتخاذ القرار والمساهمة في تبني ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا :باللغة العربية:

1- الكتب :

1. هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)، دار المناهج ، عمان ، 2011.
2. وفيفة مصطفى سالم ، تكنولوجيا التعليم والتعلم في التربية الرياضية، منشأة المعارف ، الإسكندرية، 2001.
3. حسن حسين البيلاوي، رشدي أحمد طعيمة، سعيد أحمد سليمان، عبد الرحمان النقيب، محسن المهدي سعيد، محمد بن سليمان البندري، مصطفى أحمد عبد الباقي، الجودة الشاملة في التعليم (بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الأسس والتطبيقات). دار المسيرة، عمان، 2006
4. لويد دوبينز، كيلر كرادفور دماسون، إدارة الجودة (التقدم والحكم وفلسفة ديمينج)، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 1997.

5. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء، عمان، الأردن ، 2006.
 6. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. دار جرير، عمان، 2007.
 7. مهدي صالح السامرائي ، صبيح كرم الكناني ، نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز للمعرفة ، عمان ، الأردن ، 2013 .
 8. محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2012 .
 9. عرفة حسين عرفة رمان. أسلوب التخطيط وإدارة الجودة الشاملة. دار العلم والإيمان، مصر، 2014.
 10. علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين. تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017.
 11. رأفت عبد العزيز البوهي، إبراهيم جابر المصري، أحمد محمد ماجد، منى أحمد عبد الرحيم. الجودة الشاملة في التعليم. دار العلم والإيمان، مصر، 2018.
 12. خير الله يونس التركاوي. إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، دار الإعمار العلمي، عمان، 2017.
- 2- المقالات العلمية :
- 1- لوارتي إبراهيم ، "إدارة الجودة ، الأسس و التطبيقات " مجلة البديل الاقتصادي ، جامعة زيان عاشور ، المجلد الأول ، العدد الخامس ، جوان 2016 .
 - 2- محمد عبد الهادي ، فتحه بلحاج الزين، "فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الفكر الحديث" ، مجلة إدارة ، المجلد 30، العدد 58، 2023.
 - 3- عفاف مرشد محمد المرشد ،وداد فهد سعود المضاف "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن وزارات الدولة" ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، مصر ، المجلد الثالث و الأربعون ، العدد 02، إبريل 2021.
 - 4- قويدر عياش ، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و التنافس على المستقبل "، مجلة الحقيقة، العدد الحادي عشر، 2008.

3- الرسائل الجامعية :

- أسماء عميرة ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة جيجل رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012-2013.

4- المواقع الالكترونية : يوسف أبو راوي، "أدوات إدارة الجودة"، مقال مأخوذ من الموقع الالكتروني : [/https://blogs.lamah.com](https://blogs.lamah.com)

ثانيا: باللغة الأجنبية:

¹ - J.C.Taroneau). Marketing(Stratégie industrielle). édition Vuibert: paris. 1998, p236