

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

إعداد

خميس بن صالح بن هويشل الشبيبي

مقدمة

أولاً: مفاهيم (مفهوم الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، معايير الجودة الشاملة)

- مفهوم الجودة الشاملة
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- مفهوم معايير الجودة الشاملة

ثانياً: مبادئ ومداخل الجودة الشاملة

- مبادئ الجودة الشاملة في التعليم
- مداخل إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي (الأسس، والأهمية، والأهداف)

- أسس تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي
- أهمية تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي
- أهداف تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي

رابعاً: معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي (الخصائص، والمؤشرات والمراحل

والصعوبات)

- مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
- مراحل تطبيق معايير الجودة
- صعوبات تطبيق معايير الجودة بالتعليم الجامعي

مقدمة:

إن موضوع الجودة ومعاييرها في التعليم الجامعي يعد من أهم المواضيع التي أولتها الدول المتقدمة إهتماماً خاصاً منذ فترة، حتى أصبحت معايير الجودة مؤشراً وعنصراً مهماً في التقدم والتطور والتميز والمنافسة.

هذا يدعونا الى التعرف على فلسفة الجودة الشاملة، فهي فلسفة للتحسين المستمر تقوم على بناء منظومي شامل ومتكامل في التعليم، يشمل جميع مستويات إدارة التعليم من القمة الى القاع، وأصبحت في جوهرها مدخلاً للتغيير الثقافي يبحث في أساليب التحسين المستمر والتميز وإكتساب الميزات التنافسية للمؤسسة وتعزيز مفاهيم الإدارة التشاركية من خلال تشكيل فرق العمل لبناء رؤية مشتركة للمستقبل حول الجودة، كي تسهم في التخلص من المشكلات التي تعوق قدرة المؤسسة التعليمية على المنافسة والتميز. فهي نظاماً تحفيزياً يحث كافة العاملين بالمؤسسة على النجاح اللانهائي.

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عام ١٩٨٠ وأستمر حتى الآن، وقد ركز على جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج، وركز أيضاً على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين وإندماجهم، مع التركيز على المرونة والمحافظة على الكفاءة وتحفيز الأفراد العاملين وتمكينهم والحد من بيروقراطية الإدارة، بالإضافة الى التركيز على المستفيدين ومشاركة الموردین.^(١) وللحديث عن هذا ينبغي عرض النقاط التالية:

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة

تعرف الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلى من خلال الإستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات البشرية والمادية والوقت.^(٢)

(١) أسامة محمد شاكر، حميد محمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم ٢٠٠٨، ص ٧٣، ضياء الدين زاهر،

إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة دليل عملي ٢٠٠٨، ص ٦٨.

(٢) صالح ناصرعليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ٢٠٠٨، ص ١٨

الجودة الشاملة فى التعليم هى جملة الخصائص والمعايير التى ينبغى أن تتوفر فى جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما يتعلق منها بالمدخلات أو المخرجات التى تلبى حاجات المجتمع ومتطلباته ورغبات العاملين والمتعلمين، ويتحقق من خلالها الإستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة التعليمية.^(١)

واخيراً فإننا نستطيع أن نؤكد على أن مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وهو منهج إدارى يهدف الى دفع المؤسسة الى الإلتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات، العملية، والمخرجات) وذلك لإيجاد مناخ يشجع الموظفين على المشاركة الإيجابية فى عمليات التغيير وتقليل الهدر وتعظيم المردود.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الإدارة هى المسئولة عن التخطيط ووضع السياسات وتحقيق الأهداف الى واقع وتنعكس آثارها الإيجابية على المؤسسة التعليمية والمجتمع بصفة عامة. فإدارة الجودة الشاملة تعد أداة ووسيلة لتطبيق وتحقيق الجودة المنشودة.

إدارة الجودة الشاملة هى المنهجية الإدارية المنظمة التى تهدف الى تنفيذ الأنشطة التى تم التخطيط لها مسبقاً، والتى تمكن المؤسسة من تحسين الأداء بشكل مستمر على كافة المستويات، وذلك بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ودعم المهارات من خلال التنمية المهنية المستدامة وتفويض السلطة ونظم المساءلة وضمان الجودة والإستقلالية وتقديم التغذية الراجعة والمستمرة وإزالة العوائق بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية ومؤسستها.^(٢)

إدارة الجودة الشاملة منهج يركز على إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسة التعليمية، تجعل الإداريين والمعلمين والمتعلمين إيجابيين ومتحمسين لكل ما هو جديد، من خلال تنشيط

(١) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة

والإعتماد لمؤسسات التعليم ٢٠٠٨، ص ١٦

(٢) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، مرجع سابق ٢٠١١، ص ١٣.

مواهبهم وقدراتهم وتشجيع العمل الجماعي وإشراكهم في إتخاذ القرارات، مما يخلق تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى العاملين وخريجي هذه المؤسسة التعليمية.^(١)

إدارة الجودة الشاملة هي نموذج إداري متطور يعتمد على تدعيم ثقافة التحسين المستمر والتميز لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، وإستخدام الموارد المتاحة بصورة مناسبة، وهذا يتطلب تغيير ثقافي في بنية التنظيم الإجتماعي للمؤسسة التعليمية للحصول على مخرجات تعليمية متميزة وقدرات عالية في الإنتاج.^(٢)

يعرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها العمل الذي يؤدي بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.^(٣)

ويعرفها هارفي وجرين بأنها تعنى تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية.^(٤)

ويمكن تحدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة عناصر أساسية هي:^(٥)

- التنسيق: يؤكد على أن المنتج الأساسي هو ما يكتسبه المتعلم من خلال عملية التربية والتعليم والتدريب من معارف ومهارات وقيم أخلاقية وجمالية تعمل على تنميته ذاتياً.
- الهدف: هو أن كل منتج أو خدمة تصل إلى أي فئة من المستهلكين داخل المؤسسة أو خارجها، وكل نشاط يقود المنتج أو الخدمة النهائية يجب أن يكون بأعلى مستوى ممكن من الجودة ويطابق المعايير.

(١) حافظ احمد فرج، محمد صبرى حافظ، إدارة المؤسسات التربوية ٢٠٠٣، ص ١٥٥.

(٢) محمد حسين العجمي، ٢٠٠٧ الإعتماد وضمنان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوى العام، ص ١٤٢

(٣) محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة ٢٠٠٦، ص ١٢٤

(٤) رضا ابراهيم المليجي، الجودة الشاملة والإعتماد المؤسسى رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم فى

عصر المعلوماتية ٢٠١٠، ص ٢٨

(٥) محمد البكر، أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية والتعليمية، ٢٠٠٤، ص ٢٠.

• العملية: أى التغذية الراجعة من جانب المستهلكين لتحديد مستوى جودة المنتجات والخدمات.

ويرى جابلونسكي أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعنى الإسهام الفعال للنظام الإدارى والتنظيمى بكافة عناصره فى تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات، بحيث تسهم جميعا فى تحقيق هدف المؤسسة فى الوصول الى مواصفات قياسية ذات نوعية جيدة.^(١)

يتضح مما سبق أن مفاهيم - الجودة الشاملة - إدارة الجودة الشاملة كغيرها من المفاهيم الإدارية التى تتباين بشأنها المفاهيم والأفكار وفقا لوجهات نظر وإهتمامات الباحثين، والزاوية البحثية التى يهتمون بها، إلا أن هذا التباين يعد تباين شكلى فى المفاهيم ليس إلا، حيث تتشابه وتتداخل التعريفات وتتكامل فيما بينها.

مفهوم معايير الجودة الشاملة

المقصود بالمعيار هو عبارات تحدد شروطاً ومواصفات ومتطلبات قياسية لشيء أو عمل أو أداء ما، بحيث تصفة المعايير فى أجود وأكمل صورة.

فمعايير الجودة تعنى الخصائص والشروط التى ينبغى أن تتوفر فى الأداء أو الشئ بحيث يؤدى إستعماله الى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المرجوه منه، ويؤدى دائما الى جودة فى الإستعمال وجودة فى المنتج وفقاً للأغراض المطلوبه والمواصفات المرجوه.^(٢)

كما تعرف معايير الجودة بأنها تلك المعايير المقننه التى أصطلح عليها عالمياً والتى ينبغى توفرها لقياس مدى الأداء بمفهومة الشامل، ويتضمن الأداء كل من المتعلم والمعلم والمناخ السائد والمؤسسة التعليمية والإدارة التعليمية.^(٣)

(١) جوزيف جابلونسكى، إدارة الجودة الشاملة ٢٠٠٣، ص ١٧.

(٢) محمود كامل حسن الناقة، معايير جودة الأصالة والمعاصرة للتدريس ٢٠٠٧، ص ٥

(٣) محمد على نصر، رؤيه مستقبلية مقترحة نحو تطوير إعداد المعلم فى ضوء معايير الجودة ٢٠٠٧،

فمعايير الجودة هي جملة المواصفات والشروط المتفق عليها سلفاً من قبل الهيئات المعنية المعبرة عن جودة وكفاءة مختلف عناصر إدارة التعليم بما يسمح بقياس مدى جودة المؤسسة التعليمية وسبل تطوير هذه الجودة والإرتقاء بمستواها.^(١)

إلا أن معايير الجودة وفق نموذج بالدريج تتركز في شكل نقاط تتكون من (١٠٠٠) نقطة تتوزع على سبع مجالات رئيسية وهي كما يلي:

§ القيادة (١٠٠ نقطة) وتشكل العمود الفقري للنظام المتكامل والمسؤول الأول الذي

يسعى بكل السبل لتحقيق الجودة ورضى العملاء مع التركيز على أهمية الأدوار التي تلعبها القيادة الوسطى والمباشرة في العمل.

§ الإدارة الإستراتيجية للجودة (٦٠ نقطة) التي تسعى الى وضع أهداف

إستراتيجية بعيدة المدى، وتغيرات جذرية في الإدارة والأداء، بتبنى ثقافة تنظيمية حديثة، مع وضع التحديات والصعوبات كأولويه لهذه الإستراتيجية لحلها.

§ التركيز على العميل وإحتياجات السوق (٣٠٠ نقطة) من خلال القياس المستمر

لردود أفعال العميل وإتجاهاته وشعوره نحو المنظمة، ودراسة إحتياجاته وأولوياته، ومقارنه رضاه بغيره من عملاء المنظمات الأخرى.

§ القدرة على تحليل المعلومات (٧٠ نقطة) وذلك بعد جمع المعلومات الدقيقة

وتبويبها وتحليلها من خلال برامج نظم المعلومات المتطورة، والإستمرار في تحديثها.

§ التركيز على الموارد البشرية (١٥٠ نقطة) من خلال مشاركة الموظفين

وإدماجهم في عمليات التخطيط للجودة، وتبنى سياسات من شأنها القياس والتقويم والتقييم المستمر لجميع الموظفين بالنزاهة والحياد المطلق.

(١) محمد شحطان احمد، متطلبات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر على

ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، ٢٠١٣، ص ٨١.

§ إدارة عمليات الجودة (١٤٠ نقطة) وذلك بتوفير المرونة والسرعة اللازمة لإنجاز العمل، والتأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات بما يلبي رغبات وتطلعات العملاء، وتجنب حدوث الأخطاء والحد من وقوعها.

§ نتائج الجودة (١٨٠ نقطة) وهي المسؤول عن معرفة مدى نجاح الخطط التي تم تنفيذها، ومدى تحقق الأهداف الإستراتيجية التي وضعت للمؤسسة التعليمية.^{(١)(١)}

ثانياً: مبادئ ومدخل الجودة الشاملة

• مبادئ الجودة الشاملة فى التعليم

تركز فلسفة الجودة الشاملة على أهمية استثمار كل الموارد والطاقات البشرية المتاحة للمؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها وتحقيق حاجات عملائها من جهة أخرى. وتتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها وهي:^(٢)

١. رضا العميل (عميل داخل المؤسسة، وعملاء خارج المؤسسة متلقى الخدمة) من خلال تلبية توقعاتهم الآنية والمستقبلية، وذلك بإنشاء آليات خاصة بالإتصال معهم، فيجب أن يكون العميل جزء من نظام المؤسسة وفى بؤرة إهتمامها.
٢. تفويض السلطة، بتغيير أسلوب الإدارة من التسلط الى التفويض والتمكين، مما يدعم لديهم الثقة ويمكن العاملين بالمؤسسة التعليمية من المشاركة الفعالة فى إتخاذ وصناعة القرار لتحقيق أهداف المؤسسة. وينبغى أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.
٣. الجمع المستمر للبيانات وتوظيفها، لإتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات الإحصائية، على أن تتضمن هذه البيانات إحتياجات المتعلمين وكافة المشاركين بالمؤسسة التعليمية، ومقاييس الأداء، ورغبات أولياء الأمور والمستفيدين من الخدمة ومتطلبات سوق العمل، ويجب أن تستخدم هذه المعلومات من أجل التحسين وليس من

(١) مروان وليد سليمان المصرى، ٢٠٠٧ تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية فى ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ص ١٠٤.

(٢) Pamela Stacey Quebodeaux: **Quality in Education in the Calcasieu Parish School System** 2010, pp13-14.

أجل الحكم والرقابة. وهذه القواعد المعلوماتية يجب أن تكون متكاملة بحيث تشمل الحقائق على كل المستويات التنظيمية وكل الأنشطة والإجراءات التي تتم داخل المؤسسة لإتخاذ قرارات أكثر إيجابيه.

٤. الرؤية المشتركة، والشمولية وتعنى توجه موحد للمؤسسة يتلشى تكرار الجهد أو تعارضه مع بعضه البعض، فالرؤية المشتركة هي الثقافة الداعمة للجودة. والشمولية تعنى أن مسؤولية الجودة تضامنية بين كل المستويات التنظيمية (مركزى - محلى - تنفيذى) وبين كل الموظفين، وكل العناصر (مدخلات - عمليات - مخرجات) فى كل الأوقات.

٥. التحسين المستمر، وهي عملية لا تنتهى مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء، وهذا التحسين يشكل جوهر الجودة الشاملة (تحسين العمليات - تحسين المنتج وتطويره)، ويتحقق ذلك بتقليل الاختلاف وتلافى العيوب والرغبة الدائمة فى التطوير، ومن خلال نظام متكامل من البيانات تتم إدارته بالمنهج العلمى تتم مواجهه المشكلات ويتم التحسين بصورة متدرجه وليس قفزات إرتجالية.

٦. العمل الجماعى، لتحقيق الرؤية المشتركة، وتحقيق أفضل تعاون داخل المؤسسة التعليمية وتقليص الأخطاء الى أقل درجة، فالعمل داخل المؤسسة يجب أن يقوم على أساس التعاون بدل التنافس الذى يؤدى الى الصراع وإهدار الوقت والجهد والمال.

٧. إيجاد بيئة تساعد على الوحدة والتغيير، فيشعر أفراد المؤسسة التعليمية بحرية المناقشة والتعبير عن المشكلات التي تواجههم والمقترحات المثلى لحلها أو تجنبها. كما ينبغى أن تحظى القوى الوظيفية بالشعور بالأمان فى وظائفها، ويسود جو من الوضوح والعدل.

٨. التعليم والتدريب المستمر لما له من دور فعال على إدراك العاملين لمسئولياتهم ومهامهم إتجاه الجودة ومسئولياتهم تجاه المستويات التنظيمية الأخرى بالمؤسسة.

٩. تعهد الإدارة العليا بنشر وتطوير ثقافة الجودة، وهذا يعنى بالضرورة مشاركة القيادات فى القيم والمعتقدات التى ترتبط وتدعم مفاهيم الجودة داخل المؤسسة التعليمية، ودعمها الكامل لهذه القيم وآليات تطبيقها، ومتابعتها.^(١)

فى ضوء ما سبق فإن مفهوم الجودة يستلزم وجود معايير لمدخلات العملية التعليمية وعملياتها ومخرجاتها، على أساس أن المعايير تهدف الى تحقيق الجودة الشاملة وتساعد على إدارتها، إنطلاقاً من أنه لا جودة بدون معايير.

مداخل إدارة الجودة الشاملة:

الإدارة هى درجة قوة التأثير لإحداث تغيير هادف فى سلوك الأفراد من أجل الفاعلية، وتوجيه وتقييم الأداء للتحسين النوعى، وتقوم على التفاهم المشترك بين القادة والمستويات الإدارية وجميع العاملين بالمؤسسة، وترتكز على مجموعة من المبادئ والأفكار منها:

- ١- إقتناع القيادة بأن التغيير ليس شيئاً ثابتاً ولكنه فى تغير مستمر ومتسارع
- ٢- يقع العبئ الأكبر على مديرى المؤسسات التعليمية لتغيير ثقافة الموظفين نحو الجودة والترويج لها بينهم
- ٣- إيمان القيادة بأهمية إستثمار الوقت والمبادئ
- ٤- إقتناع القيادة بالتركيز على إستراتيجيات العميل (الطالب)^(٢)

ويعد الجهاز الإدارى مسؤول عن وضع رساله المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال الرؤية الواضحة والمبادئ الإرشادية التى تساعد فى الحفاظ على التراث الثقافى وتطوير مهارات الإتصال والتفاعل الإنسانى.^(٣)

(١) محمد حسنين العجمى، مرجع سابق، ص١٤٣، برانت دافيز، لنداليسون، الإدارة المدرسية فى القرن

الحادى والعشرين، ٢٠٠١، ص ١٠٩، احمد ابراهيم احمد، مرجع سابق، ص ١٨٥،

Wilson. Paul f.: **Performance-Based Assessment-ASQC Quality press 1996,** P.10. & Vasu , Michael, L., et.A1. **Organizational Behavior and public Management 1998-**, p.241.

(٢) احمد عبد الحميد الشافعى، السيد محمد ناس، ثقافة الجودة فى الفكر الإدارى التربوى اليابانى وإمكانية

الاستفادة منها فى مصر، ص ١٠٥

ولقد تعددت مداخل إدارة الجودة الشاملة منذ البداية، فقد تم الإتفاق بين رواد الجودة الشاملة على بعض الأمور وإختلفوا فى أمور أخرى، ومن خلال هذا التباين ظهرت عدة مداخل للجودة الشاملة يمكننا أن نعرض لأربعة منها فقط كما يلي:

١ - المدخل الفيكتورى - س (Victory - C)

٢ - المدخل الدائرى لإدارة الجودة الشاملة T.Q. M Wheel Model

٣ - نظام ٦ سيمجا System 6 Sigma

٤ - التحسين المستمر للأداء (KAIZEN)

١- المدخل الفيكتورى - س (Victory - C)

يقوم هذا المدخل على فكرة وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل القيادة الإدارية قابلة للتطبيق، الهدف الرئيسى منها تحقيق رضا العميل، وذلك بوضع إستراتيجية تستجيب لمتطلبات وإحتياجات العميل، وتنفيذ عدة عمليات تهدف إلى التحسين المستمر للنظام والعمليات؛ بحيث تكون النتيجة أفضل جودة بأقل تكلفة.^(١)

٢- المدخل الدائرى لإدارة الجودة الشاملة The T.Q.M Wheel Model

يقوم هذا المدخل على فكرة أن العميل هو الذى يضع ويوجه ويدير الخطة الرئيسية، و ظهر هذا النموذج فى الولايات المتحدة الأمريكية ولقى نجاحاً كبيراً فى الشركات التى نفذته.

ويتكون هذا المدخل من ثلاثة عناصر رئيسية لتحقيق هدف إستراتيجى (هو رضا العميل، وإشباع حاجاته) حيث يتكون من^(٢)

أ- مجموعة الأساليب والممارسات اليومية للإدارة Daily Management

يتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

(١) عمر وصفى عقيلى، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر ٢٠٠١، ص ٤٠ - ٤٨.

(٢) حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، مرجع سابق ٢٠٠٣، ص ١٧٢ - ١٧٣.

- ماذا يتم القيام به ؟ What يتطلب ذلك وضع أنماط لأفضل السبل لممارسة كل العمليات التي تتم في الإدارة ككل.
- من يقوم بالعمل؟ Who هذا يعني أن يقوم بتنفيذ العمل جميع الأطراف سواء كانوا أفراداً أو مجموعات عمل.
- كيف يتم ذلك؟ How هذا يتعلق بالأساليب والوسائل الخاصة للتحسين وجعلها موضع التنفيذ.

ب- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يمثل التخطيط الاستراتيجي الوسيلة التي من خلالها يتم توحيد كافة الأنشطة والإستراتيجيات، وتحقيق التنسيق الرأسي بين المستويات التنظيمية وهذا الجزء يتمثل في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ماذا يتم القيام به ؟ What حيث يتطلب التخطيط الاستراتيجي إحداث تطوير جوهري للأداء.
- من يتولى ذلك؟ Who يتولى القيام بتطوير الأداء التنظيمي والإبتكار والإبداع والمبادأة، جماعات العمل والفرق الرئيسية المشكلة من مختلف المستويات الإدارية لضمان التنسيق بينها.
- كيف يتم ذلك؟ How وهي الأساليب الإدارية والأدوات التي تحقق التنسيق والتكامل بين الجهات العاملة.

ج- الإدارة التكاملية Functional Management

تهدف إلى تحقيق التكامل الأفقي لكافة وظائف الإدارة، وعدم النظر إلى أجزاء المؤسسة على أنها جزر منعزلة مستقلة عن بعضها البعض ويجب أولاً الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية لتحقيق الهدف من الإدارة التكاملية:

- ماذا يتم القيام به؟ What وهذا يعني تطبيق كل النظم التي تحسن الأداء، وكذلك تطبيق معايير ومقاييس الجودة وإدارتها.

- من يتولى ذلك Who هذا يتحقق من خلال مشاركة كل العملاء والمستفيدين فى تناول وتحليل كافة الأمور التى تتعلق بجودة العمليات.
- كيف يتم ذلك؟ How يتم ذلك من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية وأساليب المراجعة والمتابعة والرقابة.

٣ - نظام ٦ سيمجا System 6 Sigma

يهدف هذا المدخل إلى تحقيق أقصى درجات الجودة والإتفاق بأقل تكلفة ممكنه، وفى أقل وقت ممكن لتحقيق رضا العميل، وتقليل العيوب.

ويعد هذا النظام من الأنظمة الإداريه المتكاملة التى وضعت لتحسين أنشطة العمليات المختلفة، وتزويد القيادة بالأساليب والأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات والوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الجودة.^(١)

فمدخل 6-sigma يعد من المداخل المناسبة التى تهدف الى التطوير والتحسين للمؤسسات التى تعاني من بعض المشكلات.

ويتضمن نظام ٦ سيمجا المبادئ التالية:^(٢)

المبدأ الأول: التركيز على العميل:

فمعايير الأداء تبدأ من العميل، والتطوير يحدد بناء على التأثير فى رضا العميل، فالتركيز على العميل هو قمة الأولويات،، وعليه فإن إستراتيجيات المؤسسة يجب أن تعزز مفهوم " صوت العميل"، و تهتم بالتعرف على إحتياجاته ومتطلباته وتوقعاته، مع الأخذ فى الإعتبار التغيير المستمر لتلك الإحتياجات والتوقعات.

(١) خالد سعيد عبد العزيز، سيمجا ٦ - تطبيقات على المنشآت الخدمية والصناعية، Available at:

www.6-sigma.May2014

(٢) Steven H. Jons: **Better project management performance with six sigma** , 2006 , pp,22.60

المبدأ الثاني: الإدارة بالمعرفة:

إن الإدارة بالمعرفة تعد من السياسات التي تركز عليها لحل المشكلات، فعن طريق البيانات الحقيقية يتم بناء معايير الأداء، وتحليل المشكلات للوصول إلى إتخاذ القرار على أساس الواقع لتقليل نسب المخاطر.

المبدأ الثالث: ملازمة العمليات للمخرجات:

إن إتقان العمليات يعد طريقاً حقيقياً لبناء منافسة إيجابية للتوصل إلى منتج جيد، ومن أجل تحقيق إحتياجات ورغبات العميل مما يساعد المؤسسة على النجاح والإستمرار.

المبدأ الرابع: الإدارة بالمبادأة

هذا المبدأ يركز على تحديد أهداف طموحة، وأولويات واضحة، والتركيز على تجنب حدوث المشاكل، كما يركز على مراجعة هذه الأهداف باستمرار. فالمبادأة هي نقطة البداية للإبداع والتغيير.

المبدأ الخامس: تعاون بلا حدود:

يدعو هذا المبدأ إلى إزالة الحواجز الإدارية والنفسية بين العاملين من خلال تشجيع وتوزيع فرص التعاون بين المجموعات الداخلية في المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع التعاون مع المجتمع الخارجى.

المبدأ السادس: السعى إلى الكمال مع القدرة على تحمل أوجه القصور:

فأى مؤسسة تضع 6-sigma هدف لها عليها أن تواصل السعى للوصول إلى مزيد من الكمال فى الأداء، وفى ذات الوقت تكون قادرة على إدارة الأخطاء وأوجه القصور من حين لآخر.

4-التحسين المستمر للأداء (KAIZEN)

يعد مدخل كايزن من أشهر أدوات التحسين المستمر، ويعتمد على الإلتزام بعمليات التغيير نحو الأفضل بشكل متواصل وتدرجى، ويتضمن تحديد المقارنات المرجعية للممارسات الممتازة.

فالتحسين المستمر للأداء (كايزين Kaizen) نظام إدارة أبتكره Masaki Imai رئيس وصاحب معهد Kaizen للإدارة في طوكيو، والمصطلح يتكون من مقطعين: الأول Kai وتعنى الأفضل أو التغيير التدريجي، والثاني Zen وتعنى التحسين المستمر.⁽¹⁾

ويتم في هذا المدخل التركيز على عدة عناصر منها:

- فرق العمل
- ضبط الوقت
- التركيز على العميل
- دوائر الجودة
- التعاون بين الإدارة والموظفين

كما يركز هذا المدخل على أربع خطوات أساسية:⁽²⁾

- الخطة P- Plan: وفيها يتم جمع البيانات لتحديد المشكلات التي تحتاج إلى تحسين وتحديد الخطة اللازمة لها.
- العمل D- Do حيث تطبيق الخطة عن طريق المحاولة.
- التحقق S- Study: وفيها يتم تحليل النتائج للتحقق من تنفيذ الأهداف، مع عمل التعديلات اللازمة.
- التنفيذ A- Act: حيث تتم خطوات التنفيذ إعتماً على نتائج الخطوات السابقة، ويتم إستكمال تنفيذ الخطة التي لم تنفذ في المرحلة الأولى.

هذه الخطوات تمثل المراحل التي تدور حولها عمليات التحسين المستمر للمؤسسة لتطبيق معايير الجودة، من خلال عمليات تحسين وتطوير مستمرة يقوم بها كل فرد في المؤسسة وليس وقفاً على فريق أو مستوى إداري معين، فهي مسئولية تضامنية بين الإدارة

(1) KAIZEN Institute: **What is KAIZEN?** 2013,p.5.

(2) Masaaki Imai: **KAIZEN Management system**, 2013,p.1.

وكل الموظفين سعياً لإرضاء العميل من خلال تحقيق توازن في التركيز على تحسين العملية والإهتمام بالمنتج سعياً لتحسين الأداء في كل مجالات العمل.

وأخيراً نستطيع القول أن مداخل إدارة الجودة الشاملة متعددة، ومتباينه فيما بينها وفقاً للهدف المرجو تحقيقه منها. كما تسعى الإدارات الجامعية الى تحديث أساليبها، وإختيار المداخل الإدارية المناسب لها لرفع كفاءتها التعليمية، وكفاءة عناصرها الإدارية والإرتقاء بها.

ثالثاً: معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي (الأسس، والأهمية، والأهداف)

• أسس تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي

يجب توفر مجموعة من الأسس لتطبيق معايير الجودة في التعليم الجامعي، ومن هذه الأسس ما يلي:

- توفر الوعي بمفاهيم الجودة في إدارة التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالمؤسسة التعليمية حتى يشارك الجميع في تنفيذ الجودة.
- وجود أهداف محددة وواضحة لدى المؤسسة التعليمية يشارك في وضعها جميع العاملين، وتحقق رغبات العاملين والمتعلمين والعلماء على حد سواء ولها توجه مستقبلي قريب ومتوسط وطويل الأجل.
- توافر قيادة فعالة تتمكن من تنميه مفهوم وثقافة الجودة، وتحدد الإحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح، ولديها القدرة على تحديد الواقع الحالي للمؤسسة التعليمية والدافعية لتطويرها في المستقبل.
- تبنى فلسفة منع الأخطاء وليس مجرد كشفها، والتركيز على تصحيح العمليات وليس لوم ومعاقبه الأفراد المخطئين، والعمل على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- إستخدام مدخل حل المشكلة في تطبيق معايير الجودة بإعتبار المدخل الملائم لتحسين الجودة.
- تصميم البرامج والأساليب التعليمية في ضوء دراسات إحتياجات السوق والعلماء من حيث الأعداد المطلوبه والمواصفات المأموله ومتابعة التغيرات التي تحدث.

- تبنى إستراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، ورؤيه كل عملية من العمليات الإدارية فى ضوء النظام ككل، مع الإهتمام بالأمور الصغيرة قدر الإهتمام بالأمور الكبيرة.
- الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وإستخدام قواعد للبيانات متكاملة ويمكن تحديثها بصورة دورية لتمكن متخذى القرار من العمل بشفافية وسرعة ودقة.
- التفاعل بإيجابية مع البيئة المحيطة بالجامعة.
- تطبيق مبادئ التعليم المستمر، مع التأكيد على التدريب المرتبط بتحسين الجودة، وتشجيع العاملين على المشاركة فى الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية.
- التركيز على أهمية إدارة الوقت فى المؤسسة التعليمية كمورد رئيسى.
- التركيز على العمل الجماعى، وتحقيق الروابط والتعاون بين الأقسام والجهات الإدارية والعاملين ووضع جميع العاملين فى مجموعات عمل.
- الإعتناء على التقويم الذاتى، مع إيجاد آليه للتقويم الخارجى للجودة.
- التقويم والتحسين المستمر من خلال فرق العمل المتخصصة التى تتولى مهام القياس والتقييم.^(١)

• أهمية تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعي

رأت كثير من المؤسسات التعليمية فى الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة ومعاييرها الأمر الذى يضمن لها خدمة تعليمية متميزة وإنضباطاً إدارياً داخلياً يوفر لها مناخاً علمياً متميزاً.

فبدون إدارة فعالة وداعمة للتغيير، يصعب تنفيذ إجراءات وعمليات تطبيق الجودة، وعليه فإن جودة الإدارة تتمثل فى جودة الأداء الإدارى بالهيكل التنظيمى للمهام المنوطة به، والشعور بالالتزام التنظيمى والمشاركة فى العمليات الإدارية، وإتباع أساليب التدعيم وأنظمة الحوافز لضمان التغيير.

(١) عابدة فؤاد ابراهيم، إدارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٢، ص ٨٢، جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، المؤتمر القومى للتعليم العالى، ٢٠٠٠، ص ٤.

كما أكد إعلان بيروت للتعليم العالى فى الدول العربية على أهمية جودة مخرجات التعليم، وطلب من جميع أنظمة ومؤسسات التعليم أن تعطى الأولوية لضمان جودة البرامج والتدريس والمخرجات والإجراءات والمقاييس اللازمة لضمان نوعية التعليم، كى تتماشى مع المتطلبات العالمية دون الإخلال بالخصوصية لكل قطر أو مؤسسة أو برنامج.^(١)

ومن أهم مزايا تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى ما يلى:

- الوفاء بمتطلبات المتعلمين وأولياء الأمور وتحقيق رضى المجتمع
 - مشاركة جميع العاملين فى إدارة المؤسسة التعليمية لعلمهم جميعا بأدوارهم ومسئولياتهم ومهامهم ومشاركتهم فى التطوير والتحسين
 - ترابط وإنسجام النظم الإدارية داخل المؤسسة التعليمية مما يؤدى الى الإنضباط الذى يشجع على الإنجاز
 - إيجاد نظام موثق لضمان الأداء لا يتأثر بغياب أحد الأفراد
 - ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة فى خدماتها
 - رفع وزيادة مستوى الوعى بجودة العمل والنظام لدى جميع العاملين من خلال المعايير اليومية لمعايير الجودة والإلتزام بها
 - تقليل البيروقراطية الإدارية، والتخلص من تكرار العمل ومعوقاته، مع الإلتزام فى الوقت نفسه بالقوانين والقرارات واللوائح الرسمية.
 - تخفيض الهدر فى إمكانات المؤسسة التعليمية، المادية والبشرية والوقت^(٢).
- مما يؤدى الى تقليل الاخطاء وزيادة الإلتزام وخلق مناخ عمل أفضل بكل المقاييس، وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة الجامعة والعاملين بإداراتها المختلفة، وتشجيع وتنمية مهارات العاملين بها.

(1) Unesco,1998, **Higher Education in the Twenty-first Century Vision Action** ,Arab Regiona ,What Higher Education wanted by the Arab States at the Conference on Higher Education.Beirut:2-5 March ,Sawn of XXIST Cenutry, pp.6-7.

(١) صالح ناصر علميات، مرجع سابق، ص ١٢٨، احمد ابراهيم احمد، مرجع سابق، ص ١٧٧-١٧٨.

كما أنها تقلل من الهدر إذا كانت مواصفات المخرجات التعليمية مطابقة للقياسات العالمية، ومناسبه لسوق العمل مما يضاعف من معدلات التنمية بالمجتمع، ويجعله قادراً على تحقيق طموحات أفرادة وتحقيق أهدافه.

• أهداف تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى

الهدف من تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى إحداث نقلة نوعية فى مدخلات ومنظومات مؤسسات التعليم الجامعى وعملياتها، والحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة والجودة يمكن إعتادها، حيث أن التحسن المستمر للعملية الإدارية والتعليمية ومحاولة معالجة الأخطاء وتلافيها قبل حدوثها، وإرضاء العميل هى من أهم أهداف تطبيق معايير الجودة. وينبثق من هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية منها:

- إنترام الجامعة بتنفيذ الرؤية والرسالة التى وضعتها لنفسها
- عمل القيادة على الإدارة الرشيدة وتميز الأداء داخل مؤسستها
- توفير الشفافية والموضوعية فى الحكم على أداء الجامعة
- تلتزم الجامعة بمبدأ المحاسبة والمساءلة وعمليات التقويم الذاتى والمستمر
- تعمل الجامعة على تفعيل دور المؤسسات المحلية، ومساعدة الجهات الرقابية والمتابعة على أداء دورها لتحسين عمليات الجودة و الأداء.
- تحسين وتطوير أساليب القيادة المؤسسية وتطوير أساليب الأداء، والتقويم المؤسسى والتعليمى، لضبط وتطوير النظام الإدارى بالجامعة.
- ربط التعليم والتدريب بالمهارات الحياتية وإدارة الحياه وإحتياجات المجتمع المحلى، مما يرتقى بمستوى المتعلم، ويزيد الكفاءة التعليمية ويرفع مستوى الأداء للإداريين.
- التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتاحة مع العمل على تنميتها وإستحداث إمكانات اخرى
- تنمية نظم المتابعة والتقويم لضمان الجودة بما يحقق الشفافية، بتفعيل وحدات التدريب والتقويم بالجامعة
- تدعيم نظم الصيانه للمبانى الجامعية بما يكفل متطلبات وإحتياجات العملية التعليمية والتدريب المستمر وغيرها من امور القيادة المؤسسية.

- التأكد من إستمرار التحسن فى أداء العاملين والعملية التعليمية، من خلال تتبع الأدلة والشواهد على هذا التطور فى الأداء.^(١)

رابعاً: معايير الجودة الشاملة فى إدارة التعليم الجامعى (المؤشرات - مراحل التطبيق - صعوبات التطبيق)

مؤشرات إدارة الجودة الشاملة فى التعليم

يتكون نظام إدارة الجودة من مجموعة من المحكات التى تصف خصائص نظام إدارة المؤسسة التعليمية بصورة شاملة وهى كما يلى:

- الإدارة الإستراتيجية: هى التى تختص برسم السياسات العامة للجامعة وبناء الخطط التى تعد الوثيقة الرئيسة لخطة العمل، وتوضع مع بداية كل عام جامعى مع الأخذ فى الإعتبار الإجابته على مجموعة تساؤلات منها أين نحن الآن؟ والى أين نريد أن نصل؟ وكيف نصل الى ما نريد؟

وينبغى أن تتضمن خطة العمل الرؤية والرسالة والأهداف المراد تحقيقها ومؤشرات الأداء، فضلاً عن الأولويات والمصادر المطلوبه لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسى فى بناء الخطة هو إحتياجات المستفيدين والمجتمع المحلى.

- نوعية إدارة الجودة: ويرتبط هذا المؤشر بمدى قدرة الجامعة على توفير الخدمة التى تحقق توقعات المستفيدين (المتعلمين والمعلمين والموظفين وسوق العمل).

- التسويق ورعاية العميل: يسعى هذا المؤشر الى تحديد إحتياجات سوق العمل والمتعلمين والمستفيدين من الخدمة بغرض تقديم تدريب وتعليم فعال بما يرضى حاجات المستفيدين.

- تطوير الموارد البشرية: يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية.

(١) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مرجع سابق ٢٠٠٨، ص ١٣

- **تكافؤ الفرص:** لجميع العاملين والمتعلمين بما يعزز الشعور بالرضا، مما يطور ويحسن العملية التعليمية برمتها.
- **الصحة والسلامة:** بضمان وجود بيئة صحية وآمنة لجميع العاملين والمتعلمين في الجامعة.
- **الإتصال والإدارة:** مما يسمح بانتقال المعلومات بصورة إنسيابية على المستوى الأفقى والعمودى بين كافة العاملين والمتعلمين مع الجامعة.
- **خدمات الإرشاد:** بتحديد حاجات المتعلمين والعاملين (النفسية والاجتماعية والأكاديمية وغيرها) والعمل على تحقيقها.
- **تصميم البرنامج وتنفيذه:** يختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية التي يحتاجها سوق العمل، كما يعنى هذا المؤشر بإختيار طرق التدريس المناسبة فضلا عن التركيز على الأنشطة وإحتياجات المتعلمين والعاملين.
- **التقييم لمنح الشهادات:** يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم والموظف الذى حقق مؤشرات منح المؤهل أو شهادات التدريب يحصل عليها معتمدة من الجامعة.⁽¹⁾

• مراحل تطبيق معايير الجودة

هناك خمس مراحل أساسية لتطبيق معايير الجودة هي كما يلي:

§ إقتناع وتبنى الإدارة لفلسفة إدارة الجودة

§ مرحلة التخطيط

§ مرحلة التقويم

§ مرحلة التنفيذ

§ مرحلة تبادل ونشر الخبرات

(١) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مرجع سابق ٢٠٠٨، ص ١١-١٣، رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب تطبيقها، ٢٠٠٧، ص ص

١ - إقتناع وتبنى الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:

فى هذه المرحلة تقرر المؤسسة التعليمية رغبتها فى تطبيق معايير الجودة، وعليه تبدأ القيادات العليا بتلقى برامج تدريبية متخصصة من جهات معتمدة عن مفهوم الجودة ومتطلباتها ومبادئها لتقوم فيما بعد بنقل هذه الأفكار والثقافة الى العاملين بالمؤسسة.

٢ - مرحلة التخطيط:

فيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذها وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة، ويتم أيضا إختيار الفريق القيادى للجودة بالمؤسسة التعليمية، والمساعدين ويصدق على الخطة من جميع أعضاء الفريق. ويتم ربط الخطط بأهداف المؤسسة (ارضاء العميل الداخلى والخارجى).

٣ - مرحلة التقييم:

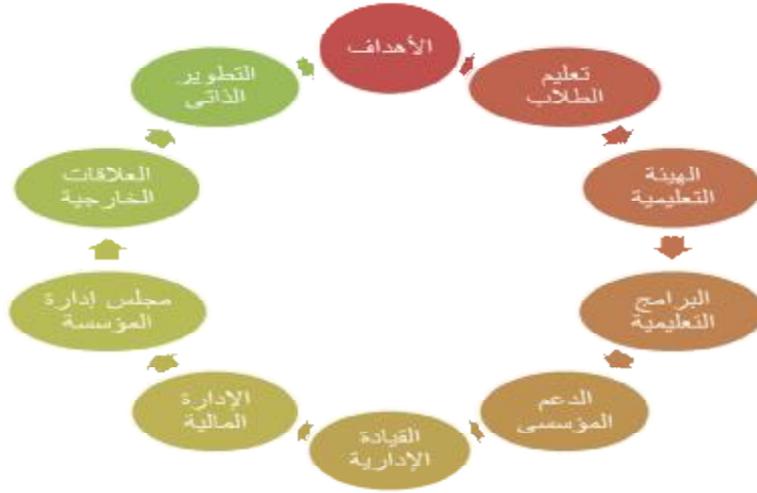
تقدم معايير الجودة المواصفات والخصائص والمهارات القياسية التى ينبغى أن تتوفر لدى المؤسسة، حيث تقوم بتشخيص مواطن القوة لتدعيمها، وتحديد مواطن الضعف للتغلب عليها أو التقليل منها، والغرض النهائى من مرحلة التقييم هو:

- تحديد مستوى استعداد المؤسسة لتطبيق معايير الجودة
- تطوير أداء المؤسسة بصورة شاملة (المتعلمين، العاملين، القيادة، الهيئة المعاونه، والمجتمع المحلى).
- تفعيل المشاركة المجتمعية للجامعة
- التوظيف الأمثل للمباني الجامعية وتجهيزاتها ولتكنولوجيا التعليم والإتصال
- الرقى بمستوى الخدمة المقدمة بما يتناسب ومعايير الجودة والإعتماد
- الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين والمجتمع المحلى
- توفير نظام توكيد جودة والمحاسبة، يقوم على الشفافية والعدالة والمساواة والوضوح
- تشجيع الجامعة على تقويم نفسها وللمنافسة المحلية والإقليمية والدولية طبقا للمعايير المحلية والعالمية
- تكوين قواعد بيانات تسهم فى بناء وتنفيذ وتطوير خطط الجامعة

- تعزيز الثقة بين أعضاء الجامعة والعاملين وكافة فئات المجتمع المحلي

لقد قدمت حركة التقويم الذاتي الشامل للتعليم بعض المعايير التي تضمن شموله، وطور انصارها خمسة واربعين معياراً مقسمة على عشر مجالات يعتقدون إنها تغطي تقويم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية وهذه المعايير كما هي موضحة بالشكل التالي وتتمثل في:

معايير التقويم الشامل للمؤسسة



- الأهداف: التي يجب أن تكون مرشداً لتوجيه حاضر ومستقبل المؤسسة التعليمية، وتكون قادرة على إبراز الهوية المميزة للمؤسسة عن غيرها
- تعليم الطلاب- الهيئة التعليمية- البرامج التعليمية
- الدعم المؤسسي: الذي من جوانبه توفر خطط طويلة المدى لتطوير المبنى والأجهزة والمرتببات والمخصصات المقدمة للموظفين لجذب عناصر مميزة جديدة للمؤسسة التعليمية، فضلاً عن توفير الإجراءات الملائمة لتقويم أداء الموظفين

- القيادة الإدارية ومدى إهتمامها بالتخطيط، ودعم العلاقات بينها وبين الموظفين بالمؤسسة، ومدى ضمانها للإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم أداء المديرين والإداريين لتطويرهم مهنيًا فضلًا عن توفيرها لمبدأ تكافؤ الفرص والعدالة في سياسات التوظيف الحالية.

- الإدارة المالية

- مجلس إدارة المؤسسة التعليمية ومدى فهمة للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها، ومدى تفاعله مع الجمهور الخارجي، ومدى مساهمة مجلس الإدارة في تطوير المؤسسة التعليمية

- العلاقات الخارجية

- التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية الذي يتضمن دعم المؤسسة لجهود الإبتكار والتجريب بين موظفيها، وتوفير الإجراءات اللازم لدعم عمليات التطوير الذاتي لدى منسوبي المؤسسة التعليمية.

٤ - مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم إختيار الأفراد الذين سيقومون بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث الوسائل والتدريبات المتعلقة بتطبيق معايير الجودة.

٥ - مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

في هذه المرحلة يتم:

إستثمار الخبرات والإنجازات التي تمت من جراء تطبيق معايير الجودة، ويدعى المعنين والمهتمين من الجامعات والإدارات الأخرى والعملاء لتوضح لهم مزايا تطبيق معايير الجودة لكي يسهموا بدورهم في عمليات التحسين المستمر للمؤسسة.^(١)

مما سبق يتضح إن إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التي دخلت حديثًا مجال الإدارة التعليمية بعد أن ثبت نجاحها في مجالات أخرى، وتسعى إدارة الجودة الشاملة لإعداد القائد التربوي في كل المستويات الإدارية بمواصفات معينة حتى يواكب عصر التكنولوجيا

والمعلوماتية بمتغيراتها الهائلة والمتسارعة، وبمواصفات خاصة للتعامل مع هذا التغير بفاعلية.

وتقع هذه المسؤولية على جهات الإدارة العليا فى إعداد أفراد يستطيعون القيام بذلك بكفاءة من أجل الإندماج فى المنظومة العالمية، وإدارة الجودة الشاملة هى أحد الأطر والمعايير الفعالة الأساسية للقيام بهذه المهمة.

ويهتم نظام الجودة بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمى وتوزيع المسئوليات والصلاحيات على العاملين وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل والمتابعة والتحقق من أن الخدمة المقدمة مطابقة للمعايير.

ويقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق النجاح طويل المدى، وتحقيق فوائد للعاملين فى المؤسسة والمجتمع، وسميت بالشاملة لأن المسؤولية جماعية وتشمل جميع العاملين ومجالات العمل وعناصره الصغرى والكبرى.

وأخيراً يمكننا القول أن جودة التعليم الجامعى تتحقق من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإدارى للمؤسسات التعليمية، وتفصيل نظام المتابعة والتقييم لتفادى الوقوع فى الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية.

صعوبات تطبيق معايير الجودة بالتعليم الجامعى

قد تواجه آليات تطبيق الجودة بالجامعات ببعض الصعوبات والتحديات منها على سبيل المثال:

- تزايد أعداد الطلب على الالتحاق بالجامعات، مما يجعل هناك ضغط على الخدمات المقدمة ويقلل من جودة الأداء.
- المتطلبات المتغيرة والسريعة لسوق العمل، وصعوبه تحديد الأولويات والخدمات الواجب توافرها مما يجعل هناك عدم توافق وفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل.

- عدم معرفة الموظفين بالأهداف أو الرؤى المشتركة مما يؤدي للتباين فى الأداء وأحيانا التناقض.
- قد تكون النظم المستخدمة حاليا بالجامعات لإعداد وتنمية قدرات العاملين بالجامعة تفتقر للتطوير والتحديث، كما أن بعضها يتسم بالجمود التنظيمى بغض النظر عن إحتياجات العمل الفعلية
- قد تكون النظم الإدارية بالجامعات تعاني من التضخم وجمود القوانين الحكومية والقواعد الحاكمة لمنظومة التعليم الجامعى، مما يقلل من فرص التطوير والتحديث.
- قد يكون التركيز على الجوانب النظرية أكثر من الجوانب العملية، والكم بدلا من الكيف مما يؤدي الى مخرجات تعليمية قاصرة عن تلبية إحتياجات السوق المحلى أو الإقليمى.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التى تساعد الأفراد على تحقيق مستوى عال من الأداء.
- قد تكون مصادر التمويل اللازمة لعمليات التطوير محدودة وقليلة المصادر.
- ضعف التمويل الثقافى والفنى والرياضى داخل الجامعة مما يؤدي الى تدنى الأداء.
- قصور المرافق والتجهيزات عن تلبية إحتياجات الجامعة لمواكبه عصر التكنولوجيا، وعصر المعلومات المتسارع.
- إعتداد القبول بالجامعات على مجموع درجات الثانوية العامة دون وضع إعتبار للدرجات والمهارات، مما يؤثر سلبا على جودة التعليم الجامعى ومخرجاته.
- غياب التنسيق بين التعليم الثانوى والعالى فى المناهج، وقصور الإرتباط بين البحث العلمى وإحتياجات المجتمع وحل مشكلاته.
- عدم مراعاة إحتياجات المستفيدين ورغباتهم.
- ضعف سبل الإتصال داخل إدارات الجامعة بعضها البعض ومع محيطها الخارجى والمجتمع المحلى.
- ضعف النظام المعلوماتى للمؤسسة التعليمية، وعدم تبنيها التقنيات الحديثة فى الإتصال.

- مقاومة بعض العناصر داخل الجامعة للتغيير لقصور واضح في فهم الجودة وأهدافها وسبل تحقيقها.
- عدم الإهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين لشيوع النمط الدكتاتوري في القيادة
- النمطية في عمليات التقييم والتقويم سواء الطلابي أو للعاملين بالأدارات المختلفة بالجامعة.
- عدم مكافأة العاملين على أدائهم المميز مما يحبطهم ويعوقهم عن إحراز مزيد من التقدم.
- الحاجة الى وقت وجهد كبير من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، ومهارات وقدرات معينه لتطبيق إجراءات الجودة على حساب الوقت المخصص للتدريس أو العمل، وقصر الفترة الدراسية الفعلية، مما يعرقل من عمليات تطبيق الجودة بالجامعات.⁽¹⁾⁽¹⁾

تمثل هذه الصعوبات عائقا حقيقيا لدى كثير من الجامعات العربية والإقليمية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بها، مما يتطلب حلول فعليه من شأنها تفعيل آليات تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى تلك الجامعات وتنمية حقيقية لإدارة الموارد البشرية. فالوضع في سلطنه عمان يختلف كثيراً عن هذه الجامعات.

(1) عادل السعيد البناء، إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الإعتماد وضمان الجودة، ٢٠٠٥، ص ٢٨٩:٢٩١، جمال على الدهشان، الإعتماد الأكاديمي، الخبرة الأجنبية والتجربة المصرية، ٢٠٠٧، ص ٨٢:٨١، رضا ابراهيم المليجي، مرجع سابق ٢٠١٠، ص ٨٦-٨٨.

المراجع العربية

١. احمد عبد الحميد الشافعى، السيد محمد ناس، ثقافة الجودة فى الفكر الإدارى التربوى اليابانى وإمكانية الاستفادة منها فى مصر، ٢٠٠٠.
٢. اسامة محمد شاكر، حميد محمد الاحمدى، إدارة الجودة الشاملة فى التعليم، ط١، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، ٢٠٠٨.
٣. جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة و الاعتماد لمؤسسات التعليم ٢٠٠٨.
٤. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مشروع الوثيقة المتكاملة لمعايير المدرسة الفعالة، ٢٠٠٧.
٥. جوزيف جابلونسكى، إدارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٣.
٦. حافظ احمد فرج، محمد صبرى حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، ٢٠٠٣.
٧. رضا ابراهيم المليجى، الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسى رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم فى عصر المعلوماتية، ٢٠١٠.
٨. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٨.
٩. عادل السعيد البناء، إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الاعتماد وضمان الجودة، ٢٠٠٥، جمال على الدهشان، الاعتماد الأكاديمى، الخبرة الأجنبية والتجربة المصرية، ٢٠٠٧.
١٠. عابدة فؤاد ابراهيم، إدارة الجودة الشاملة، جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، المؤتمر القومى للتعليم العالى، ٢٠٠٠.
١١. عمر وصفى عقيلى، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر ٢٠٠١.

- ١٢ . محمد البكر، أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، ٢٠٠٤.
- ١٣ . محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٦.
- ١٤ . محمد حسين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، ٢٠٠٧.
- ١٥ . محمد شحتان احمد، متطلبات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، ٢٠١٣.
- ١٦ . محمد على نصر، رؤية مستقبلية مقترحة نحو تطوير إعداد المعلم في ضوء معايير الجودة، ٢٠٠٧.
- ١٧ . محمود كامل حسن الناقية، معايير جودة الأصالة والمعاصرة للتدريس، ٢٠٠٧.
- ١٨ . مروان وليد سليمان المصري، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٧.

المراجع الأجنبية

1. Pamela Stacey Quebodeaux: Quality in Education in the Calcasieu Parish School System: Experiences of Administrators, A Dissertation for the Degree of Doctor, Univ. of New Orleans, May 2010.
2. Steven H. Jons: Better project management performance with six sigma , available at: www. Ketch. Ca, 2006.
3. Wilson. Paul. F: Performance- Based Assessment- ASQC Quality press 1996 , & VASU, Michael, L. et al. Organizational Behavior and Public Management 1998.
4. Unesco, 1998 , Higher Education in the Twenty- first Century Vision Action, Arab Regiona, What Higher Education wanted by the Arab

States at the conference on Higher Education, Beirut: 2-5 March, Sawn of XXIST Century.

مواقع الانترنت

www.6-sigma,May, Available at 2014

خالد سعيد عبد العزيز، سيجما ٦ - تطبيقات على المنشآت الخدمية والصناعية

www. Kaizen. com , 12/12/ 2013. KAIZEN Institute: What is KAIZEN?

www. Kaizen. Com. 12/12/ 2013.Masaaki Imai: KAIZEN Management system, Ideal corporat management system.