

تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي: دراسة بين المراحل والمعوقات

أ. سليمان جمعه سليمان الخلاص

قسم المهن الإدارة - كلية العلوم والتقنية الحراة

Suliman.tamzin@yahoo.com

الملخص:

تهتم العديد من مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث بتبني إدارة الجودة الشاملة ولمست جدواها وأثرها على جودة التعليم بصورة مباشرة وشمول الجميع بالتطوير المستمر، من هنا تتركز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس المتمثل في: ما مراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي، تهدف الدراسة إلى التعرف على مراحل تطور التاريخي للجودة الشاملة، وتوضيح مفهوم ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي لفهم ودراسة أهم مراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج المتمثلة على استمرارية تحسين المنتج التعليمي لكون الجودة الشاملة، ولا يمكن تحقيق مخرجات تعليمية بجودة عالية بدون التحسين والتطوير المستمر في المناهج التعليمية وطرق التعليم.

كلمات مفتاحية: تطبيق، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، المراحل، المعوقات.

Abstract:

Many any higher education institutions in the modern era are interested in adopting total quality management and have seen its feasibility and impact on the quality of education directly and including everyone through continuous development. Hence, the problem of the study is focused on the main question of: What are the stages and obstacles of applying total quality management to higher education institutions? The study seeks to identify the stages of the historical development of total quality, and to clarify the concept and obstacles to the application of total quality management in higher education. In his study, the researcher followed the descriptive approach and the analytical approach to understand and study the most important stages and obstacles to the application of total quality management to higher education institutions. The study reached the most important results of continuous improvement of the educational product because the quality is comprehensive, and high-quality educational outcomes cannot be achieved without continuous improvement and development in the educational curricula and teaching methods.

Keywords:

application, total quality management, higher education institutions, stages, obstacles.

المقدمة:

يؤدي عدم الاهتمام بمفاهيم الجودة في التعليم العالي إلى ضعف مستوى التعليم وتدني مستوى الطلبة في الجامعات. حيث تواجه المؤسسات التعليمية والجامعات هنا سوء الإدارة وعدم كفاءة الكوادر التدريسية وعدم خضوع أدائهم لمقياس الجودة في التعليم، ويشمل الأمر العاملين والموظفين في الجامعات، التي هي بحاجة إلى تطوير أدائهم وبشكل شمولي وتحقيق روح الفريق والتدريب المستمر في العمل كأحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الادارية الحديثة والتي يتم تطبيقها في معظم المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة. المؤسسات التعليمية وكباقي المؤسسات في العصر الحديث تواجه منافسة شديدة وصعوبة متزايدة في التسويق لبرامج التعليم.

مما تقدم تتركز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس المتمثل في: ما مراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالى؟

تساؤلات الدراسة:

تتركز تساؤلات الدراسة في:

- 1- ما مراحل تطور التاريخي للجودة الشاملة؟
 - 2- ما مفهوم ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالى؟
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

أولاً- الأهمية العلمية:

- 1- التزام مؤسسات التعليم العالى بتحسين الجودة والذي يعد من أهم عوامل نجاح الجودة.
- 2- الإهتمام بالعاملين في الجامعات والمعاهد العليا والكوادر التدريسية وإفساح المجال أمامهم للمشاركة في الجودة وإبداء الرأي.
- 3- له تأثير على تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة درجة الانتماء لجامعاتهم ومعاهدهم. وذلك عن طريق وضع عناصر محددة التي سوف يتم التطرق إليها في البحث وتؤدي إلى تقييم الأداء ورفع العقبات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا- الأهمية العملية:

- 1- إن إدارة الجودة تركز على فكرة إعادة تقييم العمليات الإدارية والوظيفية في أي منظمة وتحديثها عبر إعادة تصميمها بواسطة التقنيات والأساليب الحديثة حتى يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وتقديم أفضل الخدمات بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة.
- 2- مما لا شك فيه إن للجودة أبعاد تتعلق بالكفاءة والتقنيات الفردية والاستمرارية وخاصة الطلبة في التعليم العالي.
- 3- دور الجودة مهم على رفع مستوى الدراسي للطلبة بالإضافة إلى تحسين الخدمات الجامعية المقدمة لهم.
- 4- إن هذه الدراسة سوف تسهم في تقديم إيضاحات حول دور تطبيق برامج الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا ورفع درجة وكفاءة العاملين فيها من الموظفين والمدراء.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مراحل تطور التاريخي للجودة الشاملة.
- 2- توضيح مفهوم ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

منهج الدراسة:

اتباع الباحث المناهج التالية:

- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لفهم ودراسة أهم مراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي.

تقسيم الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى:

المبحث الأول: مراحل تطور التاريخي للجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مفهوم ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المبحث الأول: مراحل تطور التاريخي للجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المناهج الحديثة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام المدير بذلك التطبيق، وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير.¹

أولاً- التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

إن تطور مفهوم الجودة مرت بمراحل عديدة ويمكن تلخيصها أدناه:

1- مرحلة العصور الوسطى أو ما قبل الثورة الصناعية:

هي الفترة التي انتشرت فيها الحرف والتصنيع اليدوي من خلال ورش تصنيع بسيطة وتمتد لمئات السنين قبل الثورة الصناعية.

2-مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

ظهرت في هذه المرحلة المصانع وبدأت تحل محل ورش التصنيع اليدوية، وأصبحت المصانع تضم أعداداً أكبر من العاملين، وشهدت هذه المرحلة زيادة كبيرة في حجم الإنتاج وأرتفع مستوى الجودة.²

3- مرحلة العصر الحديث:

مع بدايات القرن العشرين تطور مفهوم الجودة بشكل كبير وأعيد تشكيله بأبعاد جديدة

¹ الشبلي، هيثم محمود وكلوب، محمد. 2008. اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغيرات صفة المستجيب، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (2) 2008، ص 77.

² P.N. Mukherjee (2006), Total Quality Management, PHI Learning Pvt. Ltd publishing, p 77

منذ بدايات وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية.

حيث ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية، وقد انفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية التالية لإدارة الجودة الشاملة في القرن العشرين وهي متداخلة التأثير وهي كالتالي:

أ- مرحلة الفحص أو المطابقة.³

وفقاً لهذا التصور فإنه يفترض أن المنتجات جيدة وأنها ستلبي حاجات العملاء. وعليه فإن عمليات الفحص تتم على المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً.⁴

ب- مرحلة مراقبة الجودة:

ظهرت بدايات هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين عندما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، حيث تطور استخدام هذه الأساليب في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومنها العينات الإحصائية وخرائط الرقابة:⁵

- منع وتقليل عدم المطابقة للمواصفات قدر الإمكان، استناداً إلى المعلومات ومراقبة الجودة.

- تحسين عمليات التخطيط المنظم والتكنولوجيا وتصميم المنتجات بشكل دقيق.
- العرض الشامل واستخدام مقدمي المعلومات العملاء لتعزيز الرقابة على مستوى جودة المنتج والخدمة.

- استعراض الاحتياجات الرئيسية وساعات العمل، حتى تتمكن من تعويض عن المنتجات المعيبة والغير مطابقة للجودة.

³ Taylor, Frederick W., Daniel Nelson (1980), and the rise of scientific management, Madison University of Wisconsin Press, ISBN 9780299081607, p 91

⁴ Go etch, L, and Davis, S, 1994, Introduction to Total Quality, Prentice Hall Inc, Page 18

⁵ عباس الخفاجي، المقدمة في الجودة الشاملة، 2001، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 44

ج- مرحلة ضمان أو تأكيد الجودة:

هي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة وذلك من خلال منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتوجيه جميع الجهود الإدارية والفنية نحو منع وقوع المشكلات من مصادرها حيث قاد هذا الاهتمام إلى التحسين المستمر وبثبات الذي يعرف بتوكيد الجودة والذي يركز على ما يلي⁶:

- مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ومستوياتها المختلفة، ومشاركتها في تخطيط مراقبة الجودة.

- مفهوم منع العيوب قبل وقوعها وليس بعد وقوعها.

- لاهتمام بالتحسين يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلاً من التركيز على الفحص بعد الانتاج.

- التركيز على الدور الذي يجب أن تطلع به كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة.

ثانياً- تطور مفهوم الجودة الشاملة في العصر الحديث:

إذا عدنا إلى جذور تطور مفهوم الجودة الشاملة في القرن العشرين والذي بدأ بشكل دقيق كمفهوم في العام 1920 وفي هذا العام تم تطبيق النظريات الأحيائية للسيطرة على جودة المنتج. وفي عام 1992 قدم العالم سينج⁷ (singe) بعداً جديداً لحركة الجودة في العصر الحديث يقوم على ضرورة أن تتعلم المؤسسات من تجربتها ومن تجارب الآخرين. أن تعمل المؤسسات على تطوير وتحسين نفسها بشكل دائم،

⁶ Crosby, Philip B. *Quality Is Free*, 2003, 5th edition. New York: New American Library, p 181

⁷ Peter M. Senge (1994). *The laws of the fifth discipline*. (pp. 57-67). New York: Currency Doubleday publishing, p 224

- وللوصول لهذا النوع من المؤسسات يرى سنج ضرورة توفر ثلاثة أمور أساسية:
- 1- تركيز المؤسسة على العاملين فيها من خلال خلق روح الرغبة والتطوير المستمر لديهم وأن تكون هذه الرغبة مبنية على أسس ثابتة، والعمل على إزالة المعوقات من قمة الهرم الإداري نزولاً الى الأسفل مع العاملين وتشمل تلك المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على الإبداع، وتدعيم الممارسات الجيدة التي تهدف إلى تحسين عملية الممارسة في كافة أجزاء المؤسسة.
 - 2- تركيز المؤسسة على المديرين فيها من خلال تغيير الطريقة التي يفكرون بها وتركيزهم على العوامل والظروف الحقيقية للأداء في المؤسسة واهتمامهم بالتعليم والتدريب الدائم للعاملين بالمؤسسة.
 - 3- جعل عملية التعليم والتدريب جزءاً أساسياً من فلسفة المؤسسة وهو نتاج طبيعي لتركيز المؤسسة على العاملين والمديرين فيها.
- ولكن مفهوم الجودة الشاملة قد تم تعريفه بدقة أكبر في الأربعينيات من القرن الماضي في اليابان من قبل الباحثان الأمريكيين في علم الإدارة أدوار ديمينغ Deming وفيغنباوم Feigenbaum وكان التركيز على جودة المنتج وجميع الخصائص الأخرى للمنتج المتعلقة بالمؤسسة. وبعدها كانت للدكتور جوزيف جوران Dr. Joseph Juran التأثير الأكبر على ظهور مبدأ إدارة الجودة وقد عمل مبكراً في برنامج الجودة في شركة ويستيرن اليكترونيك. وأصبح معروفاً بشكل أكبر في العام 1951 بعد نشره كتاب السيطرة النوعية. في العام 1954 أتجه الى اليابان للعمل مع المصنعين هناك وتدرّس الجودة. وكانت فلسفته مقاربة الى فلسفة ديمينغ مع بعض الاختلافات.⁸

⁸ Deming, W. Edwards. Out of Crisis. Cambridge, Mass.: MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1986, p 155

بعد نشوء المبدأ الأول لمفهوم الجودة الشاملة تبعها بعدة سنين دراسات أخرى من قبل العديد من المفكرين وبدأ مفهوم الجودة يتطور وتتم ومفاهيم الجودة الشاملة مع السنين حتى الآن. في بدايات القرن العشرين كان مفهوم الجودة يعني فحص المنتجات التي تراعي المواصفات القياسية. ففي العام 1940 من القرن الماضي وخلال الحرب العالمية الثانية أصبحت الجودة كمفهوم أحسائي في طبيعته وتم استخدام تقنية أخذ العينات الأحيائية للتأكد والتحقق من الجودة والرسوم البيانية للسيطرة النوعية تم استخدامها لمراقبة عمليات الإنتاج.⁹

في العام 1960 شهد مفهوم الجودة الشاملة تطوراً ملحوظاً، مع ظهور مفهوم (معلم الجودة)، أخذ المفهوم بعداً آخر وعالمي. وأصبحت الجودة ينظر لها كمفهوم يشمل المنظمة والمؤسسة بشكل شامل وليس فقط عملية الإنتاج. وحيث أن جميع الوظائف مسؤولة عن جودة المنتج والجميع يشارك الكلفة في ضعف المنتج، تم النظر الى مفهوم الجودة في ذلك الوقت كونها تؤثر على جميع أجزاء المنظمة أو المؤسسة.

وبعدها بدأ مفهوم الجودة الشاملة يتطور بشكل مضطرب من قبل العديد من الباحثين والمفكرين في علم الإدارة وفي أواخر السبعينيات من القرن الماضي شهد مفهوم الجودة الشاملة في الأعمال تطوراً دراماتيكياً حيث كان ينظر الى الجودة سابقاً كونه شيئاً يتطلب الفحص والتصحيح، وفي الفترة ما بين العام 1907 وحتى 1980 خسرت العديد من الشركات الصناعية الأمريكية أسهمها في الاسواق لصالح الشركات الأجنبية المنافسة. في صناعة السيارات على سبيل المثال أصبحت شركة تويوتا

⁹ بديسي، فهمية (2004)، "إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منثوري، الجزائر، العدد 23، ص 22.

وهوندا اليابانية اللاعب الأكبر في صناعة السيارات.¹⁰ وفي عالم المنتجات التسويقية أصبحت شركات يابانية أخرى كتوشيبا وسوني المسيطرة في أسواق الأجهزة المنزلية والتلفزيونية والبث الإذاعي والتلفزيوني. هذه المنافسة الأجنبية أدت الى ظهور منتجات قليلة السعر مع جودة عالية مما أدى الى ظهور تحدي كبير حقيقي للشركات المصنعة الأمريكية. جميع هذه التحديات أدت الى التسارع بين الباحثين الأمريكيين والعاملين لدى الشركات المصنعة الكبرى الأمريكية الى تطوير مفهوم الجودة الشاملة ومن ثم إدارة الجودة الشاملة من أجل اللحاق بركب الشركات الأجنبية المسيطرة على الاسواق العالمية في ذلك الوقت.

وبدأت الشركات الغربية تدرك ضراوة المنافسة اليابانية والتي بنيت على الجودة العالية قبل السعر وخطر الشركات اليابانية بات يهدد وجودها، فبدأت في إعادة حساباتها بتنظيم أعمالها والعودة الى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة الحديثة ومن بين الشركات التي نجحت في هذا المجال هي شركة IBM من خلال المداخل التالية:¹¹

- 1- إرضاء الزبون وتلبية ما يريد، وما يتوقعه في المستقبل.
 - 2- الجودة مسئولية الجميع من قمة الهرم حتى القاعدة.
 - 3- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء داخل المنظمة وبشكل شمولي.
- ومنذ العام 1970 وحتى الان شهدت المنافسة على الجودة تطورا كبيرا مضطردا مع مرور السنين وكان معظم التركيز من قبل المصنعين على الجودة والسعر. أصبحت الشركات في ذلك الوقت تركز كثيرا على الجود من أجل كسب الاسواق والتنافس

¹⁰ Jens J. Dahlgard, Kai Kristensen, Gopal K. Kanji (2002), Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis, p 43

¹¹ David E. Bellagio, Shmuel Bashan (2011), Work Item Management with IBM Rational ClearQuest and Jazz: A Customization Guide, Pearson Education publishing, ISBN 9780138012106, p 281

من موقع أقوى.¹²

وفي معظم الصناعات أصبحت الجودة النوعية أساس أي صناعة وأي شركة لا تتماشى مع تلك المفاهيم للجودة لا يمكنها الصمود في الاسواق لفترة طويلة وأصبح مفهوم الجودة يتطلب الجائزة الوطنية للجودة وشهادة الجودة في الاعمال. وشهد مفهوم الجودة الشاملة تطوراً كبيراً منذ العام 1980 وحتى نهايات القرن الماضي. كما ويبين الباحث مراحل التطور من خلال الجدول الزمني أدناه.

وتطور مفهوم الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة أو ما يطلق عليه TQM. أن مفهوم الجودة القديم كان يمثل ردة الفعل ومصمم لتصحيح مشاكل الجودة بعد حدوثها. أما المفهوم الحديث المعاصر للجودة فقد أخذ بعداً آخر تجاوز الإنتاج وشمل الخدمات أيضاً وتمثل في بناء الجودة في المنتج والخدمة وفي تصميم العمليات التي تؤدي إلى إنتاج المنتج والخدمة وبشكل شامل وهوما يطلق عليه الآن إدارة الجودة الشاملة. في العقد الأخير من القرن الماضي بدأ مفهوم الجودة الشاملة يتحول نحو مفهوم جديد وهو إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال استعراض التطور الذي شهده مفهوم الجودة الشاملة خلال القرن الماضي، أؤكد هنا أن مفهوم الجودة الشاملة في الواقع تمثل فلسفة إدارية متطورة وحديثة ونشأت بسبب التطور الصناعي والتكنولوجي في العالم ولا يفيدنا منهج محدد في إنجاز العمل، فهي إذا في حالة مستمرة من التحسين والتطوير بمشاركة الجميع في المنظمة وتمثل البحث المستمر عن أفضل الطرق والوسائل التي تمكن الوصول إلى أعلى درجات الكمال في جودة المخرجات.

¹² العزاوي، محمد (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، ص

المبحث الثاني: مفهوم ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

قد بدأت العديد من مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث بتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ولمست جدواها وأثرها على جودة التعليم بصورة مباشرة وشمول الجميع بالتطوير المستمر. حيث كانت الجامعات تعاني من ضعف مستوى جودة التعليم بسبب العديد من المعوقات البيروقراطية وسوء الإدارة وعدم استغلال الموارد المتاحة بالشكل الصحيح، والسبب في ذلك قد يعود إلى عدم وجود تطبيق حقيقي للجودة الشاملة في الإدارة في مرافقها التعليمية.

أولاً- تعريف الجودة الشاملة:

تعني الجودة الشاملة الكفاءة ويرى آخرون بأنها تعبر عن الفعالية وقد عرفها البعض على أنها تحقيق رغبات وتوقعات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل بالمؤسسة، ويتفق هذا المفهوم مع المفهوم الذي يرى بان الجودة تعني تلبية رغبات العميل وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر الجهود لجميع الاعضاء سواء أكانوا داخل المؤسسة أم خارجها.¹³

إذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الاهداف او المخرجات المنشودة فان هذا ايضا يمثل اساساً مهماً للجودة الشاملة، حيث يعتبر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة وفي أهداف المؤسسة ومن أهم أسس الجودة.

وتؤكد هذه التعريفات جميعاً وغيرها كثير على أهمية رضا المستفيد وعلى استمرارية محاولات تحسين المنتج التعليمي، ويعرف الباحث الجودة الشاملة هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج أو الخدمة

¹³ صبري كامل الوكيل، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم

الاساسي في مصر. بحث منشور في مؤتمر التعليم الأساسي: حاضره ومستقبله (1979)، ص 14

وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج أو الخدمة.

ثانياً- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى التعاون والاتصال بين أقسام المنظمة من أجل تفعيل وظائف المنظمة، حيث أن العمل بروح الفريق تكسر حواجز الاتصال بين الموظفين في الاقسام المختلفة وتكون قاعدة للتغيير.¹⁴

هناك تعاريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمينغ عنها فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلاً على شمول معناها وأستطيع القول هنا في فهمها وبحصاد نتائجها. أدناه مجموعة من التعاريف التي تساعد في إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه:

1- هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدي تحسن الأداء. كما عرفها المعهد الفدرالي الامريكي بانها تمثل القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الاداء وذلك باستخدام الطرق الكمية لأحداث التطوير المستمر في المنظمة.¹⁵

¹⁴ Jablonski, Joseph R.1991. Implementing total quality management: an overview, Technical Management Consortium, Inc, USA, p 121

¹⁵ Federal Quality Institute (U.S.). Introduction to Total Quality Management in the Federal Government. Washington, May 1991. (Federal Total Quality Management Handbook), p34

2- يعرف سيهكتر Sehcter¹⁶ إدارة الجودة الشاملة بأنها " خلق ثقافي متميزة في الأداء حيث يعمل كافة افراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك واداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن.

3- يعرفها Hutchins¹⁷ بأنها مدخل الإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع العاملين بالمنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا العميل وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل. مما تقدم من هذه التعاريف تشترك في:

1 - التأكيد على التحسين المستمر في التطوير للحصول على النتائج المتوقعة في الأمد البعيد.

3- تأكيد روح الفريق في العمل من خلال العمل الجماعي مع عدة أفراد وبخبرات مختلفة.

3- المساهمة المشتركة في عملية صنع القرار في المؤسسة.

4- الاستجابة لمتطلبات العملاء.

من خلال التعاريف السابقة ممكن القول إن التعريف الأشمل لإدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات

¹⁶ Edwin S. Shecter (1992), Managing for World-Class Quality: A Primer for Executives and Managers, Marcel Dekker publishing, 1992, ISBN 9780824777128, p 66

¹⁷ David C. Hutchins (1992) Achieve Total Quality, Director Books, Cambridge (UK), ISBN 9780130060570, p190

واحتياجات العميل.

ثالثاً - مبادئ إدارة الجودة الشاملة: 18

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفعالية فأنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة ويمكن توضيح هذه المبادئ على النحو الآتي: 19

- 1- التفهم الكامل والتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا.
- 2- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة.
- 3- تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة.
- 4- مشاركة جميع الجهات المعنية داخل المنظمة في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المنظمة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.
- 5- بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين، ودعم الجهود المميزة الفردية والجماعية.
- 6- مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة، عن طريق تطوير أدائه في العمل بمختلف مراحل.
- 7- تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز.

رابعاً - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

قد بين عبيد (2013) أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مقاومة التغيير

¹⁸ فريد عبد الفتاح زين العابدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط2، القاهرة، 2001، ص19

¹⁹ Garrin, D, 2003, The Strategic Quality Management, Edge network Publishing, p201

وتأخر الإدارة العليا في تنفيذ الجودة الشاملة في النظام التعليمي وعدم توفر الخبرة لدى هيئة التدريس في تطبيق مفهوم الجودة حيث أن أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم وتطورهم المستمر في مجال اختصاصهم له أثر كبير في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ومساهماتهم في خدمة المجتمع، وإنتاجهم العلمي من بحوث، ومنشوراتهم هي المؤشرات الحقيقية لجودة أداء المؤسسة الجامعية.

خامسا- نماذج إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي:

قامت العديد من الدول المتقدمة أبرزها الولايات المتحدة واليابان وأستراليا ببناء نماذج في الجودة الشاملة وقامت بتطبيقها في جامعاتها، وتستخدم تلك النماذج كأداة علمية تعنى بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات عموماً ومنها التعليمية على وجه الخصوص، وتتميز هذه النماذج بأنها صممت خصيصاً لتلائم طبيعة التعليم المهني والأكاديمي. ومن أهم نماذج إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي هي:

1- نموذج جامعة اورجين²⁰

2- نموذج جامعة ماديسون (Madison)²¹

3- نموذج كلية فوكس فالي²² Fox Valley Technical

²⁰ Edwin Coate. 1993. The introduction of Total Quality Management at Oregon State University, April 1993, Volume 25, Issue 3, pp 303-320

²¹ Ramona Kay Michael, Victor E. Sower, Jaideep Motwani, 1997. "A comprehensive model for implementing total quality management in higher education, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 4 Iss: 2, pp.104 - 120

²² Carol R. Tyler. 2006. Total quality management is total at Fox Valley Technical College, Wiley Periodicals, Inc, Volume 1993, Issue 78, pages 59-63, Summer 1993

4- نموذج جامعة وسكنسون²³ Wisconsin University

5- نموذج بيتر داركر Peter Drucker²⁴

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج والمتمثلة في:

- 1- أكدت الدراسة على الأهمية القصوى في استمرارية تحسين المنتج التعليمي لكون الجودة الشاملة، ولا يمكن تحقيق مخرجات تعليمية بجودة عالية بدون التحسين والتطوير المستمر في المناهج التعليمية وطرق التعليم.
- 2- وضحت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي وبما يتناسب مع رغبات المستفيد (الطالب) ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي.
- 3- بينت الدراسة أن العديد من الدول المتقدمة طبقت في جامعاتها استخدمت نماذج من أجل تطوير المؤسسات عموماً ومنها التعليمية على وجه الخصوص، وتتميز هذه النماذج بأنها صممت خصيصاً لتلائم طبيعة التعليم المهني والأكاديمي.

²³ Ramona Kay Michael, Victor E. Sower, Jaideep Motwani, 1997. A comprehensive model for implementing total quality management in higher education, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 4 Iss: 2, pp.104 - 120

²⁴ Thomas J. Marr, MD, and Mitchell E. Kusy. 1993. Performance Appraisal in the Age of TQM. Medica Quality Management, Vol 19, Issue 5, pp 16.

توصيات الدراسة:

يوصي الباحث بالآتي:

- 1- يوصي الباحث على أهمية التدريب كشرط من شروط التطوير المستمر في المؤسسة التعليمية وبدون تطوير الأداء التعليمي من خلال التدريب لا يمكن تطوير جودة التعليم وفق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 2- ضرورة المشاركة الجماعية وتغليب روح الفريق في العمل على الفردية والنظام البيروقراطي في العمل الذي يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 3- العمل على توفير الموارد الكافية في مؤسسات التعليم العالي من وسائل التعليم الحديثة والمكتبات الإلكترونية والمختبرات المتطورة من أجل الحصول على العلم والمعلومات بجودة عالية وبسرعة مما يوفر الوقت والجهد على الطالب ويحقق رضا المستفيد من المؤسسة التعليمية.

المصادر والمراجع:

- 1- الشبلي، هيثم محمود وكلوب، محمد، اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغيرات صفة المستجيب، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (2)، 2008.
- 2- صبري كامل الوكيل، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الاساسي في مصر. بحث منشور في مؤتمر التعليم الأساسي: حاضره ومستقبله، 1970.
- 3- عباس الخفاجي، المقدمة في الجودة الشاملة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001

4 - العزاوي، محمد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2005.

5-فريد عبد الفتاح زين العابدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط2، القاهرة، 2001.

6-بديسي، فهيمة، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات

جامعة منثوري، الجزائر، العدد 23، 2004.

المصادر والمراجع الأجنبية:

7-Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 4 Iss: 2, 1997.

8-Carol R. Tyler. 2006. Total quality management is total at Fox Valley Technical College, Wiley Periodicals, Inc, Volume 1993, Issue 78, pages 59-63, Summer 1993.

9-Crosby, Philip B. *Quality Is Free*, 5th edition. New York: New American Library, 2003.

10-David C. Hutchins *Achieve Total Quality*, Director Books, Cambridge (UK), ISBN 9780130060570.

11-David E. Bellagio, Shmuel Bashan (2011), *Work Item Management with IBM Rational ClearQuest and Jazz: A Customization Guide*, Pearson Education publishing, ISBN 9780138012106.

12-Deming, W. Edwards. *Out of Crisis*. Cambridge, Mass.: MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

13-Edwin Coate. *The introduction of Total Quality Management at Oregon State University*, April 1993, Volume 25, Issue 3, 1993.

14-Edwin S. Shecter, *Managing for World-Class Quality: A Primer for Executives and Managers*, Marcel Dekker publishing, 1992, ISBN 9780824777128, 1992.

- 15-Federal Quality Institute (U.S.).** Introduction to Total Quality Management in the Federal Government. Washington. (Federal Total Quality Management Handbook), May 1991.
- 16-Garrin, D,** The Strategic Quality Management, Edge network Publishing, 2003.
- 17-Go etch, L, and Davis, S,** Introduction to Total Quality, Prentice Hall Inc, 1994.
- 18-Jablonski, Joseph R.**1991. Implementing total quality management: an overview, Technical Management Consortium, Inc, USA, 1991.
- 19-Jens J. Dahlgard, Kai Kristensen, Gopal K. Kanji** Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis, 2002.
- 20-Peter M. Senge** (1994 fifth discipline. (pp. 57-6). The laws of the 7). New York: Currency Doubleday publishing.
- 21-P.N. Mukherjee** (2006), Total Quality Management, PHI Learning Pvt. Ltd publishing.
- 22-Ramona Kay Michael, Victor E. Sower, Jaideep Motwani,** "A comprehensive model for implementing total quality management in higher education,
- 23-Taylor, Frederick W., Daniel Nelson** (1980), and the rise of scientific management, Madison University of Wisconsin Press, ISBN 9780299081607.
- 24-Thomas J. Marr, MD, and Mitchell E. Kusy,** Performance Appraisal in the Age of TQM .Medical Quality Management, Vol 19, Issue 5, 1993.