

إدارة الجودة الشاملة: نماذج وتجارب عالمية

مؤتمر كلية التربية السادس العلوم التربوية والنفسية
(تجديدات وتطبيقات مستقبلية)

جامعة اليرموك
أربد - المملكة الأردنية الهاشمية
22-24 نوفمبر 2005م

إعداد

د. سالم بن سليم بن محمد الغنبوصي
أستاذ مساعد بقسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

المحتويات

3	مقدمة:
3	مشكلة البحث وأسئلته:
3	هدف البحث:
3	منهجية البحث:
3	مفهوم الجودة:
4	مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
5	متطلبات إدارة الجودة الشاملة:
5	استفادة مؤسسات التعليم العالي من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:
6	قضايا توضع في الاعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة
6	1. القيادة العليا Top Management
7	التغير الثقافي Culture Change:
7	مقاومة التغيير Resistance to Change
7	دراسات سابقة:
8	دراسة هولمز Holmes 1996 :
8	دراسة مكميلان McMillan, 1998
8	دراسة كانجي وتامبي Kanji & Tambi 1999
8	دراسة الغنبوسي Al-Ghanboosi 2002
9	نماذج عالمية لإدارة الجودة الشاملة:
9	النموذج الأوروبي لأصل إدارة الجودة (EFQM (The European Foundation for Quality Management
11	نموذج تميز الأعمال Business Excellence Model
12	نموذج إدارة الجودة الشاملة في خدمات المكتبة الجامعية
12	نموذج مقترح لتعزيز خدمات التعليم العالي (الغنبوسي، 2002)
14	تجارب عالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:
14	تجربة جامعة ويسكنسون (Wisconsin University)
14	تجربة جامعة نورث ويست ميسوري أستيت North West State University
15	تجربة جامعة جرفث الأسترالية Griffith University
16	التحديات التي تواجه الإدارة العربية
16	الخاتمة والتوصيات:
17	المراجع:

مقدمة:

إن تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم عامة والتعليم العالي بشكل خاص لقي قبولا منذ نهاية عقد الثمانينيات من القرن العشرين عندما وجد القادة التربويون في الولايات المتحدة الأمريكية أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة حققت نجاحا في قطاع الأعمال والتجارة، إلى جانب ظهور عنصر المنافسة الذي بدأ ظهوره بين مؤسسات التعليم العالي لزيادة عدد المقبولين في تخصصاتها المختلفة، فضلا عن أن إحصائيات التعليم العالي للعام الأكاديمي 94-1995م، أظهرت أن 3,632 مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة مقيد بها حوالي 14,305,658 طالبا يدفع كل منهم سنويا 8,990 دولار (قيمة الرسوم الدراسية، والكتب، وخدمات، وغرف) في برامج مدتها أربع سنوات، بينما يدفع مثلهم في برامج مدتها سنتان 5,639 دولار سنويا، فهذا يعني أن مؤسسات التعليم العالي تدير أموالا ضخمة منذ ذلك الوقت بدأ ينظر إلى تلك المؤسسات على أنها مؤسسات أعمال في جزء من عملها ربما يكون من المناسب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (هولمز Holmes، 1996م).

ولقد كانت البداية بتبني أفكار إدوارد ديمينغ الأمريكي الأصل ورائد فلسفة الجودة الأولى في حقل التربية، ومنذ بداية التسعينات، وكانت البداية الحقيقية للاستفادة من تلك الفلسفة الإدارية في التعليم العالي خلال العام الأكاديمي 1991-1992م في الولايات المتحدة الأمريكية (مارشس Marchese, 1993:10 ومكملان McMillan, 1998). ولقد توالى برامج تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في أنحاء العالم بعد ثبوت نجاحها في مجالات الإدارة وعملياتي التعليم والتعلم، والخدمات التعليمية في بيئة التعليم العالي، ولكن كان شريطة توفر البيئة المناسبة والالتزام بها من قبل القائمين عليها والمشاركين في تنفيذ برامجها، ويذكر فرييد وكلوغمن (Freed and Klugman 1997:30-31) أن رئيس المؤسسة يلعب دورا أساسيا في توجيهه والتحرك نحو الجودة في الحرم الجامعي، إلى جانب الأدوار المهمة التي يقوم بها المديرين التنفيذيين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، بها تكون إدارة الجودة الشاملة مسؤولية الجميع من في المؤسسة.

مشكلة البحث وأسئلته:

لقيت فلسفة إدارة الجودة الشاملة الترحيب من قبل العديد من الباحثين والقيادات التربوية، كما حذر من تبني مبادئها آخرون في حقل التعليم والتعليم العالي، في المقابل هناك العديد من المؤسسات درست فكرة التطبيق ثم بنت قرارها على قناعة لطبيقت تلك المبادئ، فهناك مؤسسات قبلت بها وجمت فوائدها بعد التطبيق، بينما أخرى فشلت برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تراجعت عن ذلك. فالسؤال الرئيسي المطروح هل مؤسسات التعليم العالي العربية بإمكانها اتخاذ خطوة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ للإجابة على السؤال الرئيسي ستجيب الدراسة عن التالي:

1. ما هي متطلبات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما هي عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة؟
3. مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم العالي؟
4. إلى أي مدى يمكن لبيئة التعليم العالي العربي الاستفادة من مبادئ ونماذج وتجارب إدارة الجودة الشاملة العالمية؟

هدف البحث:

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على النماذج والتجارب العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة العالمية، وما هي متطلبات التطبيق، وما هي المعوقات التي تقف في سبيل التطبيق، بهدف استفادة مؤسساتنا العربية من تلك التجارب.

منهجية البحث:

أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويقوم هذا المنهج على تحليل البيانات والحقائق والخبرات ونتائج الدراسات من واقع ما كتب من أدبيات وتطبيقات وتجارب تناولت موضوع الدراسة، ثم طرح التوصيات

مفهوم الجودة:

مفهوم الجودة لم يكن مقتصرًا على العصر الحديث، بل عرفته البشرية منذ أن بدأت البحث عن الأفضل في أمور حياتها، ولولا ذلك لم تصل البشرية إلى هذا الرقي والتقدم الحضاري، الذي طال مختلف أوجه الحياة، والآثار الخالدة

التي تركتها الأمم السابقة لدليل على تحريها للجودة في أعمالها، وهي دليل ماثل للعيان أن الأمم في مختلف العصور مروا بالبابلين والفرعنة والصينيين والرومان والمسلمين، فتلك الأمم عرفت أهمية جودة، فأتقنوا أعمالهم التي تركوها، والتي مازالت شاهدة على ذلك، فحسن الناس على مر العصور متطلباتهم ورغباتهم من مأكّل ومشرب ومسكن وادوات، فعلى سبيل المثال يرى كُتاب الجودة أن قوانين حمورابي وأثار الفرعنة، وما تركته الأمم الأخرى شاهد على إصرارهم على إتقانهم للأعمال التي تركوها. والإسلام الحنيف كدين حياة أكد على الإتقان في العمل وحث أتباعه على التحلي بذلك، فالرسالة السماوية عبرت عن ذلك في العديد من المواقف فيقول الحق تبارك وتعالى "صنع الله الذي أتقن كل شيء" (النمل آية- 88)، ويقول الحق في سورة الملك الآية- 2 "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا" ويقول أيضا "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (سورة الكهف – الآية- 39) ويقول رسول الهداية محمد صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" رواه مسلم ويقول أيضا "رحم الله إمرءا أحسن صنعه" فالجودة من المنظور الإسلامي الإتقان والعمل الحسن الذي لا خلل فيه.

إلا أن مستجدات الحياة وظهور مفهوم الجودة ومبادئها من خلال أفكار طورها من عرفوا برواد الجودة أمثال إدوارد ديمينج، جوزيف غوران، وفليس كروسبي وغيرهم، بدأ الناس تطلب وتصر على الجودة المتمثلة في المنتج أو الخدمة، وأصبح كل فرد ينظر إلى جودة المنتج أو الخدمة من منظوره الخاص، فقد يرى شخص ما جودة الشيء في تادية ذلك المنتج أو الخدمة حاجته، بينما آخر يرى الجودة في قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة وفئة ثالثة ترى الجودة المنتج أو الخدمة في اسم الراعي لها. ومن هنا نجد أختلاف في تحديد مفهوم الجودة في غاية الصعوبة، حتى أن رواد الجودة أنفسهم لم يتوصلوا إلى تعريف موحد لمفهومها، فعلى سبيل المثال يعرف إدوارد ديمينج Deming بانها "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا". ويقول جوران Juran أن الجودة هي "ملاءمة المنتج للغرض أو الاستخدام". أما كروسبي Crosby فيرى أن الجودة "الإيفاء والالتزام بالمتطلبات".

من هذا يتضح أن مفهوم الجودة يصعب تحديده، إلا أن المستفيد أو الزبون كما هو معروف تجاريا يحدد جودة الشيء وخاصة عندما تتم تلبية حاجته أو توقعه المتضمنة في المنتج أو الخدمة. ويقول فيغنباوم Feigenbaum (1991:7) إن الجودة يحددها المستفيد وليس المهندس، والسوق، والمدير العام. ولكن على أساس خبرة المستفيد بالمنتج أو الخدمة. إذا الجودة يلمسها ويتعرف عليها من يقنتيها سواء كانت منتج أو خدمة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد استخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total quality Management تحت عدة مسميات أخرى كما جاءت في أعمال (Seymour & Collett, 1991; Chaffee & Sherr 1992; Marchese, 1993; Lewis & Smith, 1994) جودة الخدمة الشاملة، Total Quality Service وجودة التحسين المستمر Continuous Quality Improvement وتحسين الجودة Quality Improvement (أنظر 1998) (McMillan) ومبادئ الجودة Quality principles (Freed & Klugman, 1997) ولكن الغاية والهدف واحد وهو التركيز على التحسين المستمر، وتحقيق رضا المستفيد بعد امتلاكه المنتج، أو حصوله على الخدمة.

لقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة، فهناك العديد من المحاولات لوضع تعريف شامل لها، ولكن جاءت تلك التعريفات لتناسب توجهات وتخصصات أولئك الكتاب والمؤلفين، وسيستعرض هذا البحث التعريفات التالية، لصنعتها بالموضوع.

ويعرف البيلاوي (1996) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها "طريقة الحياة داخل الجامعة أو الكلية. والفكرة الأساسية فيها هي زراعة عمليات الجودة في ثنايا عمليات التعليم والتعلم حتى تستطيع الجامعة أن تنظم الجودة في العملية التعليمية ونواتجها بدلا من مجرد البحث فقط عن الجودة في المخرجات بعد إنتهائها". نستخلص مما ذكر إن الجودة أولا ما يرضي المستفيد، ثانيا وهي عملية تقويم، وأخيرا عملية تحسين مستمر لعمليات الإنتاج والخدمات يقوم بها جميع من في المؤسسة. ويعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي (1991) إدارة الجودة أنها "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة تحسين الأداء". يشير جابلونسكي Jablonski 1992 إن إدارة الجودة الشاملة "أسلوب تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على مواهب وقدرات كل من الإدارة والعاملين

بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل، ومن خلال المقومات التالي: غدارة تشاركية، التحسين المستمر، استخدام فرق العمل" (أنظر عبدالله وقويدر 2005)..

متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

عند تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر عدة أمور أو متطلبات، التي يجب أن يضعها متخذ القرار في الحسبان، خاصة وأن تطبيق تلك المفاهيم ومن خلال جهات نظر عدد من مؤيدي تطبيقها أنها تحتاج إلى أرضية لتحقيق نجاحها، ومن مؤيدي تطبيقها في بيئة التعليم العالي كل من فرييد وكلوغمان (1999) Freed & Klugman أكدوا على ضرورة الأخذ في الاعتبار النظم التسعة التالية عند تبني مفاهيم الجودة، 1-بناء ثقافة الجودة في محيط المؤسسة، 2- ساعد الأفراد لتعلم مفاهيم الجودة، 3- نظام لتوصيل رؤية ورسالة المؤسسة، 4- نظام للخدمات وتشجيع النمو المهني، ونمو في مجالات التحسين المستمر، 5- نظام لطرق وأساليب تحليل بيانات اتخاذ القرار، 6- نظام لتطوير الاتصال بين أفراد المؤسسة، 7- نظام لتشجيع وتطوير فرق العمل والتعاون، 8- نظام يركز على كيف أعضاء هيئة التدريس يطوروا عملية التعلم والتعليم، 9- نظام يمكن المؤسسة ماليا من دعم جهود التحسين المستمر.

وكما ذكر الزبيدي (2005) أن هناك عدد من المتطلبات يستلزم توفرها لتطبيق الجودة الشاملة وهي:

- تهيئة مناخ العمل والثقافة المنظمة للمؤسسة.
- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- القيادة الديمقراطية لإدارة الجودة.
- تقويم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بشكل مستمر.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الموارد البشرية.
- مشاركة جميع العاملين في تحسين وتطوير إدارة الجودة الشاملة.
- ارتباط الجودة الشاملة وإدارتها بخطط التنمية للمجتمع وسد حاجاته.
- اعتماد التعاون بين القيادات الجامعية والأقسام الأكاديمية.
- اعتماد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

مما ذكر فإدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تحتاج إلى توفر بيئة مناسبة للتطبيق ودعم من الإدارة العليا، وفهم من الجميع بأهمية نتائجها المتوقع حدوثها وعائدها على المؤسسة والأفراد.

استفادة مؤسسات التعليم العالي من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

كما ذكر أنفا أن نجاح فلسفة الجودة في قطاعي الصناعة والأعمال أدى إلى تفكير قيادات التعليم العالي الاستفادة من تلك الفلسفة الإدارية لتحقيق جودة في المخرجات وعمليات التدريس، والخدمات وللبقاء في المنافسة، التي بدأت ملامحها تظهر بين مؤسسات القطاع في بداية التسعينيات من القرن العشرين، فضلا عن تقليل كلفة العمليات التربوية، ففي العام الأكاديمي 1993-92م نصف 3,500 مؤسسة تعليم ما بعد الثانوي في الولايات المتحدة الأمريكية طبقت أو درست تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، مقتدية بالمؤسسات العامة الغير ربحية والحكومية والمستشفيات (ميدامبا 1995) Midamba). ويقول (احمد ، 2003: 10) فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقا لجودة المنتج ، وسعيا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته ، وجماعته وأفراده في مجال التعليم ، ما أوجنا أن نطلق شرارة المنافسة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل نتائج منتج يرضي الجهود التعليمية(أنظر علاونه، 2004).

أما ساي مور (11:1994) Seymour) عدد الفوائد التي سيجنيها التعليم العالي من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التالي:

- إعطاء الموظفين صوت من خلال مشاركتهم.
- قليل من الشرح مع أستماع أكثر.

- تقليل الخطوات.
- تغير في المناخ المؤسسي.
- رغبة في تجاوز التفاصيل.
- تكاتف جهود الأفراد.
- لغة عمل موحدة.
- التعريف بما نكون عليه.
- تقليل الفاقد وإعادة العمل.
- تقليل الكلفة.

في زمن السرعة والمنافسة التعليم العالي العربي بحاجة إلى تبني مفاهيم أو اتجاهات إدارية تقوم على مبادئ تضمن لها المنافسة والإستمرارية مع خفض التكلفة في بيئة يعمل الجميع من أجل النوعية في الأداء والمخرجات.

ويذكر هووارد (Howard,1996:18-24) النقاط التالية التي بتطبيقها تكمن أستفادة مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظره وهي:

- قيمة المستفيد من خلال التركيز عليه.
- التزام العاملين وتطورهم من خلال المشاركة.
- أفضلية الخدمة من خلال التحسين المستمر للعمليات.
- تقليل الكلفة عن طريق خفض المهام الغير ضرورية.
- تحقيق الهدف بواسطة التخطيط الأستراتيجي.
- المرونة من خلال تحمل كل وحدة مسؤوليتها.

أما فرييد وكلوغمان (Freed and Klugman (1997: 170-195) وضعا قائمة بالفوائد التي تعود إلى التعلم العالي أثر تبنيها مبادئ الجودة على النحو التالي:

- نوع من قيادات أكثر إنسانية.
- تحسين التنسيق بين الأعضاء والنظم في المؤسسة.
- تكون القرارات مبنية على المعلومات.
- تحسين الأتصال في المؤسسة.
- رفع درجة مساهمة الأعضاء في أتخاذ القرار.
- تحسين درجة رضا المستفيد.
- ثقافة المؤسسة مبنية على التحسين المستمر.

قضايا توضع في الأعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. القيادة العليا Top Management

إن المبادرة الأولى لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة تحتاج في المقام الأول مبادرة القادة في المناصب العليا بالمؤسسة، وذلك لأهمية الدعم الذي تحتاجه ذلك القرار، فبدون دعم القيادة العليا وفهمها بأهمية التطبيق يتوقع أن يترتب عليه شيء من الفشل مستقبلاً. و أكدت ذلك أدبيات الموضوع، حيث قال (Geddes (1993), Coate (1993), (1998) *et al.* Angeli (1997) and Freed and Klugman (2002: 86) Sallis أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى دعم قوي من قبل القيادي المؤسسات، وذلك خوفاً من أن يكونوا هناك عوائق أساسية عند التطبيق أو أثناء عملية التطبيق. ويذكر كانجي وتامبي (Kanji and Tambi (1999) إن نتائج دراستهم حول إدارة الجودة الشاملة في الجامعات البريطانية أظهرت أن الجامعات القديمة أقل تعهداً بتحويل مؤسساتهم نحو ثقافة الجودة، ويعكس ذلك ضعف الحماس لدى الإدارة العليا والقيادة فيها، لتبني مبادئ الجودة وثقافتها، كما أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا قرار تختص به القيادة. كما أشارت نتائج دراسة قام بها الغنوصي (2002) أن عينة الدراسة ترى أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة جامعة السلطان قابوس هو قرار الإدارة العليا.

التغير الثقافي Culture Change:

إن تغير ثقافة المؤسسة يتطلب أساساً عند تبني إدارة الجودة الشاملة سنتحدث فالتغير الثقافي عامل ذو أهمية كبيرة لضمان نجاح فكرة التطبيق. فيقصد بالتغير الثقافي هو أن يعي أفراد المؤسسة أهمية التغيير لصالح المؤسسة ولصالحهم، ويكون التغيير ملاسماً لاتجاهاتهم أولاً نحو كل جديد، من خلال ذلك الإدراك يمكن تذليل الصعوبات، إلا أن تقبل تلك الأفكار الجديدة لا بد أن يصاحبها تنفيذ فعلي وعملي مصاحب، وإلا سوف يظهر هناك نوع من ضياع الوقت وعدم تحقيق أهداف التغيير المنشودة، وإدخال مفاهيم إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة ستجد نوع من المقاومة في البداية، إذا لم تتوفر القناعة التامة من قبل الجميع في المؤسسة وبداية قمة الهرم المؤسسي.

يقول فرييد وكلوغمان (1999:39) Freed & Klugman إن الثقافة في التعليم العالي عبارة عن مجموعة معايير، وقيم، وتجارب، وفرضيات توجه سلوكيات الأفراد والمجموعات في المؤسسة، وفي هذا الشأن يعرف هوفستد (1991:180) Hofstede ثقافة المنظمة بأنها برمجة العقل التي تميز أعضاء منظمة عن أعضاء منظمة أخرى. من هنا يكون لتعديل سلوك الأفراد نحو قيم ومبادئ ومعايير أهمية في تشكيل ثقافة المؤسسة، وهذا ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة من خلق ثقافة واحدة يتحلى بها أفراد المؤسسة وهي إن إتقان العمل مسؤولية الجميع. يذكر سالس (2002) Sallis إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييراً ثقافياً يساعد على تغيير اتجاهات الأفراد في الجامعة والكلية.

فتغيير ثقافة مؤسسات التعليم العالي لتقبل ثقافة الجودة عمل ليس بالبسيط فيحتاج إلى قناعة من قبل القيادة العليا في السلم الوظيفي، لأنه بقناعة القيادات بمبدأ التطبيق يسهل قبول الفئات الدنيا والوسطى، فيقول فرييد وآخرون (1997) Freed et al. إن القيادات في التعليم العالي تلعب دوراً هاماً في خلق ثقافة الجودة وتأكيد ضرورة توفير المصادر لدعم أفكار الجودة.

مقاومة التغيير Resistance to Change

من المألوف أن كل جديد تظهر له مقاومة من البيئة المراد إحداث التغيير فيها، وقد يكون لتلك المقاومة مبرراتها، من بين تلك المبررات خشية فقدان مكاسب كانت في اليد قبل التغيير، وقد يكون هناك إحساس أن التغيير قد يقود إلى عبء وظيفي إضافي، ويكون الاحتمال الآخر هو عدم كفاءة الفرد بتحمل ما يترتب على الجديد القادم. من هنا واجهت تطبيقات العديد من برامج الجودة الشاملة نوع من المقاومة مما قد ترتب عليه فشل المشروع أو نجاحه ولكن بعد فترة لفهم ما قد تأتي به من فوائد على مستوى المؤسسة والفرد.

ويقول كل من فرييد وكلوغمان (1997: 126) Freed and Klugman أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة واجهت مقاومة عند تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وذلك للأسباب التالية:

- نقص في إدراك: إذا لم يدرك الموظفون في التعليم العالي أهمية الجودة، فالنتيجة صعوبة تحقيق أي تقدم.
- نقص في الزمن: إدارة الجودة الشاملة تستخدم أدوات وتقنيات، فكثير من الناس تشعر أن ذلك يأخذ وقتاً على المدى القصير، في المقابل توفر وقتاً على المدى الطويل، لذلك يشعرون ليس عندهم وقت كافي لتطبيق الجودة الشاملة بفاعلية.
- نقص في التمويل: من الضروري للمؤسسة أن يكون لديها مصادر التمويل اللازمة لإحداث تحرك على الأرض لدعم جهود تحسين الجودة.

دراسات سابقة:

لقد كتب عن الجودة وإدارة الجودة الشاملة مئات الآلاف من الكتب والمقالات والدراسات، كما عقدت مئات المؤتمرات والندوات حولها، ودار العديد من حلقات النقاش حول هذا الموضوع، قد أنفقت الكثير من الآراء حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة و اتجاه منظم يقوم على مبادئ تواءم المتغيرات العصر. وسوف نحاول في هذا الجزء أستعرض بعض الدراسات التي تناول أصحابها موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم العالي.

دراسة هولمز 1996 : Holmes

هدفت الدراسة إلى هدفين ضروريين الأول: لتحديد مناسبة مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى مؤسسات التعليم العالي. ثانياً: كيف يكون التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي. توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب يجب دراسته من قبل قيادات مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية. كما أن الدراسة أظهرت أن هناك تطبيقات لقصص ناجحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي. وخرجت الدراسة بنتيجة أن إدارة الجودة تكون مناسبة بشكل مباشر للتعليم العالي، وإذا وُظفت بفاعلية بالإمكان أن تستفيد منها كليات المجتمع.

دراسة مكميلان 1998 McMillan

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المسؤولين الإداريين (من رتبة نائب رئيس جامعة فأعلى) في 80 مؤسسة تعليم عالي خاصة وعامة بولاية أوهايو Ohio مدة الدراسة بها أربع سنوات، لأختبار مدى مشاركتهم ومعرفتهم بإدارة الجودة الشاملة، وإلى أي مدى يدركون أنها ستكون مفيدة للتعليم العالي. أظهرت نتائج الدراسة المسحية أن 75% من أفراد العينة أشاروا أن مؤسساتهم، أو الأقسام الأكاديمية شاركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأتضح أن اتجاهات كبار المسؤولين نحو إدارة الجودة الشاملة كانت إيجابية، كذلك ظهر أن نسبة قيمة إدارة الجودة الشاملة العمليات الإدارية العامة كانت مرتفعة، أما ما يتعلق منها بالجانب الأكاديمي فكانت النسبة متوسطة، باستثناء نسبة مسؤولي المالية والتخطيط والأعمال فكانت عالية، وكانت أيضاً عالية بالنسبة في عمليات التسجيل والصيانة.

دراسة كانجي وتامبي 1999 Kanji & Tambi

أجريت الدراسة لأختبار إمكانية قياس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم الرئيسية ضمن مختلف مظاهر بيئة التعليم العالي في المملكة المتحدة، أستعانوا الباحثين بالنموذج "تميز العمل الذي طوره كانجي عام 1996م للكشف مدى الاستفادة منه في مسح بيئة التعليم العالي، أظهرت النتائج أن قياسات مبادئ الجودة الشاملة ومفاهيمها عوامل النجاح الحاسمة، تعكس أداء المؤسسة. وإن أي تغيير في أداء عوامل النجاح الحاسمة يتأثر الأداء المتميز للمؤسسة. كذلك وفرت الدراسة معلومات للقيادة العليا للمؤسسات عن الوقت المضاف إلى أداء مؤسساتهم مقارنة بمؤسسات أخرى. وأسلوب القياس بالإمكان استخدامه بواسطة ضبط الجودة في المملكة المتحدة لنجاح لجودة مؤسسات التعليم العالي. أشار الباحثان إلى أن مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة استفادة من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة مع بطء التطبيق مقارنة بأمثالها في الولايات المتحدة الأمريكية.

دراسة الغنوصي 2002 Al-Ghanboosi

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى مناسبة بيئة التعليم العالي بشكل عام وبيئة جامعة السلطان قابوس بشكل خاص لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق هذه الغاية طور الباحث استبانة تضمن محاور ثمانية كانت للكشف مدى مناسبته وملاءمتها لبيئة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر عينة الدراسة، ودعمت بأجراء مقابلات شبة مفتوحة أستخدم الباحث نفس المحاور.

أظهرت نتائج اختبار بيئة جامعة السلطان قابوس ومدى ملاءمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن هناك بعض الصعوبات التي قد تعيق التطبيق، من بين تلك الصعوبات الحاجة إلى تغيير ثقافي لبيئة العمل بالجامعة بما يتفق مع فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك يتطلب تغييراً في الإجراءات والنظم الإدارية والمفاهيم التي يدار بها العمل اليومي وما يتفق وأسلوب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. إضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة أن هناك نقص في مشاركة المستويات لإدارية والأكاديمية والفنية في عملية اتخاذ القرار من خلال اللجان الإدارية التي شكلت لأغراض إدارية، وأكاديمية وفنية في الفترة من 1999 إلى 2001م وهذه جميعها تتعارض وأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب الوضوح والشفافية وتوسيع المشاركة عند اتخاذ القرار، إلى جانب إعطاء التفويض الكافي للمستويات الوسطى والدنيا

للقيام بمهامهم بعيدا عن المركزية ليعمل الجميع كفريق عمل مع كسر الحواجز بين المستويات الإدارية العلى والدى. في الوقت نفسه أظهرت نتائج البحث أن لدى جامعة السلطان قابوس أرضية تساعد على التطبيق مثلا إن الجامعة كمجتمع متعلم 80.6% من أفراد العينة لديهم معرفة مسبقة بإدارة الجودة الشاملة، هذه المعرفة ما بين معرفة كاملة لدى 12.7%، وبعض المعرفة لدى 40.3% و معرفة بسيطة لدى 27.6% من أفراد العينة، إلى جانب وجود مراكز خدمية مثل مركز إعداد وتطوير العاملين الذي قد يسهم في التدريب في حالة فكرة التبني لهذا النوع من الإدارة ومركز نظم المعلومات كمصدر للمعلومات عند اتخاذ القرارات. إضافة إلى توفر الإمكانيات البشرية والمالية التي لاغنى عنها. كذلك بينت الدراسة المسحية (استبانة البحث والمقابلات الشخصية) أن أفراد العينة والتي تمثلت في 5.11% من مجموع أعضاء الجامعة أن غالبيتهم يؤيدون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويؤمنون بأنها سوف تسهم في تحسين الخدمات و ستعمل على تقليل الكلفة على المدى الطويل، إلا أنهم يرون أن التطبيق هو قرار بيد القيادة الإدارية للجامعة.

نماذج عالمية لإدارة الجودة الشاملة:

لقد تعدد نماذج إدارة الجودة الشاملة، حتى أن كل من كانجي وأشور أستعرضا في كتابهم بعنوان "مئة نموذج لإدارة الجودة الشاملة" وتعتبر النماذج الأساسية هي نماذج رواد الجودة أنفسهم، فديمنغ (1986) قدم نموذجه الذي يتألف من 14 نقطة، وكوران له 10 مبادئ، وكروسبي له نموذج تضمن 14 نقطة، وفيغنبام لهم إسهام قدمه في رقابة الجودة يتكون من 10 نقاط. فمن هذه النماذج الرئيسية ظهرت نماذج عديدة تنسب لباحثين وكتاب معروفين في ميدان إدارة الجودة الشاملة، إلا أن كل لنموذج مواصفاته ليكون مناسباً لبيئة مؤسسية معينة، فمن هنا تختار أو تطور المؤسسة نموذجا ليناسب بيئتها ويسهم في تحقيق أهدافها، وفي هذا الجزء من الدراسة لنسلط الضوء على نماذج من بيانات مختلفة من العالم. ولقد ذكر كل من كانجي، Kanji، وأشور Asher (1996) أكثر من مئة نموذج لإدارة الجودة الشامل تم تطويرها في أنحاء مختلفة من العالم تناسب طبيعة المؤسسة وأهدافها وعقائد القيادات الإدارية لتلك المؤسسات والمنظمات.

النموذج الأوروبي لأصل إدارة الجودة (The European Foundation for Quality Management) EFQM Management

تم تطوير هذا النموذج EFQM من قبل المركز الأوروبي لأصل لجودة الإدارة لرفع المنافسة والفاعلية المؤسسات غير الربحية، أي كان حجم المؤسسة. ورسالة هذا النموذج القوة المحركة من أجل التميز المناسب في أوروبا لرفع الأداء العام للمؤسسات في أوروبا من خلال لتصنيف وترقية أوروبي منظم ولتطبيق أوروبي أفضل، وتعود مرجعيته "إدارة الجودة الشاملة" وتم تأسيسه بواسطة 14 عضو، في عام 1988م، واليوم يضم 700 مؤسسة غير ربحية (Center for Quality of Management Journal)

ويعرف بشكل واسع أن النموذج EFQM واحد من أساليب أثر القيمة في تحسين الأداء: كنموذج للتطبيق والتحكم بواسطة التقييم الذاتي ويمكن إدارته بواسطة مدراء الجودة الداخليين في المؤسسة. ويتألف النموذج الأصلي من العناصر التالية:

1. الممكنات
- القيادة

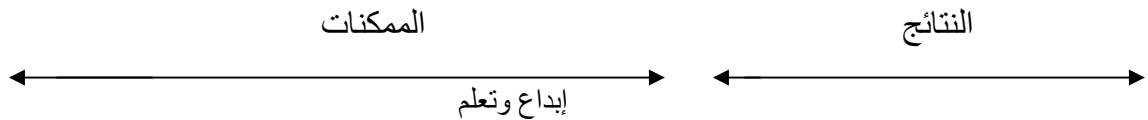
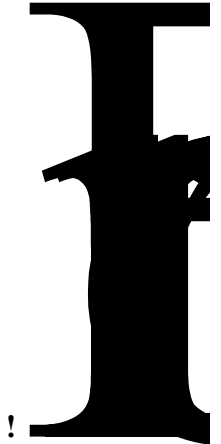
- الأفراد
- السياسات والاستراتيجيات
- الشركاء والمصادر
- 2. العمليات
- 3. النتائج:

- نتائج الأفراد
- نتائج المستفيدين
- نتائج المجتمع
- 4. مفتاح نتائج الأداء

ويذكر بيوباييس (Pupius & Brusoni, 2000) إن استخدام النموذج EFQM خصص لرفع درجة المنافسة وفاعلية المؤسسات الأوروبية، أيا كان الحجم، والقطاع، والمهمة، وهيكل التعاون، بدأ من القطاع المنظمات العامة، كإدارات الحكومة، وحتى المدارس والجامعات وقوات الأمن والمستشفيات.

ويؤكد كل من دهلغارد ومادسن **Dahlgard & Madsen** على أهمية استخدام النموذج EFQM في التقويم الذاتي للجودة في الغرف الصفية من خلال مساهمة الطلاب ومقارنة الأنشطة الصفية بخدمة الأنتاج، ومشاركة الطلاب كموظفين والمدرسين كقادة، ومن خلال هذا التصور يقدم النموذج في الشكل (1) للاستفادة منه في بواسطة المعلمين أثناء عمليات التدريس في بيئة التعليم. و يشرح ذلك في التالي:

- **المعلم كقائد:** أي أن المعلم يقود عملية التعلم الطلاب. يكون الهدف أن الطلاب يحسنون من تعلمهم باستمرار بواسطة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وادواتها.
 - **إدارة الطلاب:** أن المعلم يشرك الطلاب في عمليات التعلم وربط مبادراتهم بتحسين مستمر للتعلم المتعلقة بالأهداف.
 - **الهدف:** يكون التخطيط والتطبيق لقوانين التربوية، وطرائق التدريس، التي تهدف إلى كيف تدرس وماذا تعلم.
- الشكل رقم (1)



(Dahlgard & Madsen)

- **المصادر:** استخدام المعلم والتحكم وصيانة المصادر أثناء عمليات التعليم بهدف تحقيق الأهداف.
- **تطبيقات التدريس:** إدارة المعلم لقيم أنشطة التعلم المضافة، وكيف هذه الأنشطة تعرف، وتقوم وتحسن.
- **المناسبة:** يكون ذلك بالرضا من خلال البرامج التربوية المطلوبة والمتوقعة من الخارج، متضمنة كيف المعلم يصنف ويقوم والتأكد من استخدام المقياس المتعلقة برضا المستفيدين، وكيف النتائج تكون متقدمة.
- **رضا الطلاب:** قياس لتقويم الطلاب لعملية التدريس ويحقق العلمين النجاح بناء على توقعات الطلاب واحتياجاتهم، وطيف يستفيد من هذا القياس لرضا الطلاب لتطوير العملية التعليمية وفقا للنتائج.

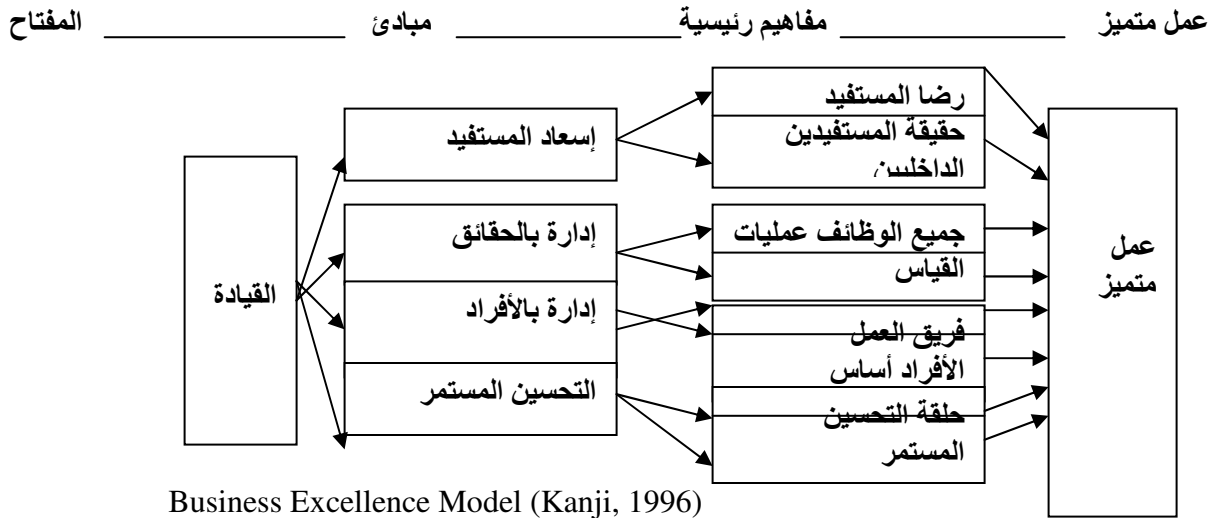
قيادة
تعليم

- الأثر على التعلم/التعليم: تصور عام حول تأثير التعليم على البرامج التربوية الأخرى للطلاب ككل، وكيف يؤثر التعليم فيها.
- نتائج التعلم: تأثير التعلم وفقا لأهداف المؤسسة التعليمية وكيف يعمل المعلم على تأكيد هذه المؤثرات المتوفرة وفقا لتوقعات ورغبات المؤسسات التعليمية (Dahlgard & Madsen)

نموذج تميز الأعمال Business Excellence Model

طور كانجي (Kanji, 1996) هذا النموذج لتحقيق مستوى رضا المستفيد (إسعاد المستفيد) ولغرض التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة وعملياتها (التحسين المستمر)، وهذا ممكن الوصول إليه بواسطة القيادة، وصناعة القرار بناء على الأهداف بدليل الحقائق (إدارة بالحقائق)، وإشراك الموظفين في أنشطة الجودة المستمر (الإدارة عن بواسطة الأفراد)، تقود تلقائيا إلى تميز العمل.

الشكل رقم (2)



Business Excellence Model (Kanji, 1996)

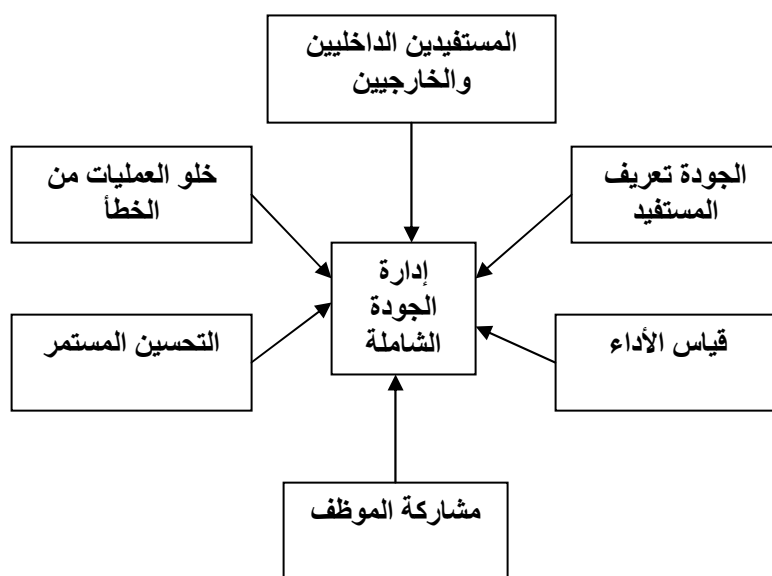
ويذكر كانجي وتامبي 1999, Kanji & Tambi إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها الرئيسية بالإمكان استخدامها لأجل التحسين المستمر للمنظمات، ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي، ويضيف أن البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم العالي من صنع ممثلين وعوامل مثل: الطلاب، والحكومة، ومؤسسات العمل، والعامّة، ومؤسسات أخرى، وأولياء الأمور. وهذه المؤثرات تكون في شكل حاجة الطلاب لأفضل الخدمات في المؤسسة، خفض إنفاق الحكومة، ضعف نوعية الخريجين، ضعف تحصيل الطلاب، ورفع رسوم الدراسة، نوعية شروط قبول الطلاب واختيار الأكاديميين (Kanji & Tambi.1999).

نموذج إدارة الجودة الشاملة في خدمات المكتبة الجامعية

طورت رولي (1996) Rowley النموذج الموضح في الشكل رقم (3) لتبنيه في إدارة خدمات المكتبة الجامعية، وإشارت إلى أن مدراء المكتبات والمعلومات يدركون الحاجة إلى لفت انتباه المستفيدين من الخدمات التي يقدمونها والمتأصلة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ويركز النموذج رقم (3) على مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية من وجهة نظر الباحثة رولي، حيث ترى أهمية (1) تعريف *المستفيد للجودة* أي تعرف الجودة من منظور المستفيد، (2) تحديد *المستفيدين* من الخدمات سواء مستفيدين من داخل المؤسسة (طلاب-الكادر الإداري والأكاديمي والفني) أو مستفيدين خارجيين (أولياء الأمور قطاعات المجتمع ومؤسساته).

الشكل رقم (3)



Rowley (1996)

(3) *مشاركة الموظف* مشاركتهم تكون تلقائية من رغبة الموظفين للتعرف على المستفيدين الداخليين. ويجب أن يدرك الجميع أن يساهم بشكل متساوي ويمكنهم النجاح فقط من خلال تعاونهم ودعمهم لبعض. (4) *خلو العمليات من الخطأ*، تركز إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الحماية لتقليل الفاقد، خفض التكلفة، وتحقيق خلو العمليات من الخطأ، وهذا كان تقليدياً في بيئة الصناعة لضبط جودة العملية، وهذا التركيز مناسب للخدمات مع تناسق التغيرات وقلة ضبط نوع المستفيد.

نموذج مقترح لتعزيز خدمات التعليم العالي (الغبوصي، 2002)

طور الباحث هذا النموذج كجزء ضمن عمله الأكاديمي لنيل درجة الدكتوراه من جامعة منشستر عام 2002م، ولقد أختبر النموذج بواسطة دراسات مسحية (مقابلات – أسئلة) لقياس مدى مناسبة بيئة التعليم العالي في سلطنة عمان وجامعة السلطان كدراسة حالة، أظهرت النتائج قبول المستجيبين (أكاديميين – إداريين – فنيين) في العينتين لهذه المبادئ وملاءمتها لبيئة التعليم العالي في سلطنة عمان، ويتضمن النموذج من ثمانية مبادئ أساسية أستخلصت من مبادئ إدارة الجودة التي تضمنتها المبادئ الرئيسية والتي صاغها رواد الجودة الأساسية وهم: إدوارد ديمينغ، وجوزيف جوران، ولبس كروسبي، وأرمون فيجنباوم، والمبادئ التي تضمنها النموذج يوضحها الشكل رقم (4).

الإلتزام بإدارة الجودة: تجمع أدبيات الموضوع أن للإلتزام بالجودة أساس نجاح برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجمع أن تكون الجودة مسؤولية الجميع وفي مقدمتهم الإدارة العليا التي من خلال قوة مركزها تستطيع أن تدعم فكرة التطبيق.

■ **الاهتمام بالمستفيد:** تأكد تجمع تعريفات رواد الجودة على أن الجودة يمكن الحكم عليها من خلال نظرة المستفيد والمقتني للمنتج أو الحاصل على الخدمة، لهذا يجب التركيز على المستفيد والاهتمام به كعامل أساسي في تطوير جودة المخرجات والخدمات.

الشكل رقم (4)

!Error

■ **التحسين المستمر للجودة:** من الأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة عملية التحسين المستمر وإلى ما لا نهاية، لضمان جودة المخرجات والخدمات، لتتمكن المؤسسة من المنافسة.

■ **المشاركة والتفويض:** لكي تضمن أن يعمل الجميع من أجل ضمان جودة العمل لا بد من إشراك العاملين وتقبل إسهاماتهم، وتكون مشاركتهم تضمن لهم حق المشاركة في صنع القرار، يتم تمثيل كل المستويات في المؤسسة، كذلك لا بد من تمكنهم ليتكفروا من القيام بعملهم ومهامهم المناطة بهم دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى.

■ **إدارة الجودة تسهم في القياس:** إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تستعين بالعديد من الأدوات والفنيات التي يمكن بواسطتها قياس عمليات الأداء الإداري.

■ **التدريب والتأهيل:** إن تدريب وتأهيل العاملين مبدأ أساسي أكد عليه رواد الجودة لرفع كفاءتهم وليصبح لديهم إدراك بالمستجدات والتغيرات الحاصلة في مجال عمل المؤسسة، يركز هذا المبدأ على تدريب وتأهيل الجميع بما فيهم القيادات في جميع المستويات.

■ **المكافآت:** إن التحفيز ومكافأة العاملين في المؤسسة أمر في غاية الأهمية لرفع المعنويات والعمل بإخلاص ولزيادة الولاء للمؤسسة، وقد تكون المكافآت مالية أو عينية.

■ **الإتصال المفتوح:** من خلال هذا المبدأ يتم التأكيد على أن إدارة الجودة لا تؤمن بالحدود والحواجز بين المستويات الإدارية في المنظمة، بما فيها الإدارة العليا، فيجب أن يكون هناك إتصال وتواصل بين الأفراد بمختلف مستوياتهم، ويتم ذلك من خلال اللقاءات الجماعية، فرق عمل يشارك فيها مختلف العاملين.

تجارب عالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لقد كشفت الدراسات ذات العلاقة بالموضوع أن هناك العديد من الجامعات والكليات الجامعية تبنت برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل العناية بالمستفيدين، وعملية التحسين المستمر، أنتشرت تلك التجارب من الولايات المتحدة وحتى أستراليا مروراً بدول العالم، ومن بين التجارب تجربة جامعة أوريغون الأمريكية (Oregon university) وتجربة جامعة ويسكنسون الأمريكية (Wisconsin University) عام 1990م، وتجربة معهد الإدارة بجامعة برادفورد Management Institute University of Bradford وفي هذه الجزئية من البحث سوف نطوف بعدد من التجارب العالمية.

تجربة جامعة ويسكنسون (Wisconsin University)

قامت جامعة ويسكنسون في عام 1990م بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة، وقد عرفت فهذه الخطة "قيادة الجودة الشاملة" على أنها مدخل هام في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل شيء تقوم به المؤسسة بهدف مواجهة توقعات المستفيد، وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة تمانى مجموعات على النحو التالي:

- فريق القيادة: وتتألف مسؤولياته في تطوير رؤية القيادة في الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع.
 - مكتب الجودة: وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.
 - فريق التنفيذ: ويتكون من أعضاء هيئة التدريس وذوي الخبرة والمعرفة.
 - أقسام التحول: وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.
 - الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في المجال بهدف تدريب الأفراد.
 - فريق النصح: وهو فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة، ويلتقون مرتين كل عام.
 - فريق الممولين: ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية وتتمثل الإعانات في إعانة مادية، وتدريبية، وأستشارية، من جهات لديها خبرات سابقة في التطبيق.
 - الشبكة الخارجية: وتتمثل في مواصلة مكتب جودة الأتصال بالكليات والجامعات الأخرى، التي تطبق الجودة، كذلك بالمستشارين في القطاع الخاص والجهات الحكومية والجامعات الأخرى على مستوى الدولة.
- وقد توصلت الجامعة إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة يحقق للجامعة مكاسب كثيرة منها: تقليل التكاليف، تقليل الفاقد والهدر، وتقليل القلق والمنازعات بين العاملين (الكيومي، 2003).

تجربة جامعة نورث ويست ميسوري أستيت North west State University

في عام 1991م تبنت الجامعة فكرة تغيير ثقافتها نحو النوعية أو الجودة مع الأخذ في الاعتبار وثيقة جائزة مالكولم بالدرج للجودة MBNQA. وفي عام 1994م تقدمت الجامعة لدخول المنافسة على الجائزة لولاية ميسوري التي تعتمد الجائزة المذكور أعلاه، وحققت الجامعة الهدف عام 1997م.

ولقد أسهم أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والعاملين في وضع قائمة أحتوت على 200 فكرة على صلة بالمتغيرات الممكن حدوثها في الحرم الجامعي، ووقع الأختيار على 42 فكرة لتنفيذها على مدار سبع سنوات، وفي النهاية نتج عن ذلك ما يلي:

- دمجت سبع كليات في أربع كليات.
- تم إلغاء 34 برنامجاً كانت دون المستوى المطلوب.
- حولت 6% من موازنة الإدارة والخدمات التعليمية المساندة إلى التدريس.
- زاد عدد الطلاب المقيد بنسبة 26% من القدرة الإستيعابية.
- أدخل نظام ألي شامل في أول حرم جامعي في أمريكا.

إتجربة جامعة جرفث الأسترالية Griffith University

أشار ميدي (1995)، Meade أن جامعة جرفث تأسست في عام 1997م وهدفت نحو الإستجابة للمحاسبة الخارجية، وفي نفس الوقت صممت أستراتيجية لتحري الجودة في مختلف قطاعات الجامعة، أما تطبيق إدارة الجودة فقد شمل الخطوات التالية:

1- خطة إدارة الجودة: عين مجلس الجامعة مساعد نائب رئيس الجامعة لتطوير الجودة، وهذا التعيين هدف لتعزيز مشاركة الجميع في تطوير جودة مناشط الجامعة والمبادئ الأساسية لهذا البرنامج كانت:

1. أن يأخذ نائب الرئيس وكبار المسؤولين مسؤولية قيادة برنامج تطوير الجودة.
2. الإلتزام بتطبيق الجودة في أعمال جميع الوحدات بالجامعة.
3. التحسين المستمر مسؤولية الجميع.
4. توظيف مناسب لجميع المصادر لدعم إدارة الجودة.
5. مسؤولية إدارة الجودة تمنح للمستويات العملية.
6. تشجيع تنوع أنماط إدارة الجودة.
7. تطوير العاملين عامل جوهرى لإدارة الجودة.
8. فاعلية إدارة الجودة تصنف بالآتي:

■ الفاعلية.

■ الإستجابة.

■ التخطيط والإبداع.

■ الأتصالز

■ أستخدام المعايير للحكم على الأداء.

■ التقويم للتحسين.

■ إدارة نظم المعلومات.

■ خطة لتطبيق التغيير.

■ فاعلية التكلفة.

من مبادئ الجودة ورسالة الجامعة، سبع عوامل استراتيكية هامة حددت على النحو الآتي:

1. التعليم والتعلم

2. البحث

3. خدمة المجتمع.

4. إدارة مؤسسية.

5. أولوية توفير المصادر.

6. التعزيز الفنى ودعم المعلومات.

7. إجراءات تطوير الجودة.

2- خطة إدارة جودة التعليم والتعلم

إن خطة إدارة جودة عمليات التعليم والتعلم أتمدت كمحرك للتحسين، وبناء أفضل ممارسات لعملية التعليم والتعلم في جميع أرجاء الجامعة، وتطالب الخطة مراجعة تلك العمليات من قبل الأعضاء والأقسام، كخطوة أولية، لتحديد مواطن القوة والضعف، والفاعلية والكفاءة المتعلقة بجميع المقررات من أجل التحسين.

3- خطة إدارة جودة البحث العلمي

تضمن خطة إدارة جودة البحث العلمي الأبعاد الآتية:

■ الخطوط العريضة لعملية البحث.

■ فرص للتنافس الوطنى لنيل تمويل وودعم مركز البحث.

■ طرح مقررات الدراسات العليا.

■ التقويم، والملاحظة، والمراجعة.

4- تنفيذ تطبيق الجودة

■ كل كلية شكلت لجنة للجودة لتوفير القيادة، ولرفع وتوفير تحسين الجودة في الكلية ومسئوليات المسؤولين فيها.

■ مع تأكيد المسؤولية، أداء الأهداف تحقق حسب الوقت المحدد.

- البرنامج كان واضحا لجميع أعضاء الجامعة
 - خطة تطبيق إدارة الجودة فيلا جامعة جرفت وضعت بمشاركة المستفيدين من خدمات الجامعة.
- النتيجة تظهر أن العامل الجوهرى لتقوية ثقافة الجامعة يرجع إلى القيادة العليا، إعطاء العاملين حرية التصرف، تعهد الجودة، وتطوير العاملين.

التحديات التي تواجه الإدارة العربية

- لقد تناول العديد من الكتاب العرب موضوع التحديات التي تواجه إدارة التعليم بصفة عام وإدارة التعليم العالي بصفة خاصة، وأشارت تلك الأدبيات أن الإدارة التعليمية العربية تواجه تحديات مثل:
- الأفتقار إلى فلسفة واضحة ومحددة المعالم حول الإدارة التعليمية برمتها.
 - الأفتقار إلى استراتيجيات وخطط واضحة ومحددة تترجم الفلسفة إلى واقع ملموس.
 - الأفتقار إلى معايير واضحة ومحددة للتحقق من مدى تنفيذ الأهداف.
 - الأفتقار إلى الحوافز المادية والمعنوية المجزية للقيادات مما يشجعها على الأستمرارية في المهنة وعدم الألتفاف أو التفكير بمزاولة مهنة أخرى بعد أنقضاء فترة الدوام (الأغبري، 2000: 443-444).

- أما هاني الطويل (2000) أشار إلى وجود العديد من التحديات التي ستعيشها النظم التعليمية في القرن الحادي والعشرين من هذه التحديات:
- تصميم نظم فاعلة قادرة على التعامل مع الحضارة الدينامية.
 - التميز في الإدارة التعليمية.

وبيّن الغنوصي(2002) أن التعليم العالي يواجه تحديات تستدعي تبني اتجاهات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وتلك التحديات هي:

- الجودة
 - نمو الطلب على التعليم العالي.
 - تمويل التعليم العالي.
 - التقدم التقني والمعرفي
- فيعتقد الباحث أن هذه التحديات يمكن التغلب أو السيطرة عليها من ثم القدرة على مواجهتها والتفاعل معها بما يجعل المؤسسات التربوية متميزة وقادرة على المنافسة إقليميا وعالميا. ومن خلال تطبيق سليم وفاعل لإدارة الجودة الشاملة، فالتميز يحدده السلمي(2002) في بعدين الأول أن هدف الإدارة الحقيقية هي هو تحقيق والوصول إلى درجة التميز بمعنى إنجاز نتائج لم يتم التوصل إليها من قبل، فعليه تسجل حدثا استباقيا غير منافس. ثانيا أن ما تحققه الإدارة وما يصدر عنها من قرارات يجب أن يتسم بالتميز، ويظهر ذلك من خلال عدم ظهور خطأ بعد التنفيذ، ويتحقق ذلك ميزة جودة العمل التي تؤكد أن العمل يؤدي بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة. وهذا ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة.

الخاتمة والتوصيات:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أخذ في الأنتشار في بيئة التعليم العالي منذ أن شعر أصحاب نظرية التغيير في الميدان أنه هناك حاجة ماسة نحو الاتجاه إلى أسلوب إداري حديث يتناسب مع المتغيرات الحادثة في كل مناحي الحياة، فسرعة نمو المعلومات والمعارف والتقدم التقني، وأنتشار مفهوم الإدارة الديمقراطية، كل ذلك بحاجة إلى فلسفة إدارية تؤمن بالمشاركة والتمكين، إلى جانب التحسين المستمر، وقبل كل ذلك الأعتراف بأهمية المستفيد من العمليات والخدمات.

من هذا المنطلق كان لا بد أن تخوض إدارات التعليم العالي في دول العالم المتقدم وبعض الدول النامية تجربة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بهدف أن تظل في سوق المنافسة والبقاء في سياق التميز في زمن لا مكان إلا لم يقدم الأفضل في كل شيء(الخريجين – البحوث – الخدمات – التعليم والتعلم – أختيار الأفضل من بين المدخلات). إلا أن ذلك لأن يتم ما لم تتوفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي من أهمها بناء ثقافة الجودة في محيط المؤسسة، وجود نظام لتوصيل رؤية ورسالة المؤسسة، وتشجيع النمو المهني، ونمو في مجالات التحسين المستمر، ولتشجيع وتطوير فرق العمل والتعاون.

ولقد دلت الدراسات أن بيئة التعليم العالي بيئة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في حالة توفر تلقي الدعم الكافي من الإدارة العليا في المؤسسة، وتقبل الجميع فكرة أن الجودة مسؤولية الجميع، ووضوح الأهداف من وراء تبني أسلوب الجودة الشاملة، عدم تعجل النتائج، فالجودة الشاملة لا تظهر نتائجها إلا على المدى الطويل.

إن النماذج التي تم ذكرها ما هي إلا أمثلة من بين مئات النماذج التي طورت لتناسب بيئات التعليم العالي المختلفة، فكل مؤسسة لها بيئتها الخاصة، وكذلك أن التجارب التي أفرزتها أدبيات الموضوع بالآلاف فهناك العديد من التجارب العالمية تظهر التجارب التي خاضتها إدارات مؤسسات التعليم العالي وذلك بتبني إدارة الجودة الشاملة، وإن استعراض ثلاث تجارب فقط لبيان لمدى النجاح الذي حصل بعد تبني برامج الجودة الشاملة.

إن الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي العربية ليست مختلفة كثيرا عن الأدوار التي تقوم بها مؤسسات أخرى في العالم وخاصة التي طبقت إدارة الجودة الشاملة، حيث تتمثل تلك الأدوار في عمليتي التعلم/التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولكن مع أختلاف الممارسات، وأساليب الإدارة ونوعية القيادة. وبعد أن تعرفنا على التحديات التي تواجه مؤسساتنا التعليمية عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة، نرى أن هناك حاجة ماسة إلى تجديد إدارة مؤسسات التعليم العالي وتحديثها، لكي تكون قادرة على مواجهة تل التحديات.

فهناك نقد موجه إلى الإدارة العربية وهو الافتقار إلى وضوح الأهداف، فإدارة الجودة الشاملة تدعو إلى وضوح رسالة وأهداف المؤسسة، ونقد آخر موجه نحو الإدارة العربية، وهو الافتقار إلى وضع الإستراتيجيات وخطط واضحة، فإدارة الجودة الشاملة تؤمن بالتخطيط ووضع الإستراتيجيات.

إن ما تواجهه إدارة التعليم العالي العربية هو أن هناك تحديات كبيرة تستدعي تحديث إدارة التعليم العالي العربية لمواجهة، مثل نمو الطلب على التعليم، النزعة نحو جودة التعليم ومخرجاته، التقدم التقني والمعرفي، والتمويل في المرحلة القادمة.

لدى الباحث قناعة تامة أن مؤسسات التعليم العالي العربية لديها الأرضية المناسبة لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومنها أن الثقافة العربية الإسلامية تؤكد على الإلتقان والإخلاص في العمل، والتعاون في إنجاز العمل إلى جانب أن الإمكانيات المالية والبشرية متوفرة، كل ما هو محتاجه قوة الإرادة وأخذ القرار السليم المدروس. فيوصي هذا بالتالي:

- الاستفادة من التجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال التوسع في برامج التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية.
- الإلتقان تم التأكيد عليه في القرآن والسنة النبوية، وهو مفهوم مرادف للجودة، فنوصي بتبني نماذج إداري تقوم أركانه على المبادئ النابعة من الثقافة الإسلامية.

المراجع:

احمد، احمد إبراهيم (2003). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**. الإسكندرية: دارا لوفاء لندنيا للطباعة والنشر.

الأغبري، عبد الصمد(2000). **الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**. بيروت: دار النهضة العربية. البلاوي، حسين(1996). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر**. مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، جامعة المنوفية، مايو 1996.

التعليم العالي والعالم العربي(2000). **تحديات الألفية الثالثة**. مجلة مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي.

الطويل، هاني عبد الرحمن(2001). **الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق**. عمّان: دار وائل للطباعة والنشر.

علاونه، معزوز جابر (2004). **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية**. ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-2004/7/5

السلمي، على (2001). **خواطر في الإدارة المعاصرة**. القاهرة: مكتبة غريب.

الكيومي، عبدالله عيسى(2003). **تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان**. (ملخص رسالة ماجستير في الإدارة التربوية) الإداري – السنة 25- العدد 95 ديسمبر 2003م.

عبدالله، إبراهيم وقويدر، عياش(22005) الإطار العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات "الفلسفة والمنطلقات". ورقة قدمة لمؤمر جودة التعليم الجامعي، كلية التربية – جامعة البحرين 11-13 ابريل 2005 م.

Al-Ghanboosi, Salim Saleem (2002). Enhancing Higher education Services Through Implementing Total Quality Management: Sultan Qaboos University as Case Study. PhD Degree University of Manchester, UK.

Angeli, Ioannis and Jones, Jeffrey (1998). Factors affecting a senior management culture change for total quality metamorphosis. *Managing Service Quality*, 8 Issue 3. ISSN: 0960-4529

Coate, Edwin (1993) The introduction of Total Quality Management at Oregon State University. *Higher Education*, 25, 303-320.

Dahlgaard, Jens Jorn and Madsen, Ole Norgaard (no time) Available online at: {www.blweb.it/tqmhe1/q.pdf} . Visited on 04/09/2005

Deming W. Edwards (1986). *Out of the Crisis*. USA: Published by the Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study.

Freed, Jann F. and Klugman, Marie R. (1997). **Quality Principles and Practices in Higher Education: Different Questions for Different Times**. American Council on Education, Arizona: Oryx Press.

Freed, Jann F and Others (1997). A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education. Available online: [//www.edu.gov/databases/ERIC_Digests406962](http://www.edu.gov/databases/ERIC_Digests406962)(March, 2000)

Feigenbaum, Armand V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Geddes, Tommy (1993). The total quality Initiative at South Bank University, *HigherEducation*, Vol. 25, 341-361.

Holmes, Todd J. (1996). Total Quality Management in Higher Education: Implementation Within The Virginia Community College System. **Degree of Doctor** (Unpublished) -George Mason University USA

Hofstede, Green (1991). **Culture of Organization: Software of the mind**. London: McGraw- Hill Book Company.

Howard, Nancy Lee. (1996). Pos and Cons of TQM for Student Affairs, in Bryan, William A. (Ed.), (1996). *Total Quality Management: Applying Its Principles to Student Affairs*. New Direction for Student Services Number 78, Winter 1996, San Francisco: Jossey-Bass Publisher

Kanji, Gopal K. (1996). Quality Learning. *Total Quality Management*. 7, NO. 2, 47-

Kanji, Gopal K. and Asher, Mike (1996). *100 Methods for Total Quality Management*. London SAGE Publisher.

Kanji, Gopal K. and Tambi, Abdul Malek Bin A. (1999). Total quality management in

UK higher education institutions. *Total Quality Management*, 10, No. 1, 129-153.

Marchese, T. ((1993). TQM, A time for ideas. **Change**, May/June pp 10-13.

Meade, P. (1995). Managing quality by devolution, *Higher Education Management*, 7, 63-79.

Midamba, N (1995). Building a foundation of excellence through total quality services: A bubble up strategy. Kent, OH: Kent State university, Committee on Total Quality Services.

Rowley, Jennifer (1998). Implementing TQM for library service: the issues, *Aslib Proceedings*, 48, 1, January, PP (17-21).

Sallis, Edward(2002). **Total Quality Management in Education**. London: Kogan Page.

Seymour, Daniel 1994 *Total quality management on Campus: Is It Worth Doing?* New Direction for Higher Education, Number 86. San Francisco: Jossey-BASS PUBLISHER.

The Federal Quality Institute(1991). Introduction to Total Quality Federal Government, U.S. Government Printing Office, Washington, DC, p.iii.