

إدارة الجودة الشاملة والإيزو في التعليم العالي

ملخص

يهدف هذا المقال إلى تفسير وتحديد، أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات لتحسين إنتاجيتها، ودور الإيزو في تنميط أنشطة الجامعة، وإبراز تأثير ذلك على تحقيق جميع الأهداف التنظيمية للجامعة، ورفع قيمة التعليم الجامعي خاصة وأن التعليم العالي يشكل محور التنمية المستدامة.

د. حبشي فتيحة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير
جامعة قسنطينة،
الجزائر

تسعى الجامعات في جميع بلدان العالم إلى التجديد والتحديث، بسبب تعدد المؤشرات وتنوعها في البيئة المحيطة بها، خاصة بعد تحول المفهوم التقليدي للتعليم العالي، إلى مفهوم الأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الجامعية، مما أدى إلى ظهور حاجة ملحة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، خاصة بعد النتائج الإيجابية التي حققها التطبيق في المنظمات الصناعية والخدمية، وذلك باعتباره أسلوباً فعالاً لتحسين الأداء والنتائج بكفاءة أفضل، ومرونة وفعالية أكبر.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة: هناك تعاريف متعددة لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات نذكر منها: (1)

تعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخلا إداريا يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة الجميع، بهدف الوصول إلى تحقيق رضا العميل، والمنافع لجميع العاملين في المنظمة والمجتمع".

" كما تعرف عل أنها فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات

Résumé

Cet article consiste à expliquer et à fixer les méthodes et les principes de l'application du Management de la Qualité Totale dans les universités, en vue d'améliorer leur productivité, et le rôle de (l'ISO) dans la standardisation des activités de l'université, ainsi que la mise en exergue de leur l'influence sur la réalisation des objectifs organisationnels de l'université dont la valorisation de l'enseignement supérieur qui constitue le pivot du développement durable.

الطلاب، والمستفيدين، وتحقيق أهداف الجامعة، وتضمن الكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي، من أجل تحقيق التفوق والتميز".

وتعتبر أيضا " استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر وتحسين المركز التنافسي للجامعة، وإرضاء الطلاب، وخدمة الأساتذة والعاملين والمجتمع". (2)

ويرى كل من جون موندي وروبرت (Robert & Jhon Mancly) أن الجودة في التعليم العالي عبارة عن: فلسفة تعليمية موجهة نحو الطالب للتحسين المستمر، والتي يجب أن تتضمن ما يأتي :

- أ - قيادة فعالة ذات جودة عالية.
- ب- التزام الإدارة وهيئة التعليم بالجودة.
- ج- تقديم برامج تدريبية لرفع الكفاءة.
- د - استخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية في التحليل.
- هـ استخدام طرق فعالة للتقييم.

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف إدارة الشاملة في التعليم العالي على أنها: « توجيه كافة أنشطة الجامعة الأكاديمية والإدارية والمالية لتحقيق توقعات ورغبات العملاء، والتحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدم للطلاب، وذلك من أجل تخريج طلاب ذوي كفاءة عالية " .

كما يمكن القول: أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي عبارة عن: فلسفة تنظيمية، وثقافة جديدة، يجب على الجامعات تبنيها لتحقيق التطور المستمر، وهي تقوم على العناصر الآتية:

- أ- التركيز على الطلاب والمستفيدين.
- ب- اعتبارها جزءا رئيسيا من استراتيجية الجامعة.
- ج- التركيز على مشاركة الجميع.
- د- الكل في الجامعة مسئول عن الجودة.
- هـ تشمل كافة العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة.

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية للجامعة و التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي : (3)
الجامعة منظمة استراتيجية تؤثر وتتأثر بالمجتمع المحلي والعالمي، بما فيه من قوى وتأثيرات، فهي منظمة تكوين مركبة من مجموعة كبيرة من الثوابت أهمها : الطلاب، الأساتذة، المياني والمخابر والمكتبات، الموارد البشرية الإدارية المسؤولة، وطرق العمل، وهي تسعى إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في نشر العلم والمعرفة، وذلك بتكوين إطارات ذات قدرات فنية عالية، وكفاءات مرتفعة، تسمح بالنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

– الإدارة الاستراتيجية للجامعة: (4)

يمكن الحديث عن أساليب متعددة لإدارة الجامعات نذكر منها:

- أ - إدارة الجامعة بالإنتاج (الأعداد الكبيرة).
- ب- إدارة الجامعة بالهيكل التنظيمية / بالوظائف.

- ج- إدارة الجامعة بالتركيز على القرارات والسياسات.
د - إدارة الجامعة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج.
هـ - إدارة الجامعة بالجودة الشاملة.
إن إدارة الجامعة في الأخير ترتبط بالنمط القيادي لرئيس الجامعة، وعلاقته بالأساتذة، ودرجة المرونة في اتخاذ القرارات، وتوفر رؤية مستقبلية واضحة لتعظيم القيمة المضافة الجامعية.
يجب أن أي برما نج لإدارة الجامعة أن يشمل:
أ - توفير مخططات استراتيجية طويلة الأجل، تتضمن برامج ومشروعات وسياسات وتنبؤات، لتحسين ما تحققه الكليات من إنجازات.
ب- إدارة الموارد البشرية بشكل فعال يشجعها على التنافس والابتكار والتميز.
ج- توفير هيكل تنظيمي مرن، ومناخ تنظيمي مشجع على تحقيق الأهداف وعلى الابتكار.
د- وتوفير رقابة داخلية على النتائج وفقا لمواصفات نمطية، مثل مواصفات الإيزو وإدارة الجودة الشاملة .
هـ - الاهتمام بنشر الثقافة الوطنية والمعارف، والبيئة والتربية السلوكية، وأسس القيادة، وفن اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والعلاقات الإنسانية العامة ، والمسؤولية الجماعية.
و- الاهتمام بأساليب البحث ونظم الاتصال.

التخطيط الاستراتيجي الجامعي: (5)

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي الجامعي، جزءا من تخطيط التعليم والبحث العلمي، ومكملا لتخطيط القوى العاملة، وهو يهتم بإعداد تقديرات بالاحتياجات من التخصصات المختلفة لخدمة التنمية.
ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للجامعة ما يأتي:
أ - وضع رسالة للجامعة تحدد أهدافها.
ب - تحديد العملاء الذين تخدمهم الجامعة، واحتياجاتهم الواجب إشباعها.
ج - تحديد العمليات الرئيسية التي تضيف قيمة حقيقية لإشباع رغبات العملاء.
د - تحديد معايير الأداء لقياس جودة قدرة كل عملية من تلك العمليات على تحقيق قيمة للعميل.
هـ - تحديد رؤية معينة لشكل الجامعة وشكل الخريج الذي تسعى إليه الجامعة، ودراسة المشاكل التي تحول دون تحقيق هذه الرؤية، وبذلك يمكن التوصل إلى نواحي التغيير الواجب القيام بها على مستوى الجامعة، والتي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة :

يصعب إيجاد تعريف محدد لجودة التعليم بسبب انبثاق المفاهيم من مصادر فلسفية متباينة ، ولكن يمكننا اعتبار أن جودة التعليم الجامعي تشمل جميع وظائف ونشاطات

الجامعة، التي تهدف إلى إنتاج الخدمة التعليمية ، وتوصيلها بكل كفاءة، وعلى ذلك فإن جودة التعليم، تعني تحقيق مجموعة من الاتصالات بالعملاء (الطلبة)، بهدف إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات المستخدمة لهم).

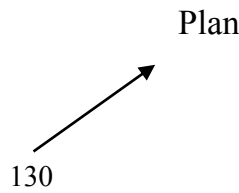
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات عند خبراء الجودة : (6)

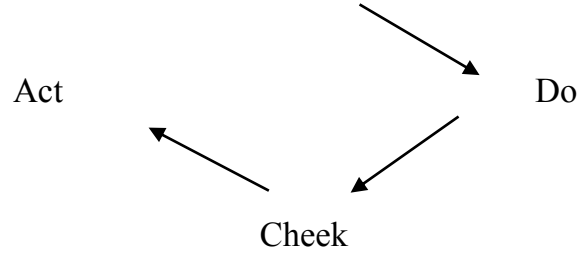
ساهم خبراء الجودة في تطوير جودة التعليم الجامعي، من خلال مساهماتهم القيمة، وفيما يأتي عرض مختصر لفلسفة كل واحد منهم :

عرض ديمينج برنامجا لتطوير خدمة التعليم الجامعي يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي:

- الحاجة المستمرة للتعليم العالي.
- تبني فلسفة جديدة للتطوير والتجديد.
- توفر قيادة ديمقراطية واعية.
- القضاء على الخوف لدى قيادة الجامعة.
- تطبيق فلسفة التطوير المستمر.
- منع الحاجة إلى التفتيش.
- بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط.
- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
- إلغاء الحواجز في الاتصال بين القيادات والعاملين.
- التركيز على الإنجازات والحقائق.
- منع استخدام الحدود القصوى للأداء (لا حدود للتفوق).
- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
- تطبيق برامج التحسين المستمر في جميع الكليات .
- التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتداول (دورة ديمينج) ، والمعروفة باسم (PDCA) أي (Plan , Do , Cheek , Act) ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي :

شكل (1) دورة ديمينج





حيث تعني:

Plan : التخطيط للعملية التعليمية حيث تشمل خطط طويلة وقصيرة الأجل.

Do : التطبيق المبدئي للخطة الإستراتيجية للجودة.

Check : متابعة التطوير المحصل عليه مقارنة بالأهداف الموضوعية.

Act: تنفيذ خطة العمل في حالة وجود مؤشرات لنجاح الأساليب

المستخدمة، وتجديد الدورة من أجل تحسين آخر، وهكذا بشكل دوري.

ويؤكد ديمينج على أن هذه المبادئ الأربعة عشر تشكل القواعد الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وعلى قيادة الجامعات إدراك هذه الحقيقة والإيمان بها قبل البدء بتطبيقها .

- فلسفة جوران (Juran) في تطوير جودة التعليم الجامعي: (7)

إن الجودة عند جوران هي الملاءمة للاستخدام للسلعة أو الخدمة، وقد اعتمدت فلسفته في تطوير جودة التعليم الجامعي على ثلاثيته المشهورة التي تتضمن: " تخطيط الجودة ، مراقبة الجودة ، تحسين الجودة " وإنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية.

- فلسفة كروسبي (Crosby) : (8)

ركز كروسبي على العيوب الصفرية، معرفا الجودة في التعليم الجامعي بأنها: " التطابق مع المواصفات النمطية (القياسية) المتفق عليها مسبقا " وذلك بمنع وتجنب الانحرافات، وأكد على أهمية التزام الإدارة الجامعية، وقياس الجودة، ونشر الوعي بأهمية الجودة، والتأكيد على التعليم المستمر، وتقييم ومراجعة التحسينات، واعتبار الجودة عملية مستمرة في الجامعة.

- فلسفة جائزة بالدريج (Baldrige) الأمريكية وجودة التعليم الجامعي:

وهي جائزة يتولى اجراءات منحها المعهد الوطني للمواصفات والتكنولوجيا الأمريكي، وفق قواعد معينة وتقوم فلسفتها على : (9)

- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.

- الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.

- تنمية الموارد البشرية الجامعية.

- الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي.
 - بناء نظام اتصال فعال.
 - فلسفة الجائزة الأوروبية وهي تركز على (EFQM) :
 - رضا الطلاب والأساتذة والعاملين.
 - خدمة المجتمع والاهتمام بالبيئة.
- وقد سمحت أفكار هؤلاء الخبراء في بلورة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة في الجامعات.

2 - المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة آلية التطبيق في الجامعة:

لا يوجد اتفاق تام بين الكتاب على مجموعة المبادئ التي تقوم على أساسها إدارة الجودة الشاملة، وتحدد المواصفة القياسية الدولية "2000-9001" هذه المبادئ في:

(10)

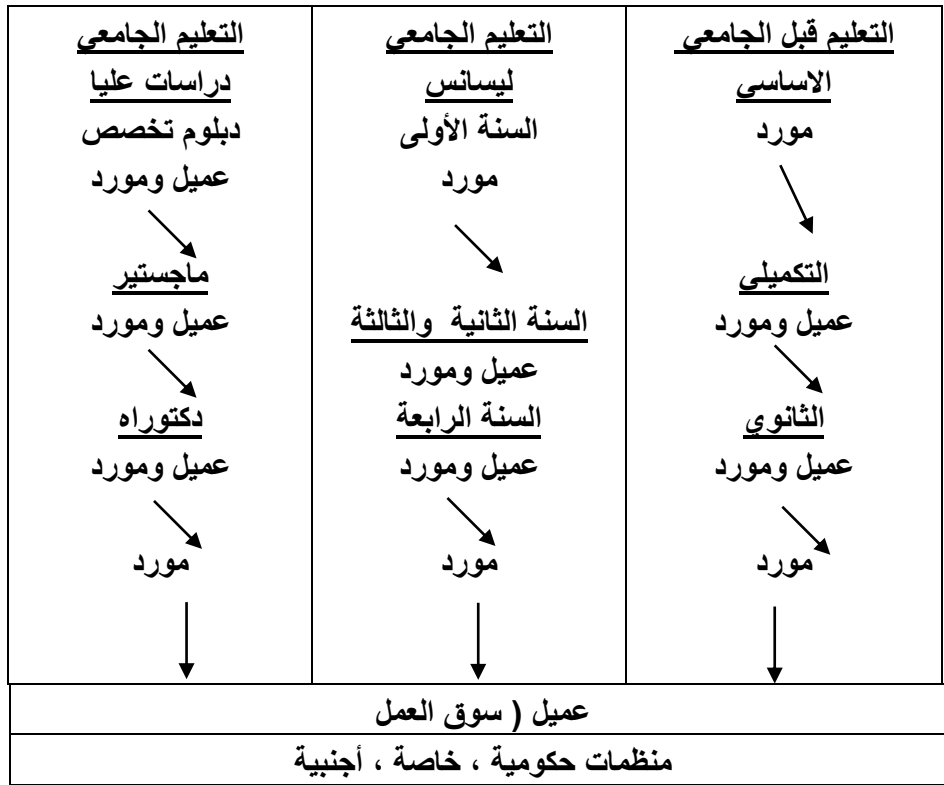
أ - التركيز على العميل :

إن محور أداء ومجهودات إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا العميل، ويتطلب ذلك من المنظمة المعنية اتخاذ التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى هذا الرضا، ويتم ذلك بالاهتمام برغبات العميل واحتياجاته، واعتبارها كمؤشرات لتحديد الرغبات من أجل تحقيقها، وبما أن تحقيق رضا العميل هدف مستمر لا ينتهي، فإن ذلك يتطلب استمرار جهود التحسين في كافة الأنشطة والعمليات، التي تؤدي في الأخير إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل.

إن العميل بالنسبة للجامعة قد يكون خارجي وهو الطالب أو المجتمع، أو سوق العمل، وقد يكون داخلي وهو الطلبة والموظفون، ويمكن للطلبة أن يكونوا ممولين، وفي هذه الحالة يمكنهم المشاركة الإيجابية في العملية التعليمية، ويمكن هنا تطبيق مفهوم " العميل - المورد" وتوسع كل منظمة إلى إرضاء عميلها الداخلي والخارجي بالتحسين المستمر للأداء، يوضحه الشكل الآتي:

شكل (2) علاقة "عميل - مورد" في التعليم الجامعي

مورد	عميل ومورد	عميل
------	------------	------



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1997، ص 372. مع تصرف الباحثة.

ب - القيادة الإدارية الفعالة:

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، توفر القيادة الإدارية الفعالة التي تدعم وتؤيد هذه الفلسفة، وتؤمن بضرورة التحسين المستمر، وضبط جودة العمليات التعليمية والأنشطة الجامعية .

ج - التحسين المستمر للعمليات :

لقد أصبح التحسين والتجديد المستمر في العمليات والأنشطة، من السمات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك باستخدام وسائل مختلفة، تعتمد على التجديد والابتكار، وتعتبر المقارنة المرجعية (Benchmarking) من أكثر الأساليب كفاءة في زيادة فعالية التحسين والتجديد. وإذا اعتمدت الجامعة نظام إدارة الجودة الشاملة، فإن آليات التحسين ستجد طريقها إليها، خاصة وأن إدارتها لا تتردد في البحث عن تطوير أنشطتها وفعاليتها، وبالتالي فإن التركيز على تحسين العمليات التعليمية، سوف يقترن بتحسين مخرجاتها، متمثلة في المتخرجين والبحوث والمؤلفات التي تنتجها هيئة أعضاء التدريس، ويشمل التحسين المستمر كافة عمليات النظام التعليمي للجامعة،

ويهدف إلى تحقيق الأداء الصحيح لها من المرة الأولى، وسوف تكون أهداف الرقابة وقائية وتحذيرية، وليست تصحيحية على الانحرافات في الأداء.

د - المشاركة والتعاون مع كافة الأطراف :

تعد المنظمة جزءا من البيئة العامة، تؤثر فيها وتتأثر بها، وهي تستمد خصائصها من هذه البيئة وتمدها بمخرجاتها، وتؤكد إدارة الجودة الشاملة، على ضرورة إقامة علاقات عديدة مع كافة الأطراف في بيئة المنظمة، بما يمدّها بالمعلومات ذات الصلة بالجودة وطرق تحقيقها، والمشاركة في إقرار معالم الجودة وخصائصها. وفيما يتعلق بالعملية التعليمية، ترتبط الجامعة بمجموعة من الأطراف يقيمها المجتمع الذي تتواجد فيه، وتمتد هذه الأطراف إلى جامعات مجتمعات أخرى، ومنظمات دولية تهتم بالبحث العلمي والتعليم العالي. ونرى بأن الجامعة لا تجد صعوبة في التكيف مع هذا المبدأ، لأنه يرتبط بأنشطتها الرئيسية .

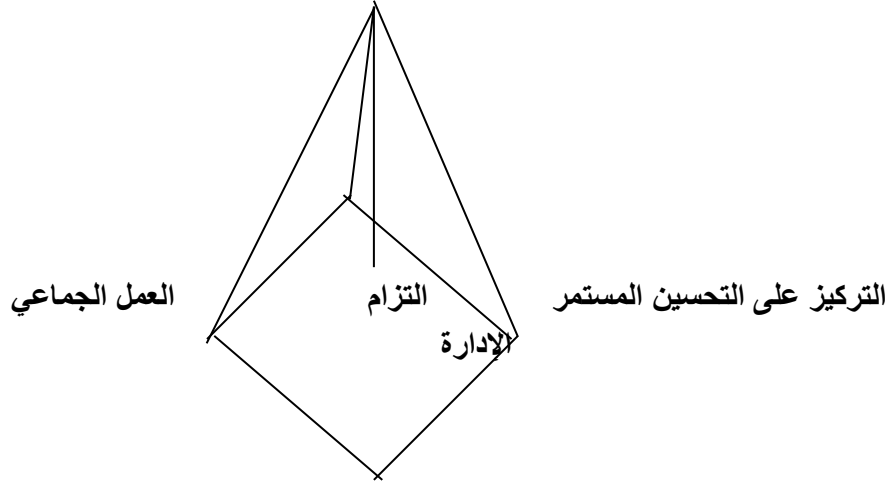
هـ - العمل الجماعي:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة، وجود صيغ من التعاون بين جميع العاملين بها، ولا يخفى على أحد أن أنشطة الجامعة ومهامها، تتطلب جهدا وتعاونًا لتنفيذها، مثال ذلك فرق التدريس وإجراء الامتحانات، فرق البحث متعددة الاختصاصات التي تقوم بالبحوث والدراسات وتألّف الكتب، إضافة إلى إقامة المؤتمرات والندوات العلمية. وكلها تنجز بالتعاون والعمل الجماعي.

إن العمل الجماعي يسمح بتكوين رؤية مشتركة بين قيادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، فضلا عن العاملين من إداريين وفنيين وبذلك نرى بأن استجابة الجامعة لهذا المبدأ والتكيف معه ميسرة تماما، مما يسهل قبول فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها. باستعراض هذه المبادئ، نرى أنه يمكن عرض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، في شكل هرمي تمثل قاعدته التزام الإدارة، وتمثل نقاطه الأخرى بقية المبادئ وهي : التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتعاون والمشاركة، والعمل الجماعي، ونوضح ذلك في الشكل الآتي :

شكل (3) مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

التركيز على العميل



التعاون والمشاركة بين كافة الأطراف

المصدر: من إعداد الباحثة .

3 - قواعد إدارة الجودة الشاملة بالجامعات :

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على تحقيق القواعد التالية: (11)

- أ- إرضاء الطلاب والمستفيدين.
- ب- تحقيق النتائج وتحسين الأدلة الجامعي.
- ج- تطوير الفعالية التنظيمية للجامعة.
- د- الابتكار والتجديد والبحوث العلمية.
- هـ- التفاعل مع البيئة.
- و- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- ز- التمويل الذاتي وتنوع مصادر التمويل.

إن هذه القواعد تضمن للجامعة التخطيط الإستراتيجي للجودة في المدى البعيد، باعتبار عائد التعليم تراكمي ذي سلسلة متواصلة، خاصة أن جودة التعليم الجامعي تهدف إلى إنتاج الخدمة التعليمية وإيصالها إلى الطلاب، وذلك بتحسين رضا الطلاب، وتحسين مركز الجامعة محليا ودوليا، وتحسين نصيب الجامعة من سوق العمل، ودورنا نرى بأن تحقيق هذه الأهداف، سوف ينجم عنه تعظيم دور الجامعة في المجتمع، والحفاظ على القيم الأخلاقية والوطنية، وتنمية الموارد البشرية، والتحكم في أداء العمل، وتخفيض تكلفة أداء الوظائف والهدر في الموارد.

رابعا: تطبيق نظام إدارة الجودة " الإيزو 9001-2000 " في التعليم العالي: (12)

تعرف أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 بأنها " مجموعة من المواصفات التي تجدد

الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة " ومع ظهورها ضمن منهج قاداته المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، منذ بدء إصدارات سلسلة "الإيزو 9000" للارتقاء بالجودة عالمياً، وفق مفاهيم محددة، وبدأت المنظمات في التعامل معها على نطاق عالمي، وقد جاءت المواصفة الأخيرة "الإيزو 9001-2000" لتعكس ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، بعد أن تم تعديل مجموعة المواصفات السابقة "الإيزو 9000 سنة 2000"، وكانت تشمل أربعة مواصفات قياسية هي:

- 1 - المواصفة "إيزو 8402" : وهي خاصة بالمصطلحات والمفاهيم .
- 2 - المواصفة "إيزو 9000" : وهي عبارة عن خطوط إرشادية لتطبيق المواصفات: "9001، 9002، 9003، 9004".
- 3 - المواصفة "إيزو 9001" : وتشمل تصميم التعليم الجامعي، وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة، وخدمة البرامج التعليمية .
- 4 - المواصفة "إيزو 9002" : وتتناول تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية الجامعية.
- 5 - المواصفة "إيزو 9003" : وتشمل الاختبارات النهائية، والعمليات التي يقدمها الغير للجامعات كالمناح والمعونات الخ... إذا كانت تتم خارج الجامعة.
- 6 - المواصفة "إيزو 9004" : وتشمل الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.
- 8 - المواصفة "إيزو 14000" : وهي مواصفات تتعلق بحماية البيئة.

وتعتبر المواصفات " 9001 ، 9002 ، 9003 " نماذج لضمان الجودة الخارجية . لقد سارعت العديد من الجامعات إلى الحصول على شهادة "الإيزو 9000"، كخطوة أولى تسهل لها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدى البعيد، كما نجحت العديد من الجامعات الأمريكية في الحصول على هذه الشهادة، بعد أشهر من العمل المتواصل لتكييف أنظمتها وطبيعتها وخدماتها وفقاً لمتطلبات المواصفة المذكورة، وقد شمل التكيف تفسيراً لمفهوم "منتوج الكلية" حيث اعتبره فريق العمل في كلية (Sandwell college) الأمريكية عبارة عن "القيمة المضافة للطلاب" أي المهارات والمعارف والخبرة، وكذلك الثقة بالنفس التي يكتسبها الطالب، كما ساهم الفريق في تفسير مفهوم المواصفة وحدودها في مجال التعليم، وقد توصل إلى تحديد متطلبات الجودة للتدريب والتعليم كالاتي : (13)

- مسؤولية الإدارة.
- الانسجام بين طرق التقييم والاختيار.
- نظام الجودة .
- إجراء تحليل لطبيعة الفشل.
- العقود مع العملاء.
- الأعمال التصحيحية لفشل الطالب.
- ضبط الوثائق.
- المشتريات.
- البيئة الدراسية الجامعية.
- التدقيق الداخلي للجودة.

- قبول الطالب والمساعدة.
- سجلات الطالب.
- سجلات الجودة.
- تدريب الهيئة التدريسية.
- تصميم المناهج وتطويرها.
- الإحصاءات.
- تقييم واختيار الطلبة.

وقد حصلت هذه الكلية على شهادة المطابقة "الإيزو 9002" عام 1991، مما دفع بالعديد من الجامعات إلناالسعي للحصول عليها، لأنها تتضمن الاعتراف العالمي بالجامعة، وتضمن العديد من الفوائد، منها تحسين نوعية الخدمة التعليمية والتدريبية المقدمة، وتحسين كفاءة الأنشطة العلمية، والتحسين المستمر في الإبداع، وتخفيض التكاليف، وتحسين طرق الاتصال، والوعي العالي بالمسؤولية.

خامسا: دواعي تأهل الجامعات للحصول على شهادة المطابقة الدولية الإيزو :

تتمثل أهم هذه الدواعي بما يأتي: (14)

- 1 - إن تأهيل الجامعة أو الكليات للحصول على هذه الشهادة، يوفر أداة فعالة لقياس كفاءة الإدارة الجامعية.
- 2 - يساهم تطبيق المواصفة في تطوير الأنشطة العلمية والبحثية، من خلال تحسين كفاءة إدارة الجامعة أو الكلية.
- 3 - يساهم تأهيل الجامعة للحصول على الشهادة، في مجهودات التحسين والتجديد المستمرين للخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة أو الكلية .
- 4 - يسمح تطبيق المواصفة، بتوفير المعلومات الموثقة عن أنشطة الجامعة أو الكلية مما يسمح باتخاذ قرارات دقيقة.
- 5 - يسمح تطبيق المواصفة بمعالجة مشكلة عدم كفاءة إدارة الموارد.
- 6 - يوفر تطبيق المواصفة فرص تحسين كفاءة العنصر البشري، وذلك من خلال الانتقاء الجيد، والتدريب والتعليم المستمر.
- 7 - تؤكد المواصفة على وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، من خلال إقامة نظام اتصال فعال في الاتجاهين.

سادسا: كيفية تطبيق إيزو التعليم الجامعي وإدارة الجودة الشاملة : (15)

تقوم الجامعة الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية بطرح السؤالين التاليين :

- 1 - ماذا يحتاج طالب الجامعة خريج المستقبل ؟
 - 2 - وما هي متطلبات وحاجات الجامعة لتقديم هذه الخدمة ؟
- وتقوم الجامعة بمراجعة منظوماتها وهيكلها التنظيمية، للتحقق من إمكانية تنفيذ الخطوات تتطلبها الإجابة على السؤالين السابقين، ثم تقرر الأخذ بأحد البدائل الآتية :
- البديل الأول :** يتمثل بتكوين فريق عمل لإعداد سلسلة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي (كما في تجربة الكلية الأمريكية السابقة) وتوفير التدريب اللازم لهم للقيام بعمليات الاستشارات، والإدخال ، والتنفيذ ، والمراجعة.
- البديل الثاني :** ويتمثل في الاعتماد على استشاري خارجي، لتشخيص المشاكل

والاحتياجات، واقتراح شبكة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم العالي. إن كلا الأسلوبين يؤدي إلى تعديل وتطوير السلوك الجامعي، باتجاه تعظيم الجودة والإنتاجية، والالتزام والتكامل والتنسيق والتعاون، وسيادة روح العمل كفريق. ويتضمن هيكل الملفات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على ما يأتي:

- أ- دليل الجودة الشاملة.
- ب- الإجراءات والبرامج.
- ج- التعليمات والتوجيهات.
- د- الملفات والسجلات.
- هـ- معايير ومواصفات التعليم العالي.

ابعا: تجارب تطبيق بعض الجامعات لإدارة الجودة الشاملة :

1 - تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية : (16)

يعتبر التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، من أهم المجالات الخدمية التي تستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد أوضح (Brower) في عام 1992 أن دراسة وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، ينقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :
تدريس مقرر أو أكثر في مجال إدارة الجودة الشاملة ضمن مقررات كليات إدارة الأعمال .

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المكتبية، والخدمات المساعدة للعملية التعليمية، كأعمال التسجيل، والإسكان الجامعي، والإدارة المالية الخ...، وذلك لسهولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على هذه الأعمال.

تتمثل في التطبيق الفعلي لنظام إدارة الجودة الشاملة، وفرق العمل، على النشاط الرئيسي للجامعة وهو العملية التعليمية والبحثية، وقد استطاعت العديد من المؤسسات التعليمية تطبيق ذلك .

وفيما يلي حالات تطبيقية لاستخدام هذا النظام في مجال التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية :

أ - استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في كلية إدارة الأعمال جامعة جنوب كلورادو الأمريكية (HSB) :

تقوم تجربة كلية الأعمال بجامعة جنوب كلورادو في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عدة عناصر أساسية أهمها : تحديد رسالة للكلية، تمت صياغتها لتكون هذه الكلية متميزة على مستوى العالم .

- أن تفيد العميل الرئيسي وهو الطالب.
- تتكون جودة الخريج من ثلاثة عناصر رئيسية هي : المعارف والمهارات والاتجاهات، وهي تمثل جودة التصميم الذي يتم تقديمه لسوق العمل.
- يمكن تطبيق جودة الأداء بمتابعة أداء الخريج، من حيث قدرته على تلبية الاحتياجات الحقيقية للجهات التي عينته، إضافة إلى تحقيق تقدم ذاتي طيلة

- حياته الوظيفية.
- العمل الجماعي لكل الأقسام التعليمية للكلية، لتحقيق العناصر الثلاثة التي هي عبارة عن المواصفات التي يجب توفرها في الخريج، بدلا من التركيز على عنصر المعرفة فقط ، الذي اعتادت عليه الممارسات الأكاديمية التقليدية. و لقد ركزت الكلية على العمليات الآتية:
- **تطوير المناهج :** وذلك بتحسينها بشكل مستمر، مع التركيز على المعارف والمهارات التي تطلبها منظمات الأعمال، والاهتمام بكيفية الوصول إلى المعرفة وتطويرها، واستخدامها، والاعتماد على المشروعات البحثية التي تساعد الطلاب، في مواجهة المواقف في الحياة العملية.
- **تطوير هيئة التدريس :** وهي العملية التي يتم بموجبها زيادة رأس المال المعرفي للكلية، بإضافة أعضاء تدريس متميزين، إضافة إلى تمكين أعضاء التدريس من المحافظة على تطوير معارفهم، وذلك بتشجيع البحوث الجماعية والأعمال الجماعية، وإعطائهم فرصة المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية، وتشجيع أبحاثهم، إضافة إلى إكسابهم مهارات الاتصال، والتعامل مع الطلاب، والاهتمام بمشاكلهم .
- نجاح الطلاب:** وهي العملية التي يتم من خلالها تقديم خدمات ذات فائدة لكل طالب، بحيث يحقق كل طالب هدفه الخاص، إضافة إلى إكسابه المعارف.

ب - تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريجون : (17)

Organ State University (OSU)

- تعتبر هذه التجربة من أشهر محاولات استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الأمريكية، إذ وضعت هذه الجامعة عام 1989 هدفا محدد لها، وهو استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، في الجامعة ككل خلال خمس سنوات، وقد مر تطبيق هذا النظام بسبع مراحل هي كالآتي :
- المرحلة الأولى:** وهي مرحلة استكشاف مفهوم وعناصر نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف إعداد وتكوين أفراد من الإدارة العليا لهم دراية بالمقصود بإدارة الجودة الشاملة وكيف تكون مفيدة للجامعة.
- المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تشكيل فريق التطبيق التجريبي للنظام.
- المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الأخذ بالمفهوم الواسع للعميل، والذي يتضمن:
- **العملاء الداخليين بالجامعة:** وهم هيئة التدريس والعاملون بالجامعة.
- **العملاء الخارجيين:** وهم طلبة الجامعة، والطلبة الذين لم يقبلوا بالجامعة، وطلبة الثانويات القريبة الذين يحتمل أن يتقدموا للدراسة في الجامعة، وخريجي الجامعة، والمجتمع والجهات الداخلية والخارجية التي تتعامل مع الجامعة.
- المرحلة الرابعة:** وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي لأنشطة الجامعة ، وذلك

برسم معالم رسالة محددة لأهداف الجامعة ، ورؤية واضحة لشكل الجامعة مستقبلا
المرحلة الخامسة: وهي مرحلة تشكيل فرق عمل لأعمال الإدارة اليومية.
المرحلة السادسة: وتتضمن القيام بمشروعات تطوير عبر العديد من الإدارات.
المرحلة السابعة: وتتضمن إعداد تقارير الأداء، ونظم الحوافز، وجوائز الجودة التي تمنح للأعمال المتميزة .

ج - تجربة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كلية ديلاوير : (18)

Delaware County Community College (DCCC)

قررت هذه الكلية عام 1985 تحسين جودة العملية التعليمية بها، وذلك اعتمادا على أربعة محاور أساسية هي :

- ترشيد استخدام الموارد.
 - تحسين درجة الفعالية في تحقيق الأهداف.
 - تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على الجودة.
 - زيادة درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- وقد تم تشكيل فرق بحث للإطلاع على العناصر الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقه في المنظمات، وقد قامت هذه الفرق بتعليم وتدريب الهيئة الإدارية بالكلية على هذه العناصر، مع التركيز على كيفية استخدامها في تطوير وتحسين أعمال الكلية، وقد تم إدخال هذا النظام إلى الكلية على ثلاثة مراحل أساسية استغرقت عشر سنوات كالآتي :

المرحلة الأولى (1987-86) : تم خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدة مجالات فرعية ، بقصد تحسين الخدمة المقدمة لها.

المرحلة الثانية (1991-87) : تم خلالها إعداد برنامج أكاديمي يمكن الدارس من الحصول على شهادة متخصصة في تكنولوجيا إدارة الجودة الشاملة .

المرحلة الثالثة (1996-91) : عكست هذه المرحلة الجهد الحقيقي لمحاولة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العملية الأكاديمية، وقد اعتمدت هذه المرحلة على العديد من أعضاء هيئة التدريس المتطوعين المؤمنين بالفكرة، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- تحسين أسلوب تحليل المشاكل و التعرف عليها.
 - الصياغة الدقيقة للأهداف المطلوب تنفيذها.
 - إعداد سجلات توضح الإجراءات التفصيلية للعمليات بالكلية.
 - تحسين مهارات العاملين.
 - زيادة استخدام العمل الجماعي وانتشار روح العمل كفريق.
 - في عملية التخطيط المستقبلي لأنشطة الكلية.
- نلاحظ أن الفلسفة الأمريكية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ترتبط بالقدرة على إشباع حاجات وتوقعات الطلبة، والتوقيت لتقديم الخدمة، وهذا يحتاج إلى رؤية دقيقة للمستقبل، ورسالة واضحة لكل جامعة، والاعتراف بمبادئ إدارة الجودة

الشاملة، والمتمثلة في التحسين المستمر للعمليات التعليمية، ونشر روح التعاون والمشاركة، وتشجيع روح المبادرة و الابتكار .
ومن أهم نتائج التطبيق في هذه الجامعات: تخفيض حوادث الطلاب والعاملين، تحسين جودة المحاضرات، تحسين إنتاج الأساتذة، ورفع مستوى تحصيل الطلاب، وتحسين العلاقة بين الطلاب والأساتذة .

2 - النموذج الأوروبي: " نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا": (19)

- تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة ويلز بإنجلترا واعتمد على المبادئ الآتية :
- بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة بإعداد قيادة تعمل على نشر فكر وثقافة الجودة في التعليم العالي.
 - ضرورة تحسين القدرات القيادية، وتحسين نتائج العملية التعليمية.
 - إتباع سياسة تحقق الالتزام والتحسينات المستمرة.
 - إعداد منظومة إدارية تستفيد من إمكانيات وقدرات العاملين.
 - ترشيد استخدام الموارد وتوظيفها بعناية وتجنب التبذير.
 - تقييم الأداء بالتعليم العالي.

كما اعتمد النموذج على المقاييس الآتية :

1. مقاييس إرضاء الطلاب.
 2. مقاييس إرضاء العاملين.
 3. مقاييس أثر التعليم العالي على المجتمع و البيئة.
- ويؤكد النموذج على ضرورة أن يتوفر في قيادات الجامعة القيم والرؤية الواضحة، وتوفر القدرة العالية على إدارة الموارد البشرية بالتعليم العالي، لاختلاف طبيعة العلميين والأساتذة والفنيين عن بقية العمالة، والاهتمام بالبرامج التعليمية والأنشطة البحثية والاستشارية وكيفية تقديمها.

ثامنا : نتائج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

توضح هذه النتائج أهمية تطبيق هذا النظام والتي تتركز بالآتي : (20)

- 1 - أشارت الدراسات التي قام بها (Edwards , David) عام 1991 أن تطبيق هذا النظام يؤدي إلى النتائج الآتية :
 - أ - تحقيق مستويات جودة عالية في كل المجالات.
 - ب - تطوير مقاييس الأداء.
 - ج - ترسيخ نظام لتحقيق جودة الأداء.
 - د - التركيز على احتياجات السوق.
- 2 - أشارت الدراسة (Shalala , Donna) عام 1993 لتقييم نتائج تطبيق هذا النظام في جامعة (Wisconsin) إلى النتائج الآتية : (21)
 - أ - تحسين خدمة العميل.

- ب - تحسين نظام القبول و التسجيل.
- ج - إنجاز عمليات القبول بطريقة أسرع.
- د - الاعتماد على شبكة معلومات متكاملة من خلال الكمبيوتر.
- 3 - وأشارت الدراسة التي قام بها (Cyert Richard) عام 1993 , والتي ركزت على أهمية إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، إلى أن تطبيق هذا النظام يمكنها من التنافس في ثلاثة مجالات هي : (22)

أ - التعليم.

ب - البحث العلمي.

ج - السلوك الإداري.

تاسعا : مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات : (23)

يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العديد من المشكلات منها:

- 1- التحديد غير الواضح للأهداف.
- 2- غياب التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- 3- الهياكل الإدارية غير محددة.
- 4- طبيعة العمل الأكاديمي داخل الجامعة قد يكون عائقا.
- 5- غياب العمل المشترك وانتشار الأعمال الفردية.
- 6- غياب نظام جيد للمعلومات يعرقل عمليات اتخاذ القرارات.
- 7- اختلاف العملاء وتنوع احتياجاتهم.

الخاتمة:

- إن خصوصية العملية التعليمية تفرض العديد من التحديات، التي يجب الإجابة عنها، حتى يمكن الاستخدام الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- إن استعراضنا للحالات التطبيقية السابقة، وتعرفنا على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يقودنا إلى استنتاج مجموعة من المقومات الأساسية التي يقوم عليها استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي :
1. تغيير الثقافة السائدة للجامعة بثقافة إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على الاقتناع بضرورة التغيير والرغبة فيه.
 2. التركيز على الدور القيادي للإدارة في كافة المستويات التنظيمية (اقتناع الإدارة بضرورة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة).
 3. تحديد المقصود بالعميل الداخلي والخارجي في المؤسسات التعليمية.
 4. الشمولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث لا تقتصر فقط على الخدمات الجامعية المساعدة، بل يجب أن تشمل الجانب الأكاديمي و العملية التعليمية في الجامعة.
 5. المشاركة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس.
 6. تشجيع العمل الجماعي، وتعميق دور فرق العمل في العملية التعليمية.
 7. الاهتمام بالجانب البشري.
 8. اعتماد نظم حوافز مشجعة على الإنتاج ، والتجديد ، والتحسين المستمر في

العملية التعليمية.

9. استخدام المقارنة والقياس المرجعي للعمليات والنتائج.

إن الجامعة اليوم لم تعد مسؤولة عن مجرد إعداد الخريجين، وإعداد الأبحاث والاستشارات والتدريب، ولكنها أصبحت مطالبة بحل مشكلات المجتمع، وتوفير فرص العمل، وحماية البيئة من التلوث، والمحافظة على التراث واللغة والثقافة الوطنية، وخلق بيئة ثقافية متفتحة على الثقافات العالمية، تسمح بالتنوع الثقافي والفكري وتنوع الموارد البشرية .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، يتطلب إعادة هندسة منظومة التعليم العالي بإدخال مبادئ وآليات إدارة الجودة الشاملة، بغرض تحقيق الإصلاح، والتطوير المستمر، وتحسين المركز التنافسي للجامعة، وإرضاء الطلاب وخدمة الأساتذة، والمجتمع والأجهزة الإدارية، فإدارة الجودة الشاملة تحقق جميع الأهداف التنظيمية والفردية دون صراع، وتشبع حاجات الطلاب والأساتذة والعاملين، وترفع من قيمة التعليم الجامعي، ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المراجع:

- 1 - ISO 8402 : Quality Management and Quality assurance vocabulary , 1994,p.17. ISO 9000-2000 :Vocabulaire ,pp.9-10 .
- E.R.C.E : Cycle qualité , concepts fondamentaux de la qualité , 1998 ,p.5.
- AFNOR , Gérer et assurer la qualité , recueil de norme françaises, 3è édition, Paris ,1989,p.70.
- 2 - فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص73.
- محمد حسن رياض، تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص6.
- 3 - مراد بن أشنهو، نحو الجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1981، ص 3-4.
- 4 - فريد النجار، مرجع سابق ص 37.
- 5- محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص67.
- 6- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص91.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دليل عملي، كلية التجارة جامعة الزقازيق، القاهرة، 2001، ص43.
- سونيا محمد البكري، إدارة الأعمال والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص131.
- 7 - فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1996، ص30 .
- 8 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص36.
- 9 - لويد دوبينز و كلير كراوفورد، إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية للنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 1997، ص 115-116.

- 10- بسمان فيصل محجوب، مرجع سابق، ص ص 115.
- توني نيوباي ، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ص 68.
11- فريد النجار، مرجع سابق، ص 84.
12- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 11.
- أديجي باديرو، الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000، ترجمة: فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
13- بسمان فيصل محجوب، مرجع سابق، ص 120.
14- بسمان فيصل محجوب، مرجع سابق، ص 122.
15- فريد النجار، مرجع سابق، ص 95.
16- محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص ص 61-64.
17- محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص ص 65-68.
18- محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص ص 70-71.
19- فريد النجار، مرجع سابق، ص 175.
20 - Edwards , David (Dec 1991) , Total Quality Management in Higher Education ,Management Services , Vol .35, No. 2, pp. 18-20.
21- Shalala Donna , (May 1993) , TQM Application in Education, Executive Excellence , Vol. 10, No. 5, pp. 6-7.
22 - Cyert , Richard , M .(Spring 1993) . University Competitiveness and TQM: A plan of Action for the year 2000 , Public Administration Quarterly , Vol . 17, No . 1, pp . 10-18.
23 - Sunders ,LAn & Walker Michael (1991), TQM in Tertiary Education; International Journal of Quality and Reliability Management , Vol. 8, No. 5, pp. 91-102.