

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: مفهوم ونظريات الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المناهج الحديثة في الإدارة التي يمكن أن تبناها 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 (الشبلي وكلوب، 2008: 77).

وأصبح مفهوم الجودة وضمانها وكيفية ضبطها هاجس جميع المؤسسات التعليمية والإنتاجية والخدمية، ولهذا سيتم تسليط الضوء على مفهوم الجودة من خلال التقييم والاعتماد الأكاديمي الذي يركز على المعرفة والمهارات والقيم والأخلاق، ويؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية إلى المستوى المتميز من الكفاءة والفعالية وصولاً إلى مخرجات عالية الجودة تساهم في تطوير المجتمع والنهوض به ليرقى إلى مجتمع المعرفة، وتكيفية مع تحديات العصر المتسارع في التطور والتنافس (يوسف عبدالغني، 2008: 77).

ويشهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً ومتزايداً في موضوع الجودة وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأصبحت المؤسسات المختلفة تركز بصورة كبيرة على الميزة التنافسية وخاصة مع تزايد دور العولمة وأثرها على سلوك العملاء وتعدد الخيارات أمام العميل، ولا تستطيع أي مؤسسة في عالم اليوم أن تحافظ على مركزها التنافسي إلا بتحقيق متطلبات الجودة الشاملة وتأكيدتها في جميع أقسام المؤسسة. وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يطبق في مجالات أوسع من الصناعة والأعمال ليمتد

تطبيقه إلى مجال التعليم العالي في هذه الأيام، ويرتكز مفهومها في التعليم العالي على فلسفة إجرائية مؤداها أن الجودة هي عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في ممارسة التعليم كافة وعلى نحو متواصل (الخطيب، 2012: 17)، إن الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة ليس حديثاً. فلقد وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى أنظمتها الخدمية نقداً لانخفاض مستوى الجودة بها، وقد ركزت كثير من الدول على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على أثر اكتشافها لانخفاض مستوى الخدمات فيها، ولقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومرّ بعدة مراحل خلال القرن الماضي، وكانت بداية الاهتمام بموضوع إدارة الجودة بشكل حقيقي في الخمسينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وفي غيرها من دول العالم، وامتدت حتى العصر الحديث ليصل إلى المرحلة الحالية في مفهوم واسع وشامل ووضع له أسس محددة في منظمة الجودة العالمية.

في هذا المبحث سوف نقوم باستعراض التطور التاريخي لمفهوم الجودة ومن ثم ظهور وتطور إدارة الجودة الشاملة وأهم النظريات التي طبقت في هذا المجال ونقدم نبذة عن أهم الأدبيات والدراسات التي عرفت وناقشت مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

2.1.1: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

يمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقب زمنية بعيدة وتاريخية حيث أن الجودة تمتد جذورها بعيدا لدرجة أن بعض الكتاب يرجع بها إلى سبعة آلاف عام منوهاً لاهتمام قدماء المصريين بمعايير ومقاييس محددة تحمل في معانيها مفهوم الجودة ومنها النقوش وأعمال الرسم والنحت والدقة المتناهية في قطع الحجارة التي بنيت بها الأهرامات حيث كان مفهوم الدقة والإتقان للمنتج هي المرادف الأساسي للجودة وكذلك الحضارة البابلية ودقة الصناعات الخزفية في بابل وكذلك العمارة البابلية. وتجسدت في بناء الجنائن المعلقة والبرج العظيم الذي تم تشييده قبل ألف السنين في مدينة بابل.

وأيضاً الحضارة الصينية من خلال جودة وإتقان بناء سور الصين العظيم، وظهرت ملامح الجودة في العمارة في بناء الكنائس والكاتدرائيات والمساجد ذات الطبيعة المعمارية عالية الدقة. وعلى مر التاريخ ظلت الجودة مرادفة لمعظم الحضارات لكنها لم تكن بشكل علمي ذات مفاهيم علمية وأسس ومبادئ كما في الوقت الحاضر (ايفانس وآخرون.1999). نجح قدماء المصريين إلى استخدامهم المتوازن والمتناسق لطرق عمل ومخططات كان يجري تطويرها بشكل مستمر بالإضافة إلى أدوات قياس دقيقة لأبعد الحدود وهي تمثل تقريبا نفس مفاهيم الجودة الشاملة في العصر الحديث المبينة على التطوير المستمر. أن تطور مفهوم الجودة مرت بمراحل عديدة ويمكن تلخيصها أدناه:

أ- مرحلة العصور الوسطى وما قبل الثورة الصناعية

وهي الفترة التي انتشرت فيها الحرف والتصنيع اليدوي من خلال ورش تصنيع بسيطة وتمتد لمئات السنين قبل الثورة الصناعية، حيث كانت الرقابة على الجودة تتم بواسطة صاحب الورشة أو العاملين لديه وبشكل بسيط غير مدونة وكانت المعايير والمقاييس المتبعة لقياس الجودة غير معقدة وغالباً ما كان يحددها العميل حسب رغبته وكانت هذه هي الطريقة الوحيدة للقياس لمستوى الجودة (Mukherje.189:2006).

ب- 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 وارتفع مستوى الجودة واتضح الحاجة لها بشكل نسبي وواضح نظراً لاستخدام الآلات والمكائن الدقيقة التي تتطلب دقة عالية في ضمن تصنيعها وعند الإنتاج وفي هذه المرحلة برز دور المشرفين وكانت عملية التحقق من جودة العمل تقع

مسئولياتهم وواجباتهم الوظيفية (Mukherjee: 2006).

ج- مرحلة العصر الحديث

ومع بدايات القرن العشرين تطور مفهوم الجودة بشكل كبير وأعيد تشكيله بأبعاد جديدة منذ بدايات وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية، حيث ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية، وقد اتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية لإدارة الجودة الشاملة في القرن العشرين وهي متداخلة التأثير وهي كالتالي:

1- مرحلة الفحص أو المطابقة: يطلق عليها أحياناً مرحلة التفتيش وهي تمثل بدايات ونشوء الجودة الشاملة ظهرت في أواخر القرن الثامن عشر مع بدايات تصاعد حركة الثورة الصناعية، وتبلورت بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية لتايلور (Daniel Nelson: 1980).

وفقاً لهذا التصور فإنه يفترض أن المنتجات جيدة وأنها ستلبي حاجات العملاء. وعليه فإن عمليات الفحص تتم على المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً، فهي لا تمنع وقوع الخطأ ولكن تساعد على إكتشافه بعد وقوعه ومن ثم المبتعاد المنتج المعيب من السوق. وقد إمتد هذا الفكر إلى قطاعات الخدمات أيضاً ومن ضمنها التعليم والصحّة، فقد كان في كل مؤسسة تعليمية تحوي ضمن هيكلها جهاز إشرافي يسمى التفتيش يقوم بالتحقيق وفحص سير العمليات التعليمية والتربوية وتقييمها في ضوء الأهداف، دون تقديم أي نوع من التوجيه والإرشاد أو طرق التطوير والتحسين (Go etch ، and Davis: 1994).

2- مرحلة مراقبة الجودة: ظهرت 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. الأصل في هذه المرحلة هو مراقبة وتعديل المواصفات أثناء الإنتاج وليست عملية تتم في نهاية الإنتاج وذلك من أجل تحديد وضبط الأخطاء منذ

البداية واستبعاد المنتجات غير المطابقة للمعايير التي ترضي العملاء، أما نظام مراقبة الجودة فإنه يتضمن عدداً من الأنشطة التي تستخدم للتحقق من متطلبات الجودة وأهمها (الخفاجي: 2001: 44).

أ. منع أو تقليل عدم المطابقة للمواصفات قدر الإمكان، استناداً إلى المعلومات ومراقبة الجودة.

ب. تحسين عمليات التخطيط المنظم والتكنولوجيا وتصميم المنتجات بشكل دقيق.

ج. العرض الشامل واستخدام مقدمي المعلومات العملاء لتعزيز الرقابة على مستوى جودة المنتج أو الخدمة.

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

3- مرحلة ضمان أو تأكيد الجودة: وهي 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 وثبات الذي يعرف بتوكيد الجودة والذي يركز على ما يلي: (Philip B. Crosby : 181: 2003)

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

ب. مفهوم منع العيوب قبل وقوعها وليس بعد وقوعها.

ج. الاهتمام بالتحسين يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلاً من التركيز على الفحص بعد الإنتاج.

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

وقد أثرت الرقابة على التعليم بهذه التطورات الإدارية حيث اتجهت إلى مفهوم جديد يقوم على

التكيز على العمليات الوظيفية بدلاً من النواتج الوظيفية. كما أتجه مراقبو الجودة إلى مساعدة العاملين في تطوير العمل من خلال برامج تعليمية، ومناخ العمل قائم على التعاون والاحترام (Ashley: 2008).

ويؤكد الباحث أن التطور التاريخي لمفهوم الجودة يظهر حاجة الإنسان إلى الوصول إلى الكمال في كافة المجالات وخاصة في المجال الصناعي والخدمي، وأن تطور مفهوم الجودة إلى المستوى الحالي هو نتاج ثمرة جهود طويلة من البحث والسعي للتطوير المستمر وتمتد جذوره إلى حقب تاريخية بعيدة مما يؤكد أهمية فكرة ومفهوم الجودة على حياة الإنسان وتطور المجتمعات.

2.1.2. تطور مفهوم الجودة الشاملة في العصر الحديث

وتمتد هذه الفترة منذ العام 1980 وحتى الآن وقد شهدت هذه الفترة صراعاً تنافسياً تبين فيه أن مدخل ضمان الجودة لم يعد قادراً في حد ذاته على تحقيق التميز الواضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة بما يضمن الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤدة. كما زاد الاهتمام برغبات العملاء بمفهومها الواسع داخل المنظمة والسعي لتحقيقها، فأصبح من الضروري البحث عن سبل لتخطيط استراتيجي يضمن تضافر كافة الجهود لتحقيق مهام محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء (علي السلمي: 1999: 88).

فبالعودة إلى جذور تطور مفهوم الجودة الشاملة في القرن العشرين والذي بدأ بشكل دقيق كمفهوم في العام 1920 وفي هذا العام تم تطبيق النظريات الإحصائية للسيطرة على جودة المنتج. وفي عام 1992 قدم العالم سينج (1994) بعداً جديداً لحركة الجودة في العصر الحديث يقوم على ضرورة أن تتعلم المؤسسات من تجربتها ومن تجارب الآخرين، وأن تعمل المؤسسات على تطوير وتحسين نفسها بشكل دائم، وللوصول لهذا النوع من المؤسسات ضرورة توفر ثلاثة أمور أساسية: (سينج: 1994)

أ. 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 إلى 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.

ب. 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.

ج. 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 الباحثين الأمريكيين في علم الإدارة "أدوارد ديمينغ وفيغنبوان" وكان التركيز على جودة المنتج وجميع الخصائص الأخرى للمنتج المتعلقة بالمؤسسة، وبعدها كانت للدكتور جوزيف جوران التأثير الأكبر على ظهور مبدأ إدارة الجودة وقد عمل مبكراً في برنامج الجودة في شركة ويستيرن اليكتريك، وأصبح معروفاً بشكل أكبر في العام 1951 بعد نشره كتاب السيطرة النوعية، وفي عام 1954 اتجه إلى اليابان للعمل مع المصنعين هناك وتدرّس الجودة. وكانت فلسفته مقاربة إلى فلسفة ديمينغ مع بعض الاختلافات (ديمينغ:1986:155).

بعد نشوء المبدأ الأول لمفهوم الجودة الشاملة تبعها بعدة سنين دراسات أخرى من قبل العديد من المفكرين وبدأ مفهوم الجودة يتطور وتنمو مفاهيم الجودة الشاملة مع السنين حتى الآن. وفي 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 إحصائي في طبيعته وتم استخدام تقنية أخذ العينات الإحصائية للتأكد والتحقق من الجودة والرسوم البيانية للسيطرة النوعية وتم استخدامها

لمراقبة عمليات الإنتاج (فهيمه بديسي: 2004: 23: 22).

كما وشهد مفهوم الجودة الشاملة تطوراً ملحوظاً في عام 1960 مع ظهور مفهوم "معلم الجودة" أخذ المفهوم بعداً آخر وعلمياً، وأصبح ينظر لها كمفهوم يحتوي على المنظمة أو المؤسسة بشكل شامل وليس فقط عملية الإنتاج، وحيث أن جميع الوظائف مسؤولة عن جودة المنتج والجميع يشارك الكلفة في ضعف المنتج، تم النظر إلى 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 إلى الجودة سابقاً؛ كونه شيئاً يتطلب الفحص والتصحيح، وفي الفترة ما بين العام 1907 وحتى عام 1980 خسرت العديد من الشركات الصناعية الأمريكية أسهمها في الأسواق لصالح الشركات الأجنبية المنافسة كصناعات السيارات، حيث أصبحت شركة تويوتا وهوندا اليابانية اللاعب الأكبر في صناعة السيارات (Kanji: 2002: 32)،

أما في عالم المنتجات التسويحية أصبحت شركات يابانية أخرى كالتوشيبا وسوني المسيطرة في أسواق الأجهزة المنزلية والتلفزيونية والبت الإذاعي والتلفزيوني، هذه المنافسة الأجنبية أدت إلى ظهور منتجات قليلة السعر مع جودة عالية؛ مما أدى لظهور تحدي كبير حقيقي للشركات المصنعة الأمريكية، وأن جميع هذه التحديات أدت إلى التسارع بين الباحثين الأمريكيين والعاملين لدى الشركات المصنعة الأمريكية الكبرى لتطوير مفهوم الجودة الشاملة ومن ثم إدارة الجودة الشاملة من أجل اللحاق بركب الشركات الأجنبية المسيطرة على الأسواق العالمية في ذلك الوقت.

وبدأت الشركات الغربية تدرك ضرورة المنافسة اليابانية، والتي بنيت على الجودة العالية قبل السعر وخطر الشركات اليابانية الذي بات يهدد وجودها، فبدأت في إعادة حساباتها بتنظيم أعمالها والعودة إلى

تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة الحديثة، ومن بين الشركات التي نجحت في هذا المجال هي شركة IBM من

خلال المدخل التالي: (Samuel Basha: 2001:281)

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريد، وما يتوقعه في المستقبل.
- الجودة مسئولية الجميع من قمة الهرم حتى القاعدة.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء داخل المنظمة وبشكل شمولي.

ومنذ عام 1970 وحتى الآن شهدت المنافسة على الجودة تطورا كبيرا مضطرباً مع مرور السنين،

وكان معظم التركيز من قبل المصنعين على الجودة والسعر، وأصبحت الشركات في ذلك الوقت تركز جل

إهتمامها على الجودة من أجل كسب الأسواق والتنافس من موقع أقوى (محمد العزاوي: 2005 : 199).

وتطور مفهوم الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة في القرن الماضي ويكتب اختصاراً TQM أو

Total Quality Management، حيث أن مفهوم الجودة القديم كان يمثل رد 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

أو الخدمة وبشكل شامل وهو ما يطلق عليه الآن بإدارة الجودة الشاملة.

وفي معظم الصناعات أصبحت الجودة النوعية أساس أي صناعة وأي شركة لا تتماشى مع تلك

المفاهيم للجودة لا يمكنها الصمود في الأسواق لفترة طويلة وأصبح مفهوم الجودة يتطلب الجائزة الوطنية

للجودة وشهادة الجودة في الأعمال، وشهد مفهوم الجودة الشاملة تطورا كبيرا منذ العام 1980 وحتى

نهايات القرن الماضي. كما ويبين الباحث مراحل التطور من خلال الجدول الزمني كما هو موضح أدناه:

الوقت	بدايات 1900	الأربعينيات من القرن العشرين	ستينيات القرن العشرين	1980 وما تلاها
التركيز على:	الفحص	العينات الإحصائية	جودة المنظمة والمؤسسة	الجودة من منظور العملاء
	المفهوم القديم للجودة فحص الجودة بعد الإنتاج			المفهوم الجديد للجودة بناء الجودة في العمليات الإنتاجية والخدمية وتحديد وتصحيح الأسباب والمشاكل النوعية في تلك العمليات

الجدول 2.1: جدول زمني يوضح التباين بين المفهوم القديم والجديد للجودة (المصدر: الباحث)

وكما يلاحظ من الجدول أعلاه أن مفهوم الجودة في الوقت الراهن تحول إلى إدارة الجودة الشاملة أو ما يطلق عليه TQM. ويبين الباحث من الجدول أعلاه أيضا 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 أيضا وتمثل في بناء الجودة في المنتج والخدمة وفي تصميم العمليات التي تؤدي إلى إنتاج المنتج أو الخدمة وبشكل شامل وهو ما يطلق عليه الآن إدارة الجودة الشاملة. ومن خلال إستعراض التطور الذي شهده مفهوم الجودة الشاملة خلال القرن الماضي، يؤكد الباحث أن مفهوم الجودة الشاملة في الواقع تمثل فلسفة إدارية متطورة وحديثة ونشأت بسبب التطور الصناعي والتكنولوجي في العالم ولا يقيدتها 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.

2.1.3: تعريف الجودة الشاملة

قد يكون من المناسب الإشارة إلى معنى الجودة كما ورد في بعض المعاجم العربية حيث يشير المعجم الوسيط إلى إن الجودة تعني كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي "جاد" أما المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة فقد نظر إليها البعض على أنها اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته (قاموس الجودة والاعتماد مركز ضمان الجودة: 2014). ويذهب البعض إلى أن الجودة الشاملة تعني: 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 بأن الجودة تعني: تلبية رغبات العميل وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر الجهود لجميع الأعضاء سواء كانوا داخل المؤسسة أم خارجها (صبري الوكيل: 1979: 14).

فالجودة الشاملة وفق تعريف سرحان هي: ثورة إدارية وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة تجعل كل فرد في مؤسسته مسؤولاً عنها ومشاركاً فعالاً في إدارتها وفقاً لموقعه واختصاصه وصولاً إلى التطوير المستمر في العمليات الإدارية وتحسين الأداء بها لمواكبة التقدم الهائل في العصر الذي نعيشه والمستقبل الذي نتطلع إلى ريادته، فقد أصبحت كافة المؤسسات بما فيها التعليم بحاجة إلى لتبني فلسفة الجودة الشاملة وإدارتها لتحديث الأساليب الإدارية؛ لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات الكائنة والمحتملة في توجهات المستقبل (فتحى سرحان: 2012: 1).

ويعرفها عليومات على أنها "مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توفرها في جميع عناصر المؤسسة أو العملية في المؤسسة سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال الاستخدام

الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملائمته لهذه الإمكانيات (صالح ناصر: 2008: 18).

ويعرف عمر الجودة بأنها تمثل من أجاد وأحسن، وهي تعني الإتقان، وهي نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع وليس بالكم وباتت الجودة محكومة بمواصفات ومعايير لم تعد خاضعة للمزاج أو الذوق الشخصي بل باتت تحتاج إلى شهادات للجودة من جهة نشأت لهذه الغاية (أيمن عمر: 2010: 17).

كما أنه يضيف أن الجودة نسبية وتختلف من فرد إلى آخر ومن مكان لآخر وكذلك في الزمان.

ويقسم عمر تعريف الجودة الشاملة إلى ثلاثة أقسام: (أيمن عمر: 2010: 17)

1- الجودة القائمة على المنتج: حيث تتعامل الجودة مع اختلافات في الجودة لبعض الخصائص أو الصفات المميزة، ويكون المنتج ذو الجودة العالية أصعب أو أكثر ليونة أو أكثر قوة.

2- الجودة القائمة على المستخدم: ويقصد بها الجودة الملائمة للاستخدام، أي قدرة المنتج أو الخدمة على إرضاء توقعات وتفضيلات العملاء.

3- الجودة القائمة على القيمة: فالمنتج الجيد هنا هو الجودة الأعلى، أي المنتج الذي يعطي العملاء أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعوه من أموال، أي المنتج الذي يفي باحتياجات العملاء بالسعر الأقل سواء كان سلعة أو خدمة.

وأما عن تعريف الجودة الشاملة في التعليم فيعرفها رودس بأنها: "عملية استراتيجية إدارية تركز

على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن

المستمر للمنظمة (March: 1992: 23).

ويعرفها البنا (2007) في التعليم فيقول: متى ما نشأ اختلاف ما بين تقويم المعلم والطالب لجودة

العمل أو لنتيجة الاختبار فلا بد للمعلم من مناقشة أوجه ذلك الاختلاف مع الطالب. ففي ضوء المناقشات يتعلم الطالب السبل التي تمكنه من معرفة مقومات ومكونات الجودة في العمل، مع ضرورة إعطاء الفرصة لتحسين ما يعملون إذ أن الغرض من هذا التقويم هو عملية التحسين من أجل تحقيق الجودة المرجوة.

كما تعرف الجودة بأنها تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الجودة أي تحقيق متطلبات المواصفات العالمية ISO، بعد إسقاطها على المؤسسة التعليمية، وإعادة صياغتها، لتصبح قابلة للتطبيق في التعليم العالي (جامعة تشرين: 2005: 93). وتعرف أيضاً على أنها جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافق لجميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو المخرجات التي تلي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة (فتحي عشية: 1999: 78).

وتعرف الجودة أيضاً بأنها "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد (محمد السايح: 2000: 44). ويعتبر مفهوم الجودة وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر 1998 أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: (المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، التعليم الذاتي الداخلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولية).

يشير البرواري وباشيوة، إلى أن الجودة الشاملة تمثل مدخلات ومقومات الأداء المتميز القادر على تجويد عناصر النظام التعليمي وتطويره والابتكار هو مقدرة جودة عناصر الموارد البشرية العالية

التأهيل والكفاءة فيه، وهو ما يكشف الارتباط الوثيق والقوي بين متطلبات الجودة في التعليم، وبين حالة إنتاج المعارف (البرواري وباشبوة: 2009 : 126).

وتعرف الجودة الشاملة أنها "أسلوب ونظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية الأداء والإنتاج من خلال تطوير وتحسين العمليات والنظام القائم والمكون من مدخلات وسلسلة خطوات ومخرجات مستخدماً أسلوباً علمياً مميّزاً بحيث يتم ذلك بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة بهدف تحقيق رغبات ومتطلبات المنتفعين سواء الداخليين أو الخارجيين السعيد. (السعيد، ورضا: 2007 : 33)

ويذكر عبدالرحيم أن الجودة الشاملة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة من التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة، لذلك يعرفها بأنها تلبية حاجات وتوقعات العميل المعقولة، فإذا كان أو الخدمة تلي حاجة العميل وترضيه فإنه أمكن تحقيق مضمون الجودة (نجاح عبدالرحيم: 2010 : 109).

ويرى الباحث أنه على الرغم من الاختلافات في تعريف الجودة الشاملة وتعدد وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الجودة الشاملة إلا أنها جميعاً متشابهة وتتشرك في نقاط رئيسية ومن تلك الأركان الأساسية التي يقوم عليها مفهوم الجودة الشاملة من حيث التركيز على الشمولية والمشاركة ورضا العملاء والتحسين المستمر. وعليه فإن هذه الدراسة تلخص الأركان الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي:

- أ. التميز في الأداء.
- ب. التركيز العالي على الجودة بمعناها الواسع الإنتاجي أو الخدمي.
- ج. التحسين المستمر والثبات على التحسين.
- د. التعاون بين كافة الأفراد والعاملين في المنظمة بروح الفريق.

هـ. تقليل سلطات المدراء وتوفير المزيد من الحرية وصلاحيات أكبر للعاملين.

و. استخدام البيانات المحوسبة في عمليات اتخاذ القرارات.

ز. تطوير قدرات العاملين والاهتمام بتوفير برامج تدريبية مكثفة.

ح. تشجيع وتقدير مشاركة وجهود العاملين عند تحقيق الأداء الجيد.

ويعرف الباحث الجودة الشاملة بأنها تمثل كفاءة وجودة وحدة المنتج أو الخدمة وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسهام وخصائص وحدة المنتج أو الخدمة، ويرى الباحث أنه بالرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة إلا إنه يمكن القول بأنها تشمل الكفاءة والفعالية معاً، وذلك لا نه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات معينة أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات باستخدام أدنى مقدار من المدخلات (أقل تكلفة ممكنة) فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة. وإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة فإن هذا أيضاً يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، حيث يعتبر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة وفي أهداف المؤسسة ومن أهم أسس الجودة.

من المبادئ الأساسية للجودة الشاملة أنها تسلط الضوء على المستهلك، وأنها مهمة كل فرد في المنظمة وأنها تقوم على التحسين المستمر وهذه المبادئ كما يراها إيفانز وليندسي سهلة وقابلة للفهم وتمثل فهماً عاماً. إلا أنه على الرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات والمؤسسات واجهت صعوبات جمة في تطبيق الجودة الشاملة لدرجة أن بعضها قرر التوقف في منتصف الطريق ويرى Evans (2002) أن هذه الصعوبات مردها بعض المفاهيم الخاطئة عن الجودة، منها على سبيل المثال أن الجودة تعني عمل الكثير من الأشياء كجمع البيانات ومعالجتها وتنظيم اللجان وغير ذلك، أو أن الجودة تصلح للتطبيق في

المؤسسات الكبرى فقط. ويشير البرواري وباشيوة (2009) إلى مبادئ الجودة الشاملة التي يركز عليها نموذج جنوب إفريقيا وهي:

1) تعزيز القدرة على الحوار والنقاش الهادف، وتقبل آراء الآخرين وتمكين الفرد من تحمل مسؤولياته من خلال تمكينه من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنمية القدرة على البحث والاكتشاف والابتكار.

2) اكتشاف قدرات الفرد ورعايتها وتعزيزها من خلال التغيير والتطوير والتنمية العقلية والإبداعية التي تدعم التفوق والتميز والفهم والتفكير وتعظيمه. تنمية أسلوب التحليل والاستنباط والربط لكسر حواجز الزمان والمكان، لتحقيق الذات في الإطار المجتمعي، وتوسيع الخيارات والفرص المتاحة لتمكين الفرد من الاختيار السليم الذي يحقق الرفاهية في ظل المجتمع المتناسك.

3) تنمية القدرة على التعلم والحساب المعرفة وتوظيفها وإنتاجها وتبادلها وتعزيز القدرة على المشاركة والعمل في فريق والتعايش معاً من أجل تفعيل دور التربية المستقبلية التي تحقق متطلبات التنمية المستدامة والمتكاملة.

2.2 المبحث الثاني: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يتناول هذا المبحث التعريف بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة. كما يبين هذا المبحث أسس إدارة الجودة الشاملة التي دونتها منظمة الجودة العالمية وطرق تحقيق الجودة الشاملة في المنتج والخدمة.

2.2.1: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير حقيقي في تصميم المنظمة والعمليات

والثقافة على المدى الاستراتيجي، ويشكل هذا التغيير الواسع حجر عثرة في وجه الكثير من المنظمات

التي تسعى إلى تبني هذا المدخل. ويعرف كنجي وأشير (1996) إدارة الجودة الشاملة بأنها تمثل جمع الأفراد معاً في فريق واحد ومن أجل هدف واحد مشترك وهو الجودة، ويشمل أيضاً التعاون والاتصال بين أقسام المنظمة من أجل تفعيل وظائف المنظمة، حيث أن العمل بروح الفريق تكسر حواجز الاتصال بين الموظفين في الأقسام المختلفة وتكون قاعدة للتغيير. لذلك فإن الاتصال برأيهم هو أساس إدارة الجودة الشاملة ولا يمكن ممارسة إدارة الجودة الشاملة بدونها. ويعرفها جابلونسكي (1991) على أنها شكل من أشكال الجهود التعاونية في أداء العمل والتي تعتمد بصورة رئيسية على المواهب والإمكانات لكل من العمال والمدراء من أجل تطوير الجودة والإنتاجية بصورة مستمرة من خلال فرق العمل.

بينما سهكتز (1992) عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: خلق ثقافي متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن. ويضيف جابلونسكي (1994) بأنها تمثل استخدام لجان خاصة مختارة للعمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين وفي المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر. ويضيف آرثر جابلونسكي أن إدارة الجودة الشاملة تركز في طريقتها لتحسين الجودة والتركيز على الإدارة التي تفهم عملها وترتكز على العمليات بشكل يحقق النتائج وليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج. وتعرفها إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية بأنها فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل.

ويرى الباحث أنه من خلال التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة نجد أنها تضم عدة معاني، تمثل في مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد بالدرجة الأولى وذلك من خلال التصميم المتقن للمنتجات أو رقي مستوى الخدمات وكلاهما يمثلان (المخرجات) والتأكد من أن المنظمة تعمل

على تقديم هذه المخرجات بشكل متقن ودقيق دائماً وبما يحقق الحاجات والرغبات والمتطلبات ورضا العميل في آخر الأمر وهذا هو جوهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما عرفها هتشنس (1992) 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.

وقد عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي بأنها تمثل القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء وذلك باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنظمة (May، Washington، 1991 : 45). في حين عرفها لام وآخرون بأنها تمثل التغيير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال باعتبارها ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا، فهي عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة الابتكارية والمسؤولية الفردية والتطبيقات الكمية (Weakland 1992 : 31).

ويعرفها الخفاجي على أنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات ما يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة (خفاجي عباس: 1999: 190). ويعتبرها الخطيب فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (أحمد الخطيب: 2001: 190).

وتؤكد الدراسة أنه على الرغم من تعدد تعريفات مصطلح إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر والتجربة أيضاً، إلا أن هناك قاسماً مشتركاً يجمع بينهما هو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معهما من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة أو

المنظمة ككل. كذلك يرى الباحث أنه على الرغم من اختلاف المتعدد في وجهات النظر المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارتها إلا أنها جميعا متشابهة وتشارك في نقاط رئيسية ومن تلك الأركان الأساسية التي يقوم عليها مفهوم الجودة الشاملة من حيث التركيز على الشمولية والمشاركة ورضا العملاء والتحسين.

لذلك يلخص الباحث التعريفات السابقة في تعريف موحد بأن إدارة الجودة الشاملة في الواقع تمثل فلسفة إدارية متطورة وحديثة ونشأت بسبب التطور الصناعي والتكنولوجي في العالم ولا يقيدتها 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.

2.2.2: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويقوم هذا المفهوم على مجموعة أفكار ومبادئ يمكن للمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها الاستفادة منها إذا ما أراد تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين إنتاجيتها وزيادة أرباحها وتحسين سمعتها في الأسواق سواء المحلية أو الخارجية. وتتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير حقيقي في تصميم المنظمة والعمليات والثقافة على المدى الاستراتيجي، ويشكل هذا التغيير الواسع حجر عثرة في وجه الكثير من المنظمات التي تسعى إلى تبني هذا المدخل.

ويعتقد كانجي (2001) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر واحدا من أكثر المشاريع التي تتبناها

المنظمة تعقيداً، ويرجع السبب في هذا التعقيد إلى ضرورة تغيير ثقافة الأفراد العاملين في المنظمة بمن فيهم

الإدارة العليا، ويحاول الباحث في هذا الفصل تسليط الضوء على عملية تطبيق إدارة الجودة ومتطلباتها

والمعوقات التي تؤثر فيها إيجاباً أو سلباً.

تمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما

طبقت المنظمة هذه المبادئ بفعالية فأما ستنجح حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة ويمكن توضيح

هذه المبادئ على النحو الآتي: (الصادق:2013: 25)

1. التفهم الكامل والتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها، والتأكيد على إيجاد البنى والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل الملائمة، وتطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.
2. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة، والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، عن طريق تضمين عمليات الإنتاج السلعي أو الخدمي التي تنفق وتتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية، وتوظيف التقنيات والأساليب الفنية بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات.
3. تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، مع التأكيد على الإنجاز من خلال لجان العمل وتنمية العمل التعاوني.
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، ومساهمة الأفراد جميعاً في التعرف على المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

ومعوقاتهما، والعمل على حلها تعاونياً باستخدام الأساليب الإحصائية ومنهجية البحث العلمي وحل المشكلات.

7. تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز، ويتطلب ذلك من المنظمة أن تسعى لتحديد احتياجات جمهورها المستهدف من السلع والخدمات.

ويعد إدوارد ديمينج الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز المؤسسين لهذا المفهوم، ومن أهم نتاجاته المبادئ الأربعة عشر التي نادى بها وهي الآن من أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في المؤسسات الإنتاجية والصناعية والخدمية وخاصة في اليابان وكوريا الجنوبية، إذ أن هذه المبادئ عبارة عن أساليب تسمح للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل جماعي وبروح الفريق نحو تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها، كما أكد ديمينج على أن المنتجات والخدمات الأفضل تأتي من خلال التطوير المستمر لجودة الاتصالات والعلاقات بين العاملين والإدارة والموردين والعملاء جميعاً في وحدة واحدة لا يمكن فصلها كما أوضح إلى أن العلاقة التي تربط الفرد في المؤسسة بطبيعة الإنتاج من خلال العمليات التي يقوم بها الأداء الفعلي وذلك رضا العملاء، ومبادئ ديمينج تتضمن أموراً يجب اتباعها والابتعاد عن مبادئ أخرى ويمكن تفصيلها على النحو الآتي: (ديمينج: 1982: 159)

أولاً: الأمور الواجب اتباعها والتقيد بها حسب مفهوم ديمينج

1. إيجاد الاستقرار الهادف إلى تطوير الإنتاج والخدمات وذلك بخلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل من خلال الإبداع والبحث والتعليم والتطوير المستمر للمنتج والخدمة وصيانة الأجهزة باستمرار.

2. تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة ويتطلب ذلك تغيير الإدارة.

3. التطوير المستمر واللائمائي لنظام الإنتاج والخدمات ويتطلب ذلك ألا يكون التطوير عملية أنية،

واستمرارية وجود فريق عمل باعتباره عنصراً رئيسياً في العملية الإنتاجية وقيام الإدارة بالتوجيه والإرشاد المستمرين.

4. التدريب على الوظيفة التي يعمل ضمنها الفرد ويتطلب ذلك تقديم التدريب من قبل أفراد لديهم الخبرة والكفاءة والفعالية واستمرار التدريب حتى يمكن الوصول إلى مستوى مرض من الإنتاج.

5. تثبيت القيادة وتعميم الممارسات الحديثة ويتطلب ذلك اعتبار القيادة منهجاً وتطبيقاً للإدارة وذلك من خلال إعداد جميع موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق الإنتاجية بأكبر قدر ممكن وبأقل جهد ووقت ممكنين.

6. وضع برنامج نشيط للتدريب والتعليم وذلك من خلال تركيز الإدارة على تطوير الإنتاج وتقديم معارف ومهارات جديدة تسهل التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الإدارية الحديثة، والنظر إلى التعليم بإعادة التدريب على أساس أنه استثمار في البشر، وإعادة الترتيب على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى.

7. اتخاذ قرار لإنجاز التحول عن طريق إشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب واتباع منظومة شيورات (التخطيط - العمل - المراجعة - التنفيذ).

ثانياً: الأمور الواجب التخلي عنها حسب مفهوم ديمينج

1- وقف الاعتماد على التفتيش بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس ويتطلب ذلك:

أ- القناعة بأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش لكن من خلال التطوير في العملية.

ب- القناعة بأن عملية التفتيش تكون في الأغلب مكلفة وغير فعالة.

2- وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط فالسعر ليس له معنى دون توافر معيار الجودة والبحث

عن مقاييس هادفة أكثر للجودة والعمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الأولية فقط.

3- نزع الخوف من نفوس العاملين وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة ويتم ذلك من

خلال عدم الخوف من التعبير عن الأفكار واختفاء الخوف مع تطور الإدارة.

4- معالجة المعوقات التنظيمية بين الأقسام ورفع الحواجز فيما بينها وضرورة عمل الأفراد في كافة أقسام

المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم في عملية إنتاج السلع والخدمات ويتم ذلك من

خلال اختفاء الأهداف المتصارعة بين الأقسام والتي قد تؤدي إلى تدمير الهدف العام.

5- استبعاد الشعارات غير العملية والتحذيرات المستمرة بين الأقسام لأنها تؤدي إلى إنجاز العمل بصورة

جيدة ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء الذي قد يؤدي إلى الاحتراق وإنهاء الهدف العام للمؤسسة

تدريجياً.

6- استبعاد أسلوب الحصص العددية لأنه يعتبر عائقاً لجودة المؤسسة الإنتاجية والخدمية بمعنى إلغاء

مقاييس العمل التي تفرض حصصاً عددية على العاملين في المؤسسة وبدلاً من ذلك العمل على إيجاد

نظام إشراف مُشجع واستعمال طرق إحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

7- رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة وذلك من خلال تشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة

عن طريق زيادة مشاركة العمال وزيادة الاتصال.

ويؤكد علي السلمي أنه من أجل تحقيق الكفاءة والجودة النوعية الشاملة في الإنتاج والخدمات

فإن إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم دعمها من كافة مستويات المنظمة بلا استثناء. إن إدارة الجودة

الشاملة يجب أن تشمل الجميع في تطبيقها داخل المنظمة ابتداءً من قمة الهرم الإداري نزولاً إلى أدنى

الدرجات الوظيفية داخل المنظمة، الجميع يشترك في إدارة الجودة الشاملة بلا استثناء وهذا هو أهم أسس

إدارة الجودة الشاملة (علي السلمي: 2002: 111).

ويرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة تتجاوز مبدأ تطوير الجودة بشكل محدود لتشمل جميع أقسام المؤسسة والمنظمة معا في استراتيجية تطوير مشتركة، وعادة ما تبدأ العملية بتحديد قائمة بمطالب العملاء الأساسية والذهاب أبعد من ذلك في توقع حاجاتهم المستقبلية سواء كانت استهلاكية أو خدمية وبعد ذلك يتم التخطيط الشامل لتلبية تلك الحاجات والتوقعات من قبل العملاء بشكل مثالي وبجودة عالية حسب الضوابط العالمية المثبتة في منظمة الجودة العالمية الأيزو (ISO).

2.2.3: أسس الجودة الشاملة لمنظمة الجودة العالمية الأيزو (ISO)

تعرف إدارة الجودة في منظمة الجودة العالمية عام 2005:9000 في سبعة مبادئ ISO، وهي تمثل أساسيات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك ISO 2000:9004 في مفهوم الجودة، وتشمل نظم إدارة الخطوط التوجيهية لتحسين الأداء وتمثل هذه الأسس أوصاف موحدة كما تظهر في ISO 2005:9000 وISO 2000:9004. بالإضافة إلى ذلك، فإنها توفر أمثلة على المنافع المستمدة من تطبيقها من قبل المنظمات والإجراءات التي تتخذ عادة من قبل المدراء في تطبيق تلك الأسس لتحسين أداء منظماتهم (iso: 2014).

أذناه خلاصة الأسس السبعة كما حددها منظمة الجودة العالمية الأيزو (ISO):

1- تلبية حاجة العملاء: المنظمات والشركات تعتمد كثيرا على عملائها ولهذا معرفة احتياجات

العملاء الحالية والمستقبلية مهم جدا ومن الواجب تلبية متطلباتهم بدقة وبجودة عالية تفوق توقعاتهم

لجني النجاح في العمل. ومن أهم الفوائد المترتبة على تلبية حاجات العملاء مايلي: (زيادة العوائد

وحصة الأسواق من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات وفرص الأسواق، زيادة الفعالية من خلال

استخدام مصادر المنظمة لتلبية رغبات العملاء بأفضل الصور، وضمان ولاء العملاء مما يؤدي إلى

تكرار العمل بنجاح).

يؤدي تطبيق هذا الأساس إلى:

- أ. تفهم حاجات العملاء والوصول إليهم بأنجح السبل.
 - ب. ضمان تحقيق أهداف المنظمة من خلال ارتباطها بحاجات العملاء الأساسية.
 - ج. قياس رضا العملاء وتوقعاتهم.
 - د. تنظيم علاقة العملاء مع المنظمة.
 - هـ. ضمان صيغة متوازنة بين رضا العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة ومن ضمنهم: (المالكين وأصحاب الشركات، الموظفون، المجهزون، الممولون، المجتمع المحلي).
- 2- القيادة: القادة يقومون بتأسيس الوحدة داخل المنظمة من أجل توحيد وجهة المنظمة أو المؤسسة باتجاه واحد محدد يجب على القادة أدامة بيئة العمل الداخلية ومن خلالها يكون الموظفون والعاملون مشغولين بالكامل في تحقيق أهداف المنظمة.
- يؤدي تطبيق هذا الأساس إلى الفوائد التالية:
- أ. يتفهم الموظفون حاجات وأهداف المنظمة ويصبحون أكثر حماسة لأداء العمل مما ينعكس على نوعية المنتج والخدمة.
 - ب. يتم التحقق من الفعاليات وتحفيز الموظفون تجاه المنظمة وأهدافها الأساسية.
 - ج. الإقلال من ضعف التفاهم وحلقات الاتصال بين العاملين في داخل المنظمة.
 - د. يؤدي تطبيق أساس القيادة إلى:
 - هـ. النظر لاحتياجات جميع الأطراف المعنية بما في ذلك العملاء ومالكين العمل والموظفين والموردين.
 - و. الممولين والمجتمعات المحلية والمجتمع ككل.
 - ز. وضع رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.

ح. تحديد الأهداف والغايات الصعبة.

ط. إنشاء ودعم القيم المشتركة والنزاهة والقدوة الأخلاقية على جميع مستويات المنظمة.

ي. وضع الثقة في نفوس الموظفين والعمالين والقضاء على الخوف من التحديات التي تواجه عملهم.

ك. توفير التدريب للموظفين، والموارد اللازمة للعمل والحرية مع المسؤولية والمساءلة.

ل. إلهام وتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق المشتركة.

3- المشاركة الجماعية: الموظفون والعمالون في جميع المستويات هم جوهر ومركز المنظمة ومشاركتها

الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لمصلحة المنظم بشكل مثالي مما ينعكس على أداء المنظمة وتحقيق

النجاح. من أهم الفوائد المشاركة الجماعية: (الدوافع، والأشخاص المتزمتون والمشاركة داخل المنظمة،

الابتكار والإبداع في تعزيز أهداف المنظمة، خضوع العاملين للمساءلة عن أدائهم، المشاركة تساهم في

التحسين المستمر).

يؤدي تطبيق المشاركة الجماعية إلى:

أ. فهم الموظفين لأهمية مساهمته ودورهم في المنظمة.

ب. المشاركة في إزالة العوائق التي تعترض أداء المنظمة.

ج. الموافقة المشتركة للمسائل من قبل أصحاب العمل ومسائلهم عن أدائهم

د. تقييم أداء المجموعة المشتركة ضد الأهداف الشخصية

هـ. المشاركة بنشاط لتعزيز فرص العمل بجودة عالية والتشجيع على الكفاءة والمعرفة والخبرة.

و. تساهم المشاركة بحرية تقاسم المعرفة والخبرة مما ينعكس على أداء المنظمة ككل.

ز. يقوم العاملون بمناقشة علنية للمشاكل والقضايا التي تمم المنظمة.

4- نشاطات العمل المنظمة: يتم تحقيق النتيجة المرجوة بكفاءة أكبر عندما تدار الأنشطة والموارد

ذات الصلة باعتبارها عملية منظمة ومبرجة يؤدي تطبيق هذ الأساس إلى الفوائد التالية: (انخفاض التكاليف وأقصر الأوقات من خلال الاستخدام الفعال للموارد، تحسين العمليات داخل المنظمة وتكون النتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها، التركيز والأولوية لتوفير فرص التحسين المستمر).

يؤدي تطبيق نشاط العمل المنظم إلى:

- أ. تحديد منهجي للأنشطة اللازمة للحصول على النتيجة المرجوة.
- ب. تحديد المسؤولية والمسئولية تكون واضحة لإدارة الأنشطة الرئيسية.
- ج. تحليل وقياس قدرة الأنشطة الرئيسية.
- د. تحديد واجهات من الأنشطة الرئيسية داخل وبين وظائف المنظمة.
- هـ. التركيز على العوامل الأساسية مثل الموارد، والأساليب، والمواد التي من شأنها تحسين الأنشطة الرئيسية للمنظمة.
- و. تقييم مخاطر وعواقب وآثار الأنشطة التي تؤثر على رضا العملاء والموردين والأطراف المعنية الأخرى.

5- الطريقة المبرمجة للإدارة.

تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة كنظام يساهم في فعالية المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها. لذلك أن برمجة الإدارة ينعكس بشكل كبير على جودة أداء المدراء وبالتالي العاملين تحت إشراف المدراء. يؤدي تطبيق هذ الأساس إلى الفوائد التالية: (التكامل والمواءمة بين العمليات التي من شأنها تحقيق أفضل النتائج المرجوة، القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية، وتوفير الثقة للأطراف المهتمة في فعالية واتساق وكفاءة المنظمة).

يؤدي تطبيق برمجة الإدارة إلى:

- أ. هيكله نظام لتحقيق أهداف المنظمة في الطريقة الأكثر فعالية وكفاءة.
- ب. فهم الترابط بين عمليات النظام الداخلي للمنظمة.
- ج. نهج منظم تنسيق وتكامل العمليات.
- د. توفير فهم أفضل للأدوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة وبالتالي تقليل الحواجز الفنية.
- هـ. فهم القدرات التنظيمية ووضع القيود على الموارد قبل العمل.
- و. استهداف وتحديد كيفية أنشطة محددة ضمن نظام ينبغي له أن يحقق الهدف المطلوب.
- ز. تحسين الأداء المستمر في النظام من خلال القياس والتقييم.

6- التطوير المستمر.

يجب أن يكون التطوير المستمر في الأداء العام للمنظمة الهدف الدائم للمنظمة ومن أولوياتها لأن التطوير المستمر يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل دوري ويوفر بيئة تطويرية تشجع جميع العاملين داخل المنظمة على البحث عن كل ما هو جديد من أجل تطوير العمل يؤدي تطبيق التطوير المستمر إلى الفوائد التالية:

- أ. ميزة الأداء من خلال تحسين القدرات التنظيمية.
- ب. مواءمة أنشطة التحسين على جميع المستويات لأهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- ج. المرونة للاستجابة بسرعة للفرص المتاحة.
- د. اتساق الوظائف داخل المنظمة لمنهج التحسين المستمر لأدائها.
- هـ. توفير التدريب مع العاملين في أساليب وأدوات التحسين المستمر.
- و. جعل التحسين المستمر للعمليات والمنتجات وأنظمة التطوير هدفا لكل فرد في المنظمة.

ز. وضع أهداف موجهة، واتخاذ تدابير علاجية للتحسين المستمر.

ح. الإقرار والاعتراف بالتحسينات من خلال المتابعة المستمرة.

7 - النهج الواقعي لصناع القرار

وتستند قرارات صناع القرار الفعالة على تحليل البيانات والمعلومات من أجل توفير معلومات دقيقة لصناع القرار في المنظمة حيث أن توفير معلومات دقيقة عن سير عمل المنظمة بشكل عام وأداء العاملين فيها مهم جدا من أجل اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا وإن أي أخطاء في تلك المعلومات يؤدي إلى نتائج عكسية وأحيانا كارثية تؤثر على مستقبل المنظمة. ويؤدي تطبيق هذا الأساس إلى الفوائد التالية: (قرارات مستنيرة، زيادة القدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة من خلال الرجوع إلى سجلات واقعية، وزيادة القدرة على الاستعراض والتحدي وتغيير الآراء والقرارات).

يؤدي تطبيق هذا الأساس إلى:

- 1- التأكد من أن البيانات والمعلومات الدقيقة والموثوق بها بما فيه الكفاية.
- 2- جعل البيانات متاحة لأولئك الذين هم في حاجة إليها.
- 3- تحليل البيانات والمعلومات باستخدام طرق صالحة.
- 4- اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات اللازمة استنادا إلى تحليل واقعي ومتوازن من ذوي الخبرة والحدس.
- 5- ومن خلال استعراض مبادئ إدارة الجودة الشاملة المذكورة أعلاه يضيف الباحث المبادئ أدناه لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

6- التركيز على جميع العاملين في المنظمة والإدارة في كل المستويات عن طريق المشاركة الجماعية وفي

المؤسسة التي ينتمون إليها، وإن كل فرد مسؤول عن جودة المنتج لأن الجودة الشاملة تتطلب الإدارة

التشاركية أولاً.

- 7- القيام بالأداء في العمل بصورة صحيحة منذ الخطوة الأولى، الأمر الذي يبعد الفرد عن الوقوع في الأخطاء وتفاديها والاهتمام الذي يبتعد عن المعالجات والتركيز على التطوير المستمر.
- 8- تكلفة الجودة الشاملة وهي عبارة عن تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بجودة السلعة أو الخدمة.
- 9- توفير الأفكار والمعلومات والخبرات الجديدة للاعتماد عليها في تحقيق الشهرة الواسعة في السوق لإدارة المنظمة وبالتالي تستطيع الإدارة أن تقوي مركزها التنافسي مع الأسواق المجاورة.
- 10- تنمية مفهوم الإدارة الذاتية وذلك من خلال توسيع مجال المشاركة في إبداء الآراء والرغبات والاتجاهات الإيجابية في العمل والإدارة لكي يتسنى للفرد تحقيق رضاه والإحساس بالروح المعنوية العالية تجاه المؤسسة والإنتاج معاً.
- 11- استخدام المجموعات (اللجان) في العمل من أجل المشاركة التعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية في المؤسسة وبالتالي تحسين المخرجات من خلال التركيز على المدخلات والعمليات.
- 12- الاهتمام بالأنشطة الفردية والجماعية واعتبارها الوسيلة المثلى لإنجاز الأعمال بصورة متقنة وتعمل على تحفيز العمليات الإنتاجية نحو الأفضل في طريق تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل كلفة ووقت ممكنين.

2.3 المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتناول هذا المبحث التعريف بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وتعريف مفهوم الجودة في التعليم، وتوضيح الأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في الجامعات واستعراض أهم النماذج العالمية المتبعة في الجامعات العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما يبين هذا المبحث معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

2.3.1: مفهوم الجودة في التعليم

تعتبر الجودة في التعليم من أبرز وأهم التحديات التي واجهت نظم التعليم في نهاية القرن المنصرم ومطلع الألفية الثالثة، ولأن المجتمعات بمختلف مستوياتها وصنوفها تواجه تحديات كثيرة ألفت بظلالها على مسيرة التنمية والتطور، فلم يكن ذلك بمحض الصدفة، إنما جاء نتاجاً للتحويلات والتطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي وعلى ضوء ذلك كان لابد للمؤسسات التعليمية أن تأخذ دورها باعتبارها رائدة التكيف مع متطلبات وروح العصر، فبادرت إلى اعتماد نظام الجودة واعتبرتها هدفاً أساسياً ترهن به قدرة هذه المؤسسات على مواجهة التحديات بما ينعكس عنها من آثار إيجابية على السياسات التعليمية برمتها. لا سيما وأن التعليم يعتبر أكثر المجالات حساسية في خضم ثورة المعلومات وتقنيات الاتصال الحديثة وذلك لأنه يرتبط مباشرة ببقاء المجتمع وديمومته ونموه وتطوره والحفاظ على هويته وثقافته وإرساء قواعد رخائه وقدرته على إنتاج المعرفة وتسويقها (جويلي: 2002 : 43).

وقد أخذت اهتمامات الدول عالمياً وعربياً بالتزايد لا سيما في المجال التعليمي مع مطلع الألفية الثالثة. حيث اعتبر نظام الجودة المفتاح الرئيسي لجعل التعليم أكثر بهجة ومتعة، واعتبرت المؤسسات التي تقدم تعليماً إلى منتسبيها يتصف بالجودة بأنها مؤسسات تجعل طلابها متشوقين لعلمي التعليم والتعلم ومجدوهم أمل في المشاركة بفعالية، لتحقيق أهداف التعليم بما تتيحه قدراتهم واستعدادهم وحاجاتهم ومطالب نموهم (حصة: 2013: 24).

وفي المنطقة العربية احتلت قضية جودة التعليم سلم الأولويات، بحيث اعتبر تحسين جودة التعليم واحداً من الأهداف التي تصبو إليها وتسعى لها المؤسسات التعليمية في مختلف المجالات والمراحل، ولا سيما وأن البلاد العربية تسعى لتوفير فرص التعليم للجميع، وذلك لأن هذا الهدف السامي تمليه متطلبات التنمية، والتكيف الإيجابي مع متغيرات العصر. من هنا لابد من التركيز أولاً على تطوير

كفايات المعلمين وتحسين المناهج وأساليب التعليم والتقويم وبيئات التعلم، ولهذا فإن المعلمين هم العنصر الأكثر أهمية في سياق رحلة العمل نحو تحسين جودة التعليم ونوعيته (عدنان أحمد: 1428: 68).

إن العديد من العوامل لعبت دورها الفاعل في تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه العوامل التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، ونتيجة للتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل مما نتج عنه زيادة في الكثافة الطلابية، ومن هذا المنطلق تتنافس الدول بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية في تهيئة الأجيال، وإيجاد صيغة مقبولة متوازنة للنظام التربوي باعتبار أن التخطيط التربوي السليم يقتضي تطويراً متوازناً ومتفاعلاً لجميع عناصر العملية التعليمية (نجاح عبدالرحيم، 2010: 13).

أن جودة التعليم تزداد وتنقص ليس بمقدار حجم المعارف المخزنة في الذاكرة، حيث أن المعرفة أو المهارة المخزنة لا تميز صاحبها إلا بقدر ما ترمي آثارها على سلوك هذا الصاحب، وأن جودة التعلم مرتبطة بقدره المتعلم على فهم ما تعلمه وقدرته على توظيفه، وبالتالي فإن جودة التعلم تبنى على قاعدة انتقال أثر التعلم وتستمد قوتها من تكرار حدوثه (نخلة وهبة: 2006: 20). وقبل أن نتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم لابد من معرفة أهم تعاريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

2.3.2: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي خرجت إلى ساحة التعليم العالي هذه الأيام، ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على فلسفة إجرائية مؤداها أن الجودة هي عملية تحسن تتصف بالاستمرارية في مراحل التعليم كافة وعلى نحو متواصل. وبما أن التعليم العالي هي أداة التغيير الأساسية في تطوير المجتمعات لذلك نرى أن جودة العملية التعليمية أصبحت هدف الأجهزة

التعليم العالي والتعلم وأصبحت الجودة ظاهرة يطمح الكل لتحقيقها كافة الجامعات والمعاهد، كما

أصبحت إدارة الجودة الشاملة تقدم إطار التطوير وتحسين المخرجات التعليمية، فإدارة الجودة الشاملة تمثل نظام متطور للتعليم عبارة عن عملية لتحسين نوعية التعليم، فهي تبدأ بالتعلم وتنتهي بالتعلم وتطور وتحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال ليكون هناك تحسن مستمر.

ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنه أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات التعليم (الشبلي: 2008: 31)، ليوفر للأفراد طرق العمل والفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم (فريد راغب: 1999: 2). أي أنه عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة (Hixon: 1992: 24)؛ لهذا تزايد الطلب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة التي تبنت 78 مؤسسة تعليمية فيها مبادئ الجودة الشاملة في العام 1998، ثم تضاعف العدد عدة مرات في نهاية عام 2000 (الجامعة الإسلامية 2005: 101).

وبالرغم من أنه يصعب تعريف الجودة بطريقة مباشرة في مجال التعليم، لذا وصف بأنه مصطلح محير، وأنه يثير جدلية تباين وجهات نظر الباحثين حوله، إلا أن بعضهم ومنهم ديمينج (2000) ربط تعريف الجودة بالأهداف، ومنهم من ربط تعريف الجودة والمخرجات، لذا تعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي بأنها تمثل مجمل الصفات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تفي باحتياجات الطلاب، فهي المدخل الاستراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار المنتج (فيليب انكستون: 1990: 56)، وهناك من رأى الجودة الشاملة في التعليم بعد تزايد الاهتمام عالمياً وعربياً اعتباراً من الثمانيات بجودة التعليم.

وتشير الدلائل إلى أن الاهتمام سوف يتزايد في المستقبل القريب والبعيد وغالباً ما يتمحور هذا

الاهتمام حول محاولة الإجابة عن سؤالين رئيسيين وهما: (Edward Sallis:2005).

أ. ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم؟

ب. من هو المستفيد أو العميل في التعليم؟

وسوف نقدم عرضاً موجزاً لأهم تعاريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم وكذلك تعريف أهم المستفيدين في قطاع التعليم، كالآتي:

أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يقصد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية من خلال الإدارة والمعلمين والطلاب وبالتعاون مع المجتمع والبيئة المحيطة في سبيل تحقيق جودة الأداء التعليمي في مختلف قطاعاته (أحمد السعيد: 2009: 33). بينما عرفها الصرايرة والعساف (2008) بأنها تمثل مجموعة الممارسات التي تحقق رضا المستفيدين من المؤسسات التعليمية (طلبة، أعضاء هيئة تدريس، أولياء أمور، أرباب العمل، المؤسسات المرتبطة بها) وتعمل على تطوير وتغيير دور أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تطوير العمل في الكليات والأقسام المختلفة وغرس قيمة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد (نادر السماك: 2005: 66).

أما فيري يرى أنها عبارة عن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي عملية متعددة الجوانب فهناك النظام الإداري، والنظام الفني، والنظام الاجتماعي، والنظام المعرفي، وكل هذه النظم الفرعية يجب أن تعمل في إطار كلي يقوم على أساس الجودة. هذه النظم تسعى لإشباع حاجات الجماعات المختلفة ذات الصلة من خلال ممارسات تضمن جودة المدخلات. كما بين أيضاً أن الجودة الشاملة يجب أن تضمن جودة العمليات (التدريس - البحوث - أساليب التعليم - الأنشطة المختلفة).

ويؤكد الرفاعي وآخرون (2013) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يمثل فلسفة إجرائية مؤداها أن الجودة هي عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في مراحل التعليم كافة وعلى نحو متواصل.

ويعرفها الخميس والدبر (2013) بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها لتوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم. وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحدثة بأكفا الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها. وأوصى شوقي ببناء وتطوير ثقافة الجودة، بما تتضمنه من قيم ومعتقدات واتجاهات تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، لتعزيز السلوكيات المنسجمة مع معايير ضمان الجودة والمؤدية لإرضاء المستفيدين بالخدمة التربوية (عبدالله شوقي: 2012 : 11).

ب- المستفيد أو العميل في التعليم

في إدارة الجودة الشاملة يتم التمييز بين المستفيد الداخلي والخارجي، فالمستفيد الداخلي هو كل من يشترك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة (وهو بالنسبة للعملية التعليمية يتمثل في الطالب والمعلم والإدارة وكل من يعمل في المؤسسة التعليمية). وهو يعتبر عميلاً داخلياً لأنه يستقبل ويتأثر بعمل الغير ثم أنه يعمل ويؤثر في عمل غيره داخل العملية التعليمية في شكل سلسلة متتابعة من الأعمال القائمة على التأثير المتبادل بين الأطراف أو بين المستفيدين الداخليين الذين يضيف كل منهم بعمله قيمة للمنتج النهائي.

2.3.3: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

أكدت العديد من الدراسات الأجنبية وجود العديد من الفوائد والنجاحات التي تحققت من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وبخاصة التعليم العالي في هذه البلدان، ومن هذه الدراسات:

-دراسة Taylor and Hill (1993) والتي ترى أن المؤسسات التربوية من المرّجح أنها سوف تحصد الفوائد الأساسية من التنفيذ الملائم لإدارة الجودة الشاملة، بشرط وجود التخطيط الجدير بالاعتبار، تعهد الإدارة، تغير ثقافي مع رؤية طويلة المدى .

-دراسة Myra Mc Culloch (1993) وفيها تمت البرهنة على أن إدارة الجودة الشاملة تقدم مدخل لضمان الجودة أكثر ملاءمة مع الأبنية وروح النظام في التعليم العالي مقارنة بالعديد من الأساليب الإدارية الأخرى.

-دراسة Mohamed Zairi (1995) والتي اقترحت مدخل متكامل لتربية الجودة الشاملة والذي سوف يساهم في جعل التعليم والتدريب أكثر تنافسية.

-دراسة Craig Roxburgh (1998) والتي توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها ضرورة تبني مبادئ مختارة بدقة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن يؤدي تطبيقها إلى التحسين المستمر في المدارس.

-دراسة Cathy Paul (1998) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمناخ المدرسي، الثقافة المدرسية، وتفويض السلطة للمعلمين مما يؤكد على ضرورة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الإطار المدرسي.

-دراسة Ching -Fu liu (1999) والتي توصلت إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى القومي تستطيع أن تعمل ثورات ذات مغزى في الوصول إلى الإصلاح التعليمي في النظام التعليمي التايواني من الوضع القائم إلى وضع التحسين المستمر .

-دراسة Kanji et al. (1999) والتي أكدت أن العديد من المؤسسات بدأ في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في بداية التسعينيات من القرن العشرين وحقت نجاحا، وأكدت أن المؤسسات في الجامعات

البريطانية استفادت من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من النواحي، مثل: تحسين أداء الطالب، خدمات أحسن، احتزال التكلفة، رضا العملاء، وتوفير البيانات والمعلومات حول الأداء كل الوقت.

- دراسة **Robert Bartoletti (2000)** والتي توصلت لوجود تأثير إيجابي دال ومباشر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على نطاق المدرسة، ومستوى القيادة، خدمة العميل وعمليتي التعليم والتعلم، والعلاقات بين العاملين داخل المدرسة، بالإضافة إلى حدوث تغييرات سلوكية في العاملين وفي الطلاب والآباء.

- دراسة **Anitra Nicole (2004)** والتي توصلت إلى أن عدة تغييرات تمت ملاحظتها بعد تطبيق أساليب الجودة الشاملة داخل مدارس اتحاد هولمز للتعليم، ومنها: زيادة قدرة المشاركين على تأسيس اتجاه استراتيجي، تحسين رضا الطلاب ومستويات الإعادة، الربط بين الأهداف والموارد وتقديرات الإنجاز.

- دراسة **Rozhan M. Idrus (2004)** والتي أكدت أن قضية الجودة وبخاصة ضمان الجودة أصبحت في بؤرة اهتمام العديد من المؤسسات الماليزية في السنوات القليلة الماضية، وبخاصة في مجال التعليم عن بعد، والذي يُظهر دعوة الحكومة الماليزية لإنشاء مركز الأمة الإقليمي لتميز التعليم.

وإذا كانت بعض الدراسات أكدت فوائد ونجاحات فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم، لكن بعض الدراسات أكدت وجود بعض الإخفاقات والمشكلات في مواجهة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، فإن البعض الآخر أكد إمكانية تطبيق هذا المفهوم بنجاح في التعليم ولكن بشرط التعامل الناجح مع بعض تحديات وعقبات التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه الدراسات:

- دراسة **Tyler Weaver (1992)** والتي أكدت أن البعض كتب عن إدارة الجودة الشاملة، والقليل من هذه الكتابات تم امتصاصها والاعتقاد فيها وتنفيذها في المدارس الأمريكية، وأن العديد من المؤسسات

تؤسس لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة دون فهم أنها تتطلب تحول تدريجي طويل المدى، وهذا يشير إلى

حجم الوقت الذي يتطلبه نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتؤكد الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة ربما لا تكون قادرة على الإجابة عن كل الأسئلة المزعجة للنظام التعليمي.

- دراسة Lind M. Thor (1994) والتي أثبتت أن من العوائق الشائعة للتغيير نحو تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، توافر الوقت، الكره الشديد للتغيير والخوف من أخطاره، وفشل القيادة كسبب للفشل في تنفيذ إدارة الجودة.

- دراسة Steve Kelner (1998) والتي أكدت أن الكثير من حالات الإخفاق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ربما تعود إلى أن حركة إدارة الجودة الشاملة كأى نوع من حالات التغيير الثوري أو كأى مسعى بشري يتطلب تغيير سلوكي شامل، وكيف لك أن تضمن فعل ذلك على نحو تام أو كامل، وثرجع أحد أسباب الفشل إلى أن التوافق مع مبادئ الجودة الشاملة يأخذ سبع سنوات على الأقل لتغيير الثقافة التنظيمية في حين يراها آخرون محصورة بين أربع سنوات على الأقل وعشر سنوات على الأكثر.

- دراسة Gold berg and Cole (2002) والتي أكدت أن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة بنجاح ليس عملية سهلة أو سريعة، والمنطقة التعليمية التي تبحث عن إحداث التغيير بسرعة، يجب ألا تحاول استخدام أو تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، لأنه يحتاج إلى الصبر في جمع وتحليل البيانات والرغبة في تغيير المنهجيات الفكرية للعاملين.

- دراسة Colleen B. Liston (2003) والتي أكدت أن التعهد بالجودة ضرورة لكل عناصر المؤسسة التعليمية، وأن كل فرد داخل المؤسسة مسئولاً عن تحسين الجودة المستمر والتي أكدت أن التعهد بالجودة ضرورة لكل عناصر المؤسسة التعليمية، في مكان عمله، وأن الموارد المناسبة يجب أن تكون متاحة لتدعيم عمليات إدارة الجودة الشاملة.

2.3.4: نماذج إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي

قام العديد من الدول المتقدمة أبرزها الولايات المتحدة واليابان وأستراليا ببناء نماذج في الجودة الشاملة وقامت بتطبيقها في جامعاتها، وتستخدم تلك النماذج كأداة علمية تهتم بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات عموماً ومنها التعليمية على وجه الخصوص، وتتميز هذه النماذج بأنها صممت خصيصاً لتلائم طبيعة التعليم المهني والأكاديمي، حيث اتصفت بالشمولية في إدارة مؤسسات التعليم كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجري فيها، ولما توفر هذه النماذج من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية، وتهدف إلى ضمان ديمومة التطوير فضلاً عن تقليل التعقيدات الإدارية واستهداف التحسين والإنتاجية، بالإضافة لتلبيتها حاجات ورغبات المستفيدين من النظام التعليمي، كل ذلك من أجل تجاوز تدرج جودة التعليم ومخرجاتها وكسب النتيجة على عدة عوامل أهمها الإنتاجية، وقلة العائد الاقتصادي والاجتماعي للتعليم، وتفشي البطالة بين المتعلمين، مما يؤكد ضرورة الإصلاح والتطوير (نزار البرواري: 2009 : 107).

وبعد أن أصبح العالم كقرية صغيرة وذلك بسبب التطور الهائل في وسائل الاتصالات والانترنت وهو ما فرض على مؤسسات التعليم التطوير أيضاً من خلال تطبيق مفهوم الجودة في الخدمات التعليمية وذلك لمواجهة الضغوط والتحول الكبير محلياً وعالمياً بسبب المنافسة الشديدة والعولمة.

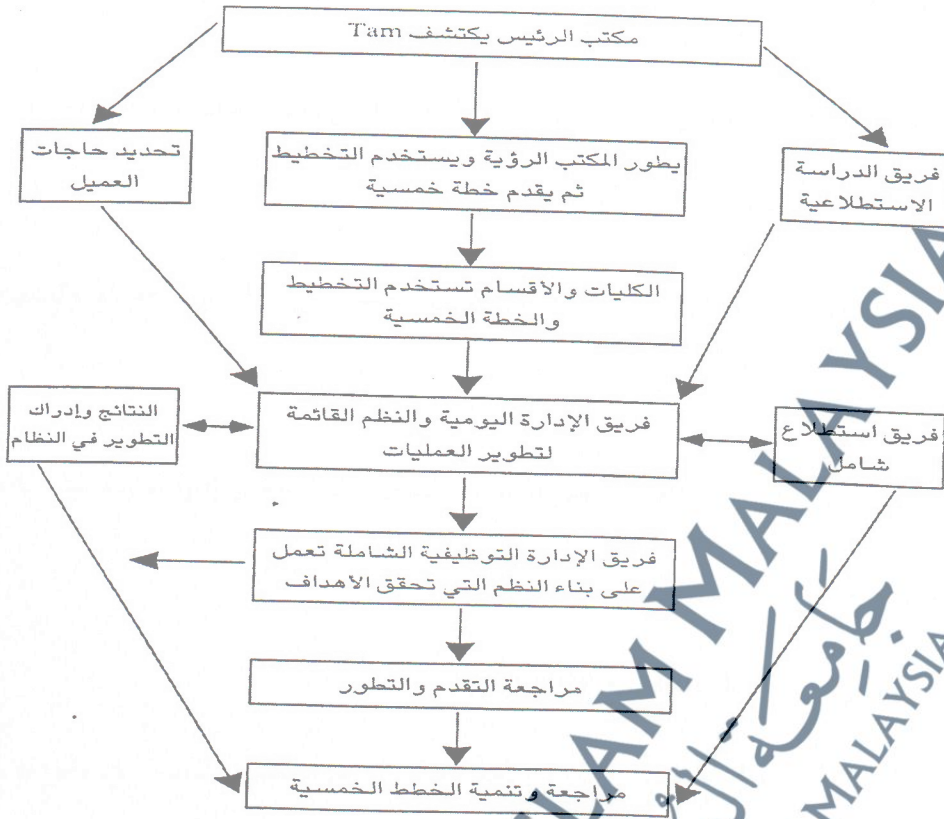
لذلك لم تعد الجامعات حريصة فقط على البحث عن الجديد والتكنولوجيا من منظور الاستيراد وفلسفة ردود الأفعال، ولكن الجامعات مطالبة اليوم أيضاً بالمبادرات الفعالة وردود الأفعال السريعة والسبق العلمي في مجال العلوم والتكنولوجيا المتقدمة، ومن غير الممكن تحقيق ذلك بدون تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم. لذلك نستعرض أدناه بعض أهم نماذج إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم

العالي.

أ. نموذج جامعة أورجين

قدمت جامعة (أورجين) نموذج لتحقيق الجودة الشاملة في مجال التعليم على المستوى الجامعي حيث ركز هذا النموذج على تحقيقي احتياجات العميل وتلبيتها من خلال فريق عمل، وقد أصبحت جامعة ولاية أوريغون واحدة من الجامعات البحثية الأولى في الولايات المتحدة لتقدم منهجية إدارة الجودة الشاملة في الهيكل الإداري في عام 1989، بدءاً من التمويل والإدارة، وأدخلت وحقق تحسناً كبيراً في فعالية وكفاءة عملية فرق تحسين الجودة. وقد تحقق تحسن الجودة أيضاً بقياس رضا العملاء. حيث قامت جامعة أوريغن بالإجابة عن التساؤلات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، وبعد ذلك توصلت الجامعة في بناء نموذج يتكون من تسع مجالات (الشكل 2.1) حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويتلخص هذا النموذج: (Edwin Coate : 1993)

1. يتلخص الهدف في تقديم مجموعة كبيرة من الأفراد للإدارة العليا الذين يفهمون مقصود إدارة الجودة الشاملة.
2. تشكيل فريق يقوم بدراسة استطلاعية.
3. تحديد أولويات احتياجات العميل.
4. رؤية المنظمة عن طريق عمليات التخطيط.
5. ربط الأقسام المختلفة باحتياجات العميل.
6. تشكيل فريق عمل بالدراسة.
7. تقديم مشروع استطلاعي شامل.
8. تحديد أفراد وفريق العمل المتميزين.
9. التوصل إلى لجان الجامعة حول فلسفة إدارة الجودة.



شكل 2.1: نموذج جامعة أوريغن في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (عليمات: 2008 : 16)

أ. نموذج جامعة ماديسون (Madison)

أوضح كل من (Victor, Jaideep, Ramon and) أن جامعة ماديسون الأمريكية قدمت نموذجاً خاص بها متعلق بتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث تكون هذا النموذج من عدة خطوات متكاملة من خلال الاعتماد على التفاعل والتداخل بين عناصر العملية التعليمية الجامعية ومكوناتها من مؤسسة تعليمية وعمليات وعاملين وعملاء (Jaideep Motwani: 1997: 120). وقد تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب تحسين الجودة في الجامعة، ونذكر أدناه بعض عناصر هذا النموذج:

1. اختيار أعضاء الفريق الذي سيتولى مسؤولية التغيير، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي

يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف أو المضي قدماً في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر

الفريق المضي قدماً، يتم الانتقال للخطوات اللاحقة.

2. صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.
3. تحديد وتعريف العملاء والتعرف على احتياجاتهم.
4. وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤية الموضوعية من خلال التركيز على حاجات العملاء والعمليات الأساسية.
5. تدريب العاملين داخل المؤسسة التعليمية على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة.

ب. نموذج كلية فوكس فالي Fox Valley Technical

يقوم نموذج كلية فوكس فالي على عدة محاور مختلفة بهدف تحقيق التحسين المستمر في الجودة، من خلال التركيز على توجيه العاملين وجهودهم نحو تحديد المشكلات وعلاجها وصولاً إلى تحقيق ما يسمى "zero defects" وتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تقليل العيوب والأخطاء التعليمية الجامعية. ويقوم هذا النموذج بتقسيم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى سبع خطوات رئيسية وهي:

1. تحديد المسؤولين الرئيسيين عن برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.
2. صياغة رسالة خاصة بالمؤسسة تقوم بالمنافسة على أساس الجودة.
3. وضع مقاييس داخلية للجودة والتميز في مجالات محددة.
4. تحفيز أولئك الذين لا يرغبون بالالتزام تجاه الجودة.
5. تحديد المسؤول عن المعايير والمقاييس المختارة.
6. تشكيل فرق متابعة التقدم في مستوى الجودة.
7. الإشادة والاعتراف بالعاملين الملتزمين ومكافأة النجاح (Carol 2006 : 63).

ج. نموذج جامعة ويسكنسون Wisconsin University

يرى كل من Ramona et al. أن نموذج جامعة ويسكنسون لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات من خلال الاعتماد على فريق عمل وإيجاد فريق متخصص لتنفيذ خطة الجودة الشاملة مكون من العاملين في مجال التدريس الجامعي، وتعتمد جامعة ويسكنسون على خطة مكونة من ثمان عناصر رئيسية لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة وقد عرفت هذه الخطة (قيادة الجودة الشاملة) وهي على النحو التالي:

1. فريق القيادة.

2. مكتب الجودة.

3. أقسام التحول.

4. فريق التنفيذ.

5. الشبكة الداخلية.

6. فريق النصح والإرشاد.

7. فريق الممولين.

8. الشبكة الخارجية (Jaideep Motwani, 1997: 104)

وقد توصلت هذه الجامعة إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة سوف يحقق للجامعة مكاسب كثيرة ومنها تقليل التكاليف، تقليل الهدر في الموارد، تقليل المنازعات والمشاكل بين العاملين.

د. نموذج بيتر داركر Peter Drucker

يعتمد هذا النموذج على عدة محاور مختلفة تتضمن جوانب خاصة بهيكل المنظمة والأسلوب الإداري والاتصالات الداخلية بالمنظمة (Thomas and Mitchell) وقد قام بيتر ببناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة. ويمكن تلخيص هذا النموذج في الخطوات التالية: (Thomas and Mitchell: 1993 :

1. أن يكون لكل منظمة استراتيجية خاصة بما تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.
2. إن إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة.
3. إن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
4. إن الأسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف.
5. يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري.
6. ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة.
7. يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في المؤسسة في كافة المستويات.

هـ. نموذج زين الدين لإدارة الجودة الشاملة في الوطن العربي

قدم زين الدين تصوراً مقترحاً لأهمية دراسة وتطوير الإدارة في الكليات التربوية في مؤسسات التعليم

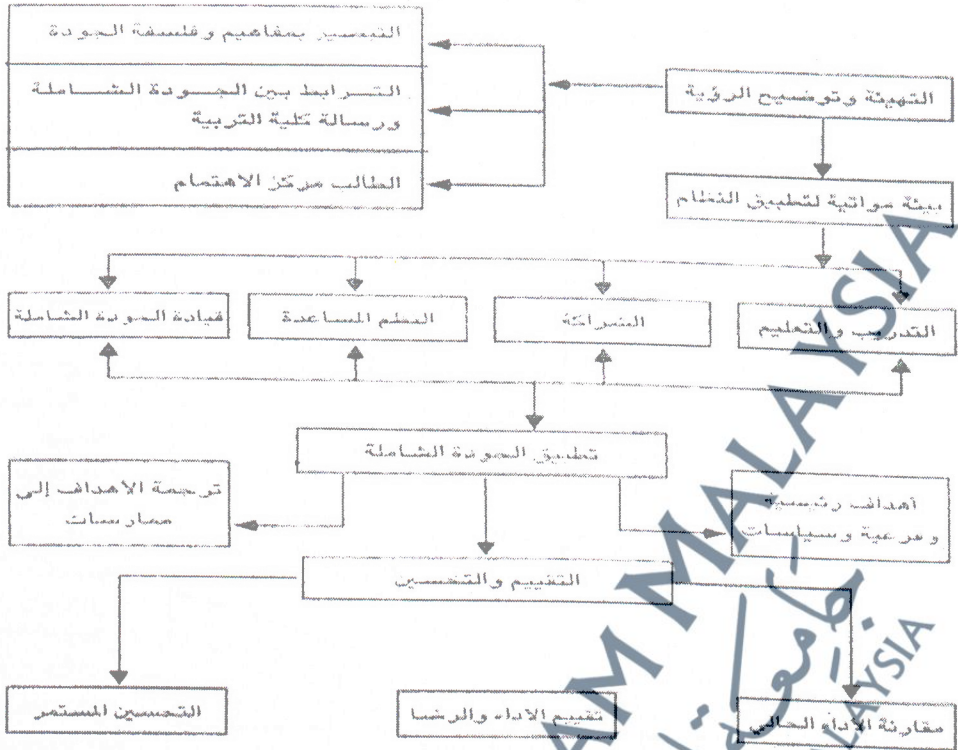
العالي في الوطن العربي (زين الدين: 73.78) (شكل 2.2) ويتألف النموذج من أربعة محاور وهي.

المحور الأول: التهيئة وتوضيح الرؤية.

المحور الثاني: البيئة المواتية لتطبيق النظام.

المحور الثالث: تطبيق نظام الجودة.

المحور الرابع: التقييم والتحسين.



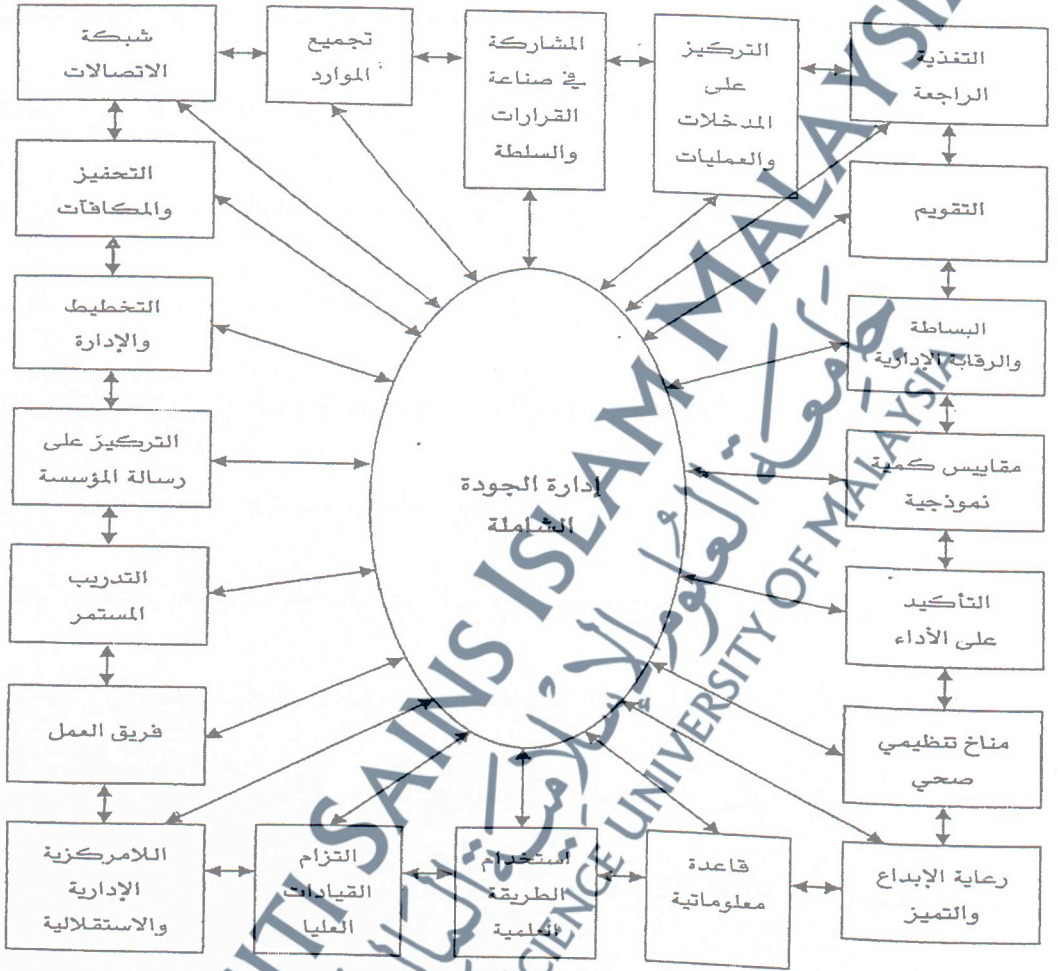
شكل 2:2: نموذج زين الدين في المؤسسات التعليمية العربية.

و. نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

قام الخطيب بتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تم اعتمادها في قطاعات الصناعة وإدارة الأعمال، لكي تنسجم مع القطاع التربوي، وقام بتطوير نموذج الجودة الشاملة في قطاع التربية والتعليم

الجامعي كالتالي: (أحمد الخطيب: 2003: 67)

شكل 2.3: نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي



تؤكد الدراسة الاختلاف الواضح بين النماذج المختلفة في آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويعزى ذلك إلى اختلاف نظرة المصممين والباحثين في تلك النماذج إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ولكن توجد بعض القواسم المشتركة ونذكر منها: (التركيز على التطوير المستمر، الاهتمام بتحقيق رغبات العميل، والشمولية في التطوير في كافة أجزاء ومكونات المنظمة البشرية والمادية).

د. نظرية ديمنج في الجودة

إن الاهتمام بالقضايا التربوية ومشاكلها، عرف اهتماماً كبيراً سواء على المستوى المحلي أو

العربي، أو العالمي، وقد حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين إن يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة التربوية الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الهائلة على كافة الصعد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية والتكنولوجية خاصة، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارها وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجه الأمم في العقود المقبلة، وهذا لا يعني إعفاء لباقي الجوانب التي لا بد وأن تواكب سرعة التطور الحاصل على المجالات كلها.

وحظي موضوع الجودة الشاملة في التربية والتعليم بالاهتمام كمدخل في إدارة الجودة الشاملة للتعليم، وتطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج التعليمي، وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعته وأفراده في مجال التعليم. وتشير الجودة الشاملة في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية.

ومن منظور العملية التعليمية فالجودة تعني: الوصول إلى مستوى الأداء الجيد، وهي تمثل عبارات سلوكية تصف أداء المتعلم عقب مروره بخبرات منهج معين، ويتوقع أن يستوفي مستوى تمكن تعليمي محدد مسبقاً. ويمكن القول أن إدارة الجودة في التعليم هي منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق. وهي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل أو نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر،

والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، وغط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء وغيرها.

يعتبر إدوارد ديمينج رائد فكرة الجودة الشاملة حيث طور أربعة عشر نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة، وتسمى هذه النقاط جوهر الجودة في التعليم وتتلخص في (إيجاد التناسق بين الأهداف، تبني فلسفة الجودة الشاملة، تقليل الحاجة للتفتيش، إنجاز الأعمال المدرسية بطرق جديدة، تحسين الجودة، الإنتاجية، وخفض التكاليف، التعلم مدى الحياة، ممارسة روح القيادة في التعليم، التخلص من الخوف، وإزالة معوقات النجاح، وكذلك توليد ثقافة الجودة لدى العاملين، تحسين العمليات، مساعدة الطلاب على النجاح، الالتزام والمسئولية) (Deming Edward: 1982: 159).

ولتحويل نظريات الجودة الشاملة إلى حقيقة واقعة في المؤسسات التعليمية، يجب ألا تبقى هذه مجرد نظرية مجردة دون تطبيق عملي، ولذلك وبمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن تصبح جزءاً من النظام التعليمي، وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من قمة الهرم التنفيذي إلى قاعدته، وهذا ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة. وهي عملية طويلة الأمد تتكون من مراحل محددة وتتبع إحداها الأخرى بحيث تصبح مألوفة للمؤسسة يتم تنفيذها باستمرار.

2.3.5: مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يجب على المؤسسة بشكل مستمر السعي الدائم لتحسين وتطوير جميع أنشطتها وعملياتها الإدارية والأكاديمية والبحثية، وإعداد وتوفير جميع السبل والمكانات للقيام بعمليات التقييم الذاتي على أساس موضوعي ومهني، كوسيلة لمراجعة أنشطتها وبرامجها التي تنفذها بشكل دوري لتحديد مدى توافق أهداف ونتائج تلك الأنشطة والبرامج مع رسالة وسياسة وأهداف المؤسسة، ومن الضروري أن يقدم التقييم الذاتي صورة واقعية للوضع في المؤسسة وبرامجها التعليمية مع تحليل مكامن القوة والضعف بها.

كما يجب أن يؤدي تقرير التقييم الذاتي إلى تبنى آليات وخطوات عملية محددة من أجل معالجة مكامن الضعف والتحسين المستمر، وتمثل أهم الممارسات الجيدة في هذا المحاور التالية: (المركز الوطني

الليبي:2013)

أ. وجود جهة بالمؤسسة تتولى مهام ضمان الجودة والتحسين المستمر.

ب. وجود خطط وآليات واضحة لعمليات التقييم والتقوم.

ج. التزام المؤسسة بتطوير وتحسين الجودة.

وقد جد الشبلي وكلوب أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يتطلب متابعة العملية التعليمية التعلّمية وتطويرها، وأكد على أهمية المتابعة مع المدرسين والعاملين في الجامعة في متابعة أسس إدارة الجودة الشاملة (الشبلي وكلوب: 2008: 67) وقد أشار قزم (2008) دور عضو هيئة التدريس والطالب في إنجاح العملية التعليمية وفق مقومات الجودة الشاملة من خلال الشروط الأساسية التالية:

1. نقل المعلومة الصحيحة وربطها بأمثلة واقعية.
2. أهمية وكيفية نقل المعلومة وطريقة عرضها.
3. الوقت المناسب والكافي لتقديم المحاضرة في قاعة تدريسية مريحة ومجهزة بكافة الوسائل التعليمية الحديثة الضرورية.
4. تأمين المراجع الضرورية.
5. التأكد من فهم الطالب للمعلومة وحثه للسعي والتفتيش عنها من تلقاء ذاته وليس على تلقيه لها.
6. الإجابة على تساؤلات الطلاب بغض النظر عن مستواها .

7. ترك فترة من الزمن المخصص للمحاضرة يتم من خلالها وضع الطلاب على مجموعات للمناقشة فيما

بينهم ومن ثم مناقشة ما توصلوا إليه مع الأستاذ لبت روح التعاون بين الطلاب ولتنمية ثقافة العمل

الجماعي عندهم.

8. مراجعة سريعة لأهم ما ورد في المحاضرة السابقة .

9. عدم الخروج عن الموضوع المحدد للمحاضرة .

10. تنمية المهارات الحسية والقدرة على التحليل لدى الطالب من خلال الاستعراض للبعض.

وقد خلص السعيد (2009) إلى المقومات التالية التي يجب توفرها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في التعليم بنجاح:

أ. ينبغي أن تقوم أقسام الكلية بوضع خطة عملية دائمة للتطوير والتغيير، مع التقييم المستمر لهذه الخطة

وفق آخر المستجدات العالمية والحديثة في مجال تعليم وتدريب الإعلام، مع تبني استراتيجية عامة للتغيير والتطوير.

ب. ينبغي إشراك العاملين في تعلم عملية التطوير والتغيير، بما يساهم في تشخيص المشكلات، وفي

تصميم برامج تنسجم مع متطلبات الجودة، تؤمن التزاماً وحماساً منهم تجاه التطوير، بما يؤكد مبدأ التآزر والعمل بروح الفريق.

ج. ينبغي أن تتاح الفرصة للطلبة لتوفير مساحة أكبر من التدريب الاستفادة من الكوادر الفنية والخبرات

في عمليات التدريب، بما يتطلب عقد دورات متخصصة في الصيف للخريجين، بما يؤدي إلى تحسين

الأداء.

2.3.6 الخلاصة

تؤكد التعريفات السابقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أهمية رضا المستفيد والتطوير المستمر بصورة

خاصة من أجل تحقيق الجودة الشاملة الخدمة التعليمية، ويمثل المستفيد في المؤسسات التعليمية الطالب

بينما يلعب المدرس والمحاضر دوراً مهماً في تنفيذ برامج الجودة لكونه جهة الوصل الرئيسية بين الجامعة

(مصدر الخدمة) والطالب (المستفيد من الخدمة) وخلصت الدراسة على الأهمية القصوى في استمرارية

تحسين المنتج التعليمي لكون الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها بدون التحسين والتطوير المستمر في المناهج التعليمية وطرق التعليم، وبين الباحث 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. ويرى الباحث مما سبق أن التعريفات السابقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تشترك في العديد من النقاط أهمها:

- 1) التركيز على التحسين المستمر للمخرجات النهائية في التعليم.
 - 2) إعتقادها على استراتيجية طويلة الأمد لتحقيق الجودة الشاملة لذا فهي تحتاج إلى الوقت الكافي وآلة تكاتف جهود جميع العاملين في المؤسسة التعليمية والتنسيق المباشر بينهم.
 - 3) الحاجة الكبيرة إلى توافر قيادات وإدارات لها خبرة في مفهوم الجودة الشاملة.
- ويؤكد الباحث أنه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية بناء على ما ذكرته وبمحتة الدراسات السابقة يحتاج إلى توفير الموارد الكافية ومنها 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. وأنه يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً أن مبدأ الشمولية هو العامل الأهم وأن عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة يمثل عائقاً مهماً يعاكس تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، ولإنجاح هذا البرنامج لا بد من مشاركة كافة أفراد المنظمة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.

2.4 المبحث الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يناقش هذا المبحث معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصورة عامة وذلك في المطلب الأول وتحليل وفق ما توصل له الباحثون في هذا المجال وفي المطلب الثاني يتم فيه مناقشة معوقات

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من خلال استعراض الدراسات السابقة التي قدمت عن الجامعات الليبية.

2.4.1: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

في عالم اليوم أصبحت جودة التعليم من أساسيات المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة وعلى كافة المراحل والمستويات في داخل الجامعات والمعاهد العلمية. وأصبح مستوى الإدارة الجيدة مقياس لنجاح التعليم العالي في دول العالم المتقدمة. ليبيا كغيرها من دول شمال أفريقيا تعاني الجامعات فيها من العديد من المشاكل المتأصلة والقديمة التي لا يمكن حلها وإزالتها إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ولفترة من الزمن من أجل إزالة جميع السلبات في جامعاتها الحكومية من العديد من المشاكل الخدمية وعدم وجود أي تطبيق لمفاهيم الجودة الشاملة؛ وهذا ما دفع إلى توريد الخبرات من الخارج كحل مؤقت وغير شافي لمشكلة طويلة لم يتم إيجاد الحلول الناجحة لها، ومن هذا المنطلق فإن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من الممكن أن يرفع من مستوى الخدمات التعليمية وتقليل الاعتماد على الخبرات من الخارج أن تم تطبيقها بشكل صحيح ومدروس من قبل جميع العاملين والمدراء في الجامعات الليبية والتي تعتبر الرافد الرئيسي للخبرات العلمية الشابة التي تنهض بالمجتمع في مخطط التنمية كما في مثيلاتها في الدول الحديثة.

ويرى الباحث أن من أهم الأمور الواجب اتخاذها قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحديد أهم المعوقات التي تواجه الجامعات الليبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وحسب وجهة نظر المفكر ديمينغ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنها تشمل الآتي :

أ. الإصرار على القضاء على العيوب حتى الوصول إلى درجة الصفر من خلال مراقبة الجودة على

العاملين.

- ب. تحسين النظام بشكل ثابت.
- ج. برنامج التدريب والتعليم المكثف.
- د. المحافظة على السجلات الخدمية.
- هـ. القضاء على الأهداف العددية، ومعايير العمل والشعارات.
- و. إزالة الحواجز التي تعيق العامل خلال فترة عمله اليومية.

مما تم ذكره أصبح من الواجب إزالة المعوقات قبل البدء بمرحلة التحسين وتطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة، وبما إن تحسين التعليم هو الهدف الرئيسي لأية دولة في تنميتها الاقتصادية والاجتماعية وفي ليبيا على وجه الخصوص التي تواجه الآن تحولا تاريخيا من كافة النواحي ومنها قطاع التعليم؛ عن طريق تشجيع نقلة نوعية للجامعات فيها لتصبح المكان الوحيد الذي يجد الطالب المحلي وحتى الأجنبي جو متكامل بحيث يكون المدرس عاملا مساعدا ومؤثرا في رفع مستوى خدمات التعليم العالي، وعامل مهم داخل الجامعة للتخطيط وتنفيذ برامج التنمية والبحوث، ووضع المعايير لرصد نوعية الخدمة ومن ثم تحسينها، ويؤكد الرحيم والدعوب (2009) أن المؤسسات والمنظمات بكافة أنواعها تواجه العديد من الصعوبات عند التطبيق في أي مرحلة من المراحل، ومن أهم الصعوبات الشائعة للفشل ما يلي:

1. تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة.
2. التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى.
3. أخذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة اللازمة لتقبلها.
4. عدم التقدير الكافي بأهمية العنصر البشري.
5. إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
6. التصدي في بداية التطبيق للمشاركة الكبيرة.

7. إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل (الرحيم والدعوب: 2009: 21).

وقد بين الرفاعي وآخرون (2013) وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات الحكومية الأردنية، وتتلخص بما يلي:

أ. عدم وجود علاقة ربط بين الجامعة وسوق العمل.

ب. تقادم أساليب اختيار أعضاء الهيئة التدريسية.

ج. ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية.

د. عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية في أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هـ. الاعتماد في إيصال المعرفة على الطرق التقليدية والتلقين.

وقد حدد العضاضي (2012) أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي وقد صنفها إلى مجموعة المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي وتحول دون تطبيق

إدارة الجودة الشاملة إلى خمسة أقسام رئيسية وهي: معوقات الجوانب القيادية، معوقات الجوانب

التنظيمية، معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية، معوقات جوانب البحث العلمي، معوقات جوانب

خدمة المجتمع وهي:

1. ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعليم المستمر) وهو يتبع مجموعة المعوقات التعليمية

والمعرفية.

2. ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية وهذا ينتمي إلى جانب معوقات البحث العلمي.

3. ضعف إمكانيات المكتبات والموارد المتاحة وتمثل مجموعة المعوقات التنظيمية.

4. زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي وهو يتبع مجموعة معوقات البحث العلمي.

5. ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام وإدارات الجامعة مع الطلاب وتمثل معوقات جوانب خدمة

المجتمع.

وأشارت فوزية (2010) إلى أن عدم اقتناع الإدارات العليا بقطاع التعليم العام بأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في هذا القطاع من أبرز العوائق التي تواجه تحقيق جودته، وقد يرجع ذلك إلى خوف بعض المسترسلين وضعف حماسهم إلى هذه التغييرات، لأن ذلك قد يهدد مركز البعض ونفوذه الحالي، والبعض الآخر قد يشعر بالتهديد وعدم التكيف مع هذه التجديدات، كذلك أشار الباحث إلى أن ندرة توفر مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة، وهذا مجد ذاته يشكل عائق يواجه السلطات العليا بوزارة التربية والتعليم في حالة عزمهم على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم، لذلك اقترحت الباحثة توظيف مدخل الجودة الشاملة في صياغة الاستراتيجية المقترحة ومحاولة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لـ "دمج" نظراً لأنها أكثر المبادئ تطبيقاً على نطاق واسع في القطاع التربوي وإلى اتباع التوصيات أدناه للتغلب على عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- أ. إعداد خطة بحثية زمنية تركز على أسس علمية.
- ب. تكثيف التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين بقطاع التعليم.
- ج. توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارات ومؤسسات قطاع التعليم.
- د. نشر ثقافة الجودة النوعية في إدارات ومؤسسات التعليم العام.
- هـ. تحديد نظم للمعيارية والمحاسبية.
- و. تبني قيادة مؤسسية داعمة للجودة في التعليم العام.
- ز. توسيع قاعدة مشاركة المجتمع التعليمي في صنع القرارات الخاصة بالتعليم العام.

ويشير الكثير من الباحثين والمتخصصين إلى أن مجرد تبني مبادئ ومعايير وسياسة الجودة لا يعني ولا يضمن تطبيقها بنجاح، فقد تتعرض المؤسسة العربية في استخدام نماذج الجودة الشاملة لبعض الصعوبات التي تعيقها، وقد أشار الجودة (2004) إلى مجموعة من العقبات التي تقف دون تطبيقها تتمثل فيما يلي:

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
 - عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 - تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الاعتقاد الخاطيء لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب.
 - اتباع الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المدراء في تفويض صلاحياتهم.
 - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير، أو بسبب خوف تأثير التغيير عليهم.
 - عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
 - التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.
- ويضيف بوكميش (2011) مجموعة المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية الحديثة في ما يلي:
1. قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجز عنها، وذلك بسبب غياب الاستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية، وكسب حصة سوقية إضافية، وغير ذلك من المزايا والمنافع.
 2. تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها، وميلها إلى التعقيد، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وانخفاض الأداء.
 3. التخوف من التكاليف الباهظة لتبني برامج الجودة الشاملة.
 4. قصور التخطيط للتدريب وعدم فعاليتها.
 5. سيادة ثقافة الأشخاص بدل امن ثقافة الجودة.
- ويخلص علمات (2008) أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تبني برامج إدارة الجودة

الشاملة في ثلاثة معوقات رئيسية وهي كما يلي:

1. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام أنتاجها وموظفيها، فعندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ككل.

2. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من التطبيق.

3. برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.

4. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أم من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.

وقامت وزارة التعليم العالي في مصر بتحديد أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسات التعليمية بالتحديد الجامعات المصرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ثمانية نقاط أساسية وهي (سرحان: 2012 : 207).

أ. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تنفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار).

ب. عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وذلك على فلسفة التعليم الحالية وأهداف وهياكل وأنماط التعليم الجامعي.

ج. عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د. عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغبتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلبة).

هـ. عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل).

و. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

ز. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

ح. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

ط. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في

ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام

بمعايير حديثة بالنسبة لهم.

ويرى الباحث أن معظم الجامعات العربية ومن ضمنها الجامعات الليبية تفتقر إلى مقومات الجودة

الشاملة وذلك بسبب العديد من المعوقات التنظيمية والسياسات الخاطئة للإدارة العليا كما يبينه الجدول

التالي:

عنوان الدراسة	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم
اسم الباحث	(رياض خلاص. 2006: 105)
المعوقات:	
1- عدم تفعيل العمل الجماعي.	
2- ضعف ملائمة سياسات التحفيز والتشجيع في مجال البحث العلمي.	
عنوان الدراسة	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها

اسم الباحث	(ميرفت راضي: 2006: 88)
المعوقات:	1- إن الكليات التقنية تتبع المركزية في التخطيط وتسعى لعدم تفعيل العمل الجماعي. 2- ضعف ملائمة سياسات التحفيز والتشجيع في مجال البحث العلمي.
عنوان الدراسة	تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية
اسم الباحث	(الخطيب وآخرون: 2013: 82)
المعوقات:	أهم المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية الأردنية: 1- ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية. 2- الافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء. 3- ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارات الجامعات.
عنوان الدراسة	أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة
اسم الباحث	(العساف والمصرايرة: 201: 233)
المعوقات:	1. عدم توفير الموارد المطلوبة. 2. عدم تعميد الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المخذلة. 3. عدم إشراك مديري المدارس في اختيار العمليات المراد تحسينها. 4. عدم التركيز على المستفيد عبر المؤسسة. 5. عدم ضمان المراجعة والمتابعة المستمرة.
عنوان الدراسة	إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية
اسم الباحث	(صالح ناصر عليمات: 2004: 143)
ذكر الباحث أيضا أهم المعوقات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية لمفاهيم وأسس الجودة الشاملة في الجامعات المصرية وهي:	
1- البيعة التنظيمية المزدوجة للكليات والجامعات بمعنى التمييز بين الوظائف الأكاديمية والإدارية .	
2- الاعتقاد السائد لدى معظم العاملين بالجامعة والكليات تتميز عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية التي تطبق	
3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	
4- الانفصال بين الأقسام والوحدات المختلفة، وهذا يتعارض مع سمة من سمات الجودة الشاملة.	
5- ضرورة التداخل بين الأنظمة والأقسام.	
6- مقارنة أي إصلاح أو تطوير بسبب تركيز امتيازات في الجامعة على الموضوعات الخارجية الأكثر منها في الداخلية.	
7- التركيز على إنجازات الفرد الواحد، وهذا يتعارض مع ملامح الجودة في العمل بروح الفريق الواحد.	

8- وجود بعض المفاهيم المتصلة بالجودة الشاملة لا تتوافق مع ثقافة الجامعة.	
عنوان الدراسة	تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة
اسم الباحث	(العربي والقشلان: 2009: 93)
<p>المعوقات:</p> <p>1- أن الثقافة التي تمت وترعرعت في مؤسسة التعليم العالي يمكن أن تكون معوقاً للتغيير المرتقب.</p> <p>2- التقاليد الموروثة من المعوقات التي تجعل التغيير لا يحظى بالقبول لدى العاملين.</p> <p>3- عدم تطوير تطور المستحدثات في مجال التكنولوجيا التربوية وزيادة أهمية تكنولوجيا التعليم الذي شمل الأجهزة والمعدات والوسائط .</p> <p>4- تقادم المهارات والمعارف والقدرات لدى خريجي مؤسسات التعليم العالي كنتيجة لتدني العلاقة بين المؤسسات التعليمية ومتطلبات سوق العمل .</p> <p>5- النظم التقليدية في أساليب التدريس هي السائدة في مؤسسات التعليم العالي وعدم الاستفادة من طرق واستراتيجيات وتقنيات التعلم ويرجع ذلك للأعداد الكبيرة .</p>	
عنوان الدراسة	إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية.
اسم الباحث	(عبدون ولرقط. 2009 : 57)
<p>حدد الباحث جملة من المعوقات في الجامعات الجزائرية وهي:</p> <p>1- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.</p> <p>2- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.</p> <p>3- المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.</p> <p>4- ضعف النظام المالي.</p> <p>5- اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج</p> <p>6- قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية.</p> <p>7- نقص وعي العاملين بسياسة الجودة.</p> <p>8- ضعف تواصل الإدارة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة.</p> <p>9- تقرير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.</p> <p>10- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.</p>	
عنوان الدراسة	إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة
اسم الباحث	(سرحان: 2012 : 160)
وجد الباحث أن مؤسسات التعليم العالي العربية تعاني من العديد من المعوقات وهي:	

1. تدني نوعية مخرجاتها وعدم مواكبتها لاحتياجات سوق العمل
2. ضعف خطط التنمية في معظم البلدان العربية
3. الكثير من تخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم تعد تشكل أولوية لحاجة المجتمع وأصبح سوق العمل المحلي مشبعاً منها
4. تعاني مخرجاتها من البطالة وخاصة تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية.

جدول 2.4.1 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

وهنا يشير الباحث بالنظر إلى الدراسات السابقة أنه يمكن تحديد ستة معوقات مشتركة تعيق تبني إدارة

الجودة الشاملة في التعليم وهي:

1. مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا.
 2. قلة الموارد المتاحة لتبني إدارة الجودة الشاملة.
 3. عدم المشاركة الجماعية في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.
 4. ضعف ثقافة الجودة بصورة عامة.
 5. ضعف أو عدم وجود برامج تدريبية لتطوير الأداء.
 6. عدم توفر الموارد المالية لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.
- ويرى الباحث أنه هناك مجموعة من الأخطاء المتكررة والعامّة لدى العديد من المنظمات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها:

- أ. اعتبار الجودة الشاملة برنامج واجب التطبيق وبمس مستقبل المنظمة.
- ب. الإحباط من قمة الهرم الإداري بسبب عدم الوصول إلى نتائج ملموسة في وقت قصير من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج. لا يتم الأخذ بنظر الاعتبار أهمية العميل ورضا العميل أو عدم المبالاة لإرضاء العميل.

د. عناصر الهيكل الإداري في كثير من الأحيان تكون معقدة ويغلب عليها النظام البيروقراطي المسيطر من أعلى سلطة في المنظمة مما يعيق عامل المشاركة الجماعية والذي يمثل أحد أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

هـ. وضع أهداف غير قابلة للتنفيذ وقد تكون محدودة للغاية وغير مجدية.

و. بقاء ثقافة المنظمة مسيطر عليها إصدار الأوامر وعدم المرونة والمراقبة والتي يحكمها الخوف والبيروقراطية الشديدة.

ز. عدم التخطيط لعمليات وبرامج تدريبية مكثفة مبنية على الاحتياجات الأساسية للمنظمة.

ح. رضا المنظمة المطلق عن طبيعة الأداء الحالي والقناعة بما تحقق مما يشكل حافز سلبى ضد التغيير الإيجابي.

2.4.2: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية

تعتبر ليبيا واحدة من الدول في العالم التي ترغب في مواكبة التطورات العالمية في شتى المجالات، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة في التعليم بشكل خاص من الأمور المهمة جداً وأمرأ ملحاً للغاية، وأصبح على المؤسسات التعليمية الليبية أن تستجيب لمطالب تجويد التعليم ومناهجته وإدارته وأعضاء هيئة التدريس وطلابه، وكل ما له علاقة بالأمور التعليمية، لذلك على المؤسسات التعليمية زيادة مقدرتها لتحقيق هدفها من خلال الرفع في مستوى جودة الأداء التعليمي (هويدي: 2012: 37).

وقد عرفت ليبيا التعليم العالي بتأسيس أول جامعة في مدينة بنغازي في عام 1956، بإحدى وثلاثين طالباً، ولم يبدأ دخول الإناث إلا في العام الجامعي 1957/1958 وبدأت الدراسة الفعلية فيها في العام

الدراسي، بطالبة واحدة. وتعد هذه الخطوة الأولى لظهور التعليم العالي، وانتشاره في ليبيا، حيث تم فتح فرع لتلك الجامعة في مدينة طرابلس بكلية العلوم في عام 1957، واستمر التوسع في إنشاء

الجامعات، فأضيفت جامعة سبها في العام 1983 وبلغ عدد الجامعات الليبية أربع عشرة جامعة عام 1997، ولكن هذا التوسع الكمي والأفقي في عدد الجامعات، نتج عنه تدني في مستوى جودة التعليم، ولعل هذا يعزى إلى النقص الكبير في أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين، وضعف البنية التحتية، أيضاً ضعف التمويل، وغياب فلسفة ومعايير واضحة للتقويم والتطوير وفق أسس الجودة الشاملة الصغير (أحميد فرج. 2013: 13).

وتم الشروع مع بداية الألفية الثالثة في إعادة هيكلة الاقتصاد الليبي، التي أدت بدورها إلى تخصيص المؤسسات الإنتاجية والخدمية وإحياء روح التنافس بين مختلف المؤسسات، مما أدى إلى تبني التخطيط كأسس علميا، وواقعية تتلاءم مع المستجدات العالمية في مجال العولمة وتقنية الاتصالات والمعلومات كان من ضمن تلك الاستجابة السعي إلى الأخذ بنظام ضمان جودة التعليم العالي، وتطبيق معايير الجودة عليه، واستصدار القوانين الخاصة بتطوير التعليم العالي، ومنه صدور قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (149) لسنة 2010 بشأن إعادة تنظيم الجامعات، وبالتالي أصبح عددها عشر جامعات (عبدالله العابد: 2009: 13)

وقد تم تأسيس المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية في ليبيا، ويسعى المركز إلى تصميم وتطوير وتطبيق نظام شامل للتقويم وضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم الوطنية من أجل تطوير العملية التعليمية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والكفاية والتميز، مما يمكنها من الارتقاء بمستوى الخريجين والأنشطة البحثية والمعرفية للمساهمة في تحقيق أهداف ومتطلبات التنمية والمنافسة في أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية (http://www.qaa.ly .27 / 8 / 2014). ويعرف

المركز الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنه "استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية، من مؤسسات، ومناهج، وطلاب، وأساتذة، وموظفين، بمختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية. لكن رغم محاولات تطوير إدارة الجودة الشاملة في ليبيا ما زالت الجامعات الليبية تواجه العديد من المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي إداة إلى انخفاض جودة التعليم العالي وهجرة العديد من الطلبة إلى الخارج بحثاً عن دراسات أكاديمية بمستوى عالي الجودة في أوروبا وآسيا والولايات المتحدة. وقد أكدت العديد من الدراسات الليبية وجود معوقات كثيرة تمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونذكر منها:

تؤكد مسعودة (2013) على أن أحد العقبات الرئيسية أمام تطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا بسبب عدم تشجيع البحوث العلمية في مجال تطوير وتحديث التعليم العالي ومواكبة كل ما توصلت له الدول المتقدمة في مجال النهوض بالتعليم الجامعي، كذلك عدم الاختيار الأمثل للقيادات الجامعية وفق معايير علمية مهنية، من أجل النجاح والتميز، والتغلب على الصعوبات والعقبات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ليبيا؛ لذلك اقترحت الباحثة التوصيات التالية للتغلب على تلك العقبات:

أ. نشر ثقافة الجودة الشاملة، من خلال عقد المؤتمرات والندوات وتجهيز المطويات وتوزيعها في المؤسسات التعليمية، وتكوين وحدات ضمان الجودة داخل الكليات للمساهمة في تطبيق نظام إدارة الجودة.

ب. إقامة ورش عمل وبشكل مستمر هدفها توضيح وبرز قيمة العمل الجماعي المنظم البعيد عن المركزية.

ج. عمل دورات تدريبية لتأهيل القيادات الجامعية وتطوير إمكاناتها وفق ما يستجد في مجال الإدارات الفاعلة.

د. رصد ميزانية خاصة من وزارات التعليم العالي لتمويل البحوث العلمية في مختلف مجالات وخاصة التي

من شأنها تطوير وإصلاح التعليم.

هـ. إقامة دورات تدريبية متطورة يقوم عليها خبراء ومتخصصون في مجال إدارة الجودة الشاملة من أجل إعداد القيادات الجامعية الجديدة وفق معايير عالية للوصول للتميز وتحقيق الاعتماد.

لذلك يؤكد الباحث أن السبب في نجاح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما تفشل المنظمات الأخرى لا يعود بالأصل إلى حجم المنظمة. وإنما عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة حسب منهج منظم وصحيح، وعدم وجود هيكل تنظيمياً ونظماً للمكافأة يدعم هذا البرنامج.

وفي دراسة الفقهي وفرج (2012) للكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية، وتوصلت الدراسة إلى أهم المعوقات التي تؤدي إلى صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية فيما يلي:

1. عدم الإلمام الكافي بمفهوم الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات الإدارية.

2. عدم إجراء تغييرات جوهرية في الأوضاع الأكاديمية السائدة بالجامعات الليبية لكي تتفق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها مما يمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

3. عدم التنسيق بين مخرجات الجامعات الليبية والاحتياجات سوق العمل، ومتطلبات التنمية الشاملة.

4. افتقار إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية.

وقد أكد الباحثان القماطي والهاشمي (2013) من أن التعليم العالي في ليبيا بصورة عامة وفي جامعة

بنغازي- بصورة خاصة يمر بمرحلة حرجة وصل فيها إلى مستويات متدنية، حيث أظهرت نتائج دراستهما

تدني مستوى الإدارة التعليمية وانعدام معايير الجودة في التعليم. لذل أكد الباحثان أن الجزء الرئيسي من

مشكلة التعليم العالي في ليبيا هي المعوقات الإدارية بصورة خاصة، وتوصل الباحثان إلى أن الإدارة تمثل

مدخل أساسي لتطوير التعليم وجودته، ومن هذا الأساس يجب إزالة أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تبني هذه المفهوم، وقد لخص الباحثان أهم المعوقات فيما يلي:

أ. عدم وجود سياسات بيئية وتنظيمية وإجراءات تقييمية فاعلة، فالعمل الذي لا تسبقه رؤية واضحة وناضجة معرض للانحراف.

ب. عدم تبني إجراءات التقييم الشاملة في الجامعات الليبية.

ج. عدم وجود برامج التخطيط.

د. قلة استخدام أنظمة المعلومات الحديثة.

وقد ذكر الرحيم والدعوب (2009) أن الظروف أصبحت مواتية في الوقت الحالي لتطبيق مفاهيم

وأساليب إدارة الجودة الشاملة في ليبيا على نحو تجريبي في عدد محدود من المناطق التعليمية ولكن قبل

ذلك يجب إزالة أهم المعوقات التي عدها تسعة معوقات أساسية وهي:

1. ضعف بنية نظام المعلومات في المؤسسات التعليمية في ليبيا.

2. عدم توفر الموارد التدريسية المؤهلة في مجال التعليم العالي.

3. عدم تصميم برامج الإدارة الشاملة من قبل وزارة التربية والتعليم التي تتوافق مع البيئة التعليمية في ليبيا

من حيث معتقداتها وقيمتها.

4. طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة.

5. قصور إدارة الجامعة أو الكليات.

6. عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل بالجامعة.

7. قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع.

8. كثرة القوانين واللوائح.

9. عجز الثقافة التنظيمية للجامعات للوفاء بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وقد وجد هويدي (2012) أن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
الليبية:

- أ. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة.
 - ب. عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل بالجامعة يمكن استخدامها في تطوير وتحديث البرامج التعليمية.
 - ج. غياب روح الفريق لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.
 - د. غياب ثقافة الجودة الشاملة والمتجذرة في القيم والاتجاهات والسلوكيات.
 - هـ. غياب أو تصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء والابتكار اللازم لإثراء إدارة الجودة.
 - و. كثرة اللوائح والقوانين التي صدرت بخصوص التعليم الجامعي وجوانبه المختلفة.
- ويلخص الباحث خلاصة التجربة الليبية في مجال الجودة الشاملة من خلال الاستنتاجات التالية:
1. أن التجربة الليبية في مجال الجودة والاعتماد حديثة.
 2. لا توجد معايير واضحة ومحددة لاختيار فرق التدقيق.
 3. على الرغم من أن المركز له الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، إلا أنه يتبع وزارة التعليم والبحث العلمي.
 4. التركيز على تقويم مؤسسات التعليم العالي، دون إعطاء نفس الاهتمام لمؤسسات التعليم العام.

2.4.3 الخلاصة

أظهر هذا المبحث من خلال استعراض الدراسات السابقة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة

الشاملة مدى موائمة مخرجات التعليم العالي العربي بشكل عام وكذلك الدراسات التي تناولت مخرجات

التعليم العالي في ليبيا، أن هناك جهوداً كبيرة قد بذلت بهدف تحسين مواثمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل والمجتمع، إلا أن علامات الضعف بهذه المواثمة مازالت قائمة وتظهر جلياً في ارتفاع نسب البطالة بين الخريجين وعدم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك نقص الكفاءات التدريسية، بالإضافة إلى أن مؤسسات التعليم العالي العربي قد ركزت على تزايد أعداد الطلاب خلال السنوات الماضية دون تحقيق جودة مخرجات التعليم، أي أنها ركزت على الكم وعلى الإتاحة في التعليم العالي الذي جاء على حساب الجودة والتنوعية. ولهذا كان لابد لمؤسسات التعليم العالي العربي أن تطبق نظام ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي حتى تضمن تطوير برامجها التعليمية لتواكب تقدم العصر ومتطلباته بإنشاء هيئات وطنية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي تكون مسؤولة عن وضع المعايير والمفاهيم لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي ليلي حاجة المجتمع واحتياجات السوق المحلي والدولي.

فمن خلال استعراض الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة، خلص الباحث إلى وجود المعوقات التالية في الجامعات العربية والتي يرى الباحث أنها موجودة أصلاً في جميع الجامعات الليبية وحتى الخاصة منها ومن ضمنها جامعة سبها:

أ. عدم قناعة الإدارة العليا والتزامها بمبادئ التطوير وتطبيق أسس الجودة الشاملة، وعدم دعمها لمنهج إدارة الجودة الشاملة مما يشكل عائق رئيسي للتطوير على كافة المستويات، فالتطوير على أساس مبادئ الجودة الشاملة يجب أن يشمل الجميع بلا استثناء ولذلك كانت قناعة الإدارة العليا العكسية تمثل عائقاً مهما يعارض التطوير والتحسين الشامل لمستوى التعليم العالي.

ب. ضعف التخطيط حيث مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق في بعض الجامعات ولكن بمستويات ضعيفة بسبب ضعف التخطيط ولا تشمل الجميع وتهمل مبدأ المشاركة الذي هو من أهم أسس الجودة

الشاملة، الأمر الذي يتطلب منها بذل المزيد من تعزيز تلك المفاهيم ومحاولة ترسيخها بصورة كبيرة لدى العاملين في الجامعات الحكومية في ليبيا، فضعف التخطيط لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونقص الخبرات في هذا المجال يشكل عائقاً آخر تجاه التطوير الشامل.

ج. عدم وجود مبدأ روح الفريق الواحد داخل الجامعات وهذا يشكل عقبة كبيرة أمام التطوير حيث إن الوصول إلى مستوى عالٍ من جودة الخدمات هو نتيجة تضافر جهود العاملين ومشاركتهم الفاعلة وبروح عالية مشتركة، لذا ينبغي إزالة العقبات التي تمنع تعاون العاملين والطلبة عن طريق ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد، ويتطلب الأمر فتح قنوات اتصال أشمل بين المدرء العاميين ومدرء الأقسام والعاملين د. وتشجيعهم على روح الفريق الواحد في العمل.

هـ. نقص الخبرات لدى العاملين وعدم توفر معلومات حديثة أو أي معلومات عن الجودة الشاملة مما يشكل عائقاً أمام التطبيق الصحيح لمبادئ الجودة الشاملة و. نقص كبير في الدراسات في هذا المجال مما يضيف صعوبة في تحديد المشاكل والعقبات أمام الدراسات المستقبلية المتعلقة بالجودة الشاملة.

2.5 المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في جودة التعليم

يناقش هذا المبحث العوامل التي تؤثر في جودة التعليم والتي تؤثر على سير العملية التعليمية في المؤسسة التعليمية وتؤثر كذلك على مستوى مخرجات المؤسسة التعليمية. وسوف يتم في هذا المبحث تحليل وتحديد أهم العوامل التي تؤثر في جودة التعليم وقياس أثر كل عامل على جودة التعليم وفق ما توصل له الباحثون في هذا المجال. وفيما يلي توضيح لأهم العوامل التي تؤثر على جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي والتي سوف يتم قياسها في الجانب النظري والعملية للدراسة.

لقد بدء الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين في موضوع الجودة من بداية القرن الماضي ولكن التصور

المتكامل لفكر الجودة كان في بداية الخمسينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة و أوروبا باعتبارها مطلباً رئيساً في الحياة العملية المعاصرة ولكنها لم تلق انتشاراً واسعاً في الدراسات العربية إلا في بداية التسعينيات من القرن الماضي، كما أن آليات تفعيلها في الميدان التربوي غير واضحة بالنسبة لكثير من العاملين في التربية والتعليم في العالم العربي الإسلامي.

2.5.1 أولاً: جودة التعليم

إن الأحداث المتلاحقة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين في قطاع الصناعة والخدمات أحدثت تغييرات كثيرة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبرزت أهمية الجودة في كافة مفاصل الحياة والمجتمع ومنها قطاع التعليم والنظم التعليمية في المجتمعات المختلفة، وأصبح الارتقاء بالتعليم أمراً ضرورياً للبقاء واستمرار المؤسسات التعليمية في المنافسة، ومن يرفض التغيير أو يعيقه لا يمكنه الاستمرار في أيّ من قطاعات الأعمال والصناعة، وفرضت الاهتمام بالموصفات والشروط التي يتم بمقتضاها الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO) ففي عالم اليوم المتسم بالهولة والاتصال الكبير بين المجتمعات، احتلت الجودة الشاملة في التعليم مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين والتربويين لتحسين نوعية التعليم بكافة مستوياته وفي جميع أبعاده وعناصره (الخطيب: 2002: 2).

ويبين حسان (1994) أن جودة التعليم تمثل فرصة تصنعها الأمم وتستثمرها الشعوب، وجودة التعليم لا تبدأ من القاعات ولا المؤتمرات ولا من القوانين، بل تبدأ من المؤسسات التعليمية ومن مشاركة الإدارة والمعلمين والطلاب في تحمل مسؤولية تطوير التعليم وضبط جودته. وتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقييم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة

التعليمية والإدارية (حسن البيلاوي: 1996: 195). بينما يؤكد العدواني (2013) أن لمفهوم الجودة في التعليم معنيين، أحدهم واقعي، والآخر حسي، فالواقعي هو التزام المؤسسة التعليمية بإنتاج مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها، مثل معدلات الترفع، ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم، أما الحسي فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، أي مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم بمستوى وكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية.

ويؤكد الخضير (2001) إن الاهتمام بضبط جودة التعليم في المؤسسات التعليمية ينبع بالأساس كون المنتج التعليمي يمثل سلعة خدمية ويجب المنافسة بها مع باقي المؤسسات التي تنتجها وأن يسعى إلى إرضاء مستهلكي تلك السلعة والذين يمثلون الطلاب والمجتمع والدولة. ويضيف خضير أن الرغبة الحقيقية للطلاب هو الحصول على الفرص الوظيفية المتميزة التي تزداد شحاً بازدياد عدد الخريجين وقلة فرص العمل، لذلك يبحث الطلاب عن جودة التعليم في سبيل الحصول على مؤهلات علمية بمستوى عالي.

ويبين الكردي (2010) أنه يجب تحديد جودة التعليم من خلال تطبيق المعايير العالمية المعروفة باسم (ISO) من خلال عدد من الأساليب للرقابة الداخلية والخارجية، ومن أهم تلك الأساليب التقييم الذاتي، والدراسات الذاتية، وتقييم التحصيل الأكاديمي للطلاب.

وقد وجد العدواني (2013) أن تطور مفهوم الجودة قد بدأ من اكتشاف الأخطاء في المؤسسة إلى منع حدوث الأخطاء من خلال ممارسات معينة، وقد أدى ارتفاع تكلفة التعليم وتدني جودة ونوعية بعض المخرجات التعليمية، وضعف ارتباطها بسوق العمل الذي يؤثر سلباً على معدلات التنمية إلى الاهتمام، ويضيف العدواني أن ضبط جودة التعليم يعتمد على المبادئ التالية:

- 1) ضبط جودة التقييم من قبل الإدارة التربوية لتفلسم خدمات متميزة.
- 2) إشراك جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية في تحقيق الجودة الشاملة كل فيما يخصه.

- 3) استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء.
- 4) اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها.
- 5) كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية، والتركيز على التعرف على احتياجات والسعي لتحقيقها.
- 6) الاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية والإدارية.
- 7) تبني نظام متابعة تنفيذ إجراءات التطوير التربوي والإداري.
- 8) تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.
- وقد بين إيجان وأحرون (2006) أن فهم جودة التعليم ينظر إليه من تفاهات لمفاهيم الجودة مستمدة من تقاليد مختلفة من الفكر التربوي: المناهج الإنسانية، والنظرية السلوكية، المناهج الحرجة، والنهج الأصلي ونهج تعليم الكبار. فيم حواره للتوفيق بين الاتجاهات المختلفة، يتطلب الفهم لجودة التعليم إطاراً شاملاً لفهم ورصد وتحسين جودة التعليم، وفهم المتغيرات المختلفة التي تؤثر في عمليات التعليم والتعلم على النحو الوارد في الإطار وهي كما يلي:
- أ. خصائص المتعلم: وهو ما يمكن للمتعلمين ما تلقينه إلى تجربة التعلم والتي تؤثر على جودة التعلم.
- وبالتالي الخصائص الأساسية مثل: خبرة سابقة التعلم، والخلفية الاجتماعية والاقتصادية، ومكان الإقامة، والصحة، والخلفية الثقافية والدينية، هي المحددات الهامة لجودة التعلم.
- ب. السياق: القيم المجتمعية والمواقف، والوضع الاقتصادي، والسياسات الوطنية للتعليم توفير سياق مؤثرة للتعليم.
- ج. المدخلات: نجاح التدريس / التعلم يتأثر بتوافر الموارد المادية والبشرية. إدارة هذه الموارد أمر مهم في تحديد نوعية التعليم المقدم أيضاً.

د. النتائج: غالباً ما يمكن اعتبارها من ضمن الأهداف التعليمية القابلة للقياس من خلال اختبار وأداء الفحص. وتستخدم وكلاء لتحقيق المتعلم مثلاً لمكاسب الاقتصادية من العمل في بعض الأحيان.

كمال وأوضح سهيل (2006) ضرورة السعي وراء تحقيق جودة التعليم مع وضع مؤشرات لها يمكن استخدامها في الحكم على مستوى الجودة في العملية التربوية؛ لأجل تحسينها وتطويرها، كما اقترح إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث التي تتعلق بجودة التعليم وتطويره. وقد تناول مؤشرات الجودة جوانب مختلفة من الموقف التعليمي وهي: أفراد التعلم، الاعتبارات العلائقية بين الأفراد، الإبداع، والنشاط الجامعي والرمزي، كما يمكن أن تتناول هذه المؤشرات جوانب أخرى من العملية التربوية، ولكي نصل إلى فهم مشترك لأبعاد هذه المؤشرات؛ وأكد دياب (2006: 35) أنه لا بد من اتباع الخطوات التالية:

1) تحديد الجانب المرغوب أو الخاصة الجيدة التي نود البحث عنها أو نحدد لها مؤشرات أو أمارات على وجودها في الموقف التعليمي. وهذا ما يعرف بأفراد التعلم، حيث إنه خاصة أو سمة جيدة ومرغوب توافرها في الموقف التعليمي.

2) تحديد المعايير والمؤشرات المتعلقة بتلك الخاصة أو السمة من خلال تحديد أبعاد وأطر خاصة يتم من خلالها البحث في نطاقها عن مؤشرات الجودة.

3) البحث في الموقف التعليمي عن مؤشرات الجودة التي تدل على تحقق المعيار وتؤكد وجودها وعدم وجوده.

ومع ذلك هناك العديد من الدراسات القيمة التي فصلت في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها الرئيسة، ومعايير تقويمها، ونتائج تطبيقها في مجال التربية والتعليم وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء

المؤسسات التعليمية. ونذكر فيما يلي نبذة من تلك الدراسات:

دراسة يوسف وعلي (2013) بعنوان: "العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي بليبيا"

بين الباحثان أن التعليم العالي في ليبيا بمرحلة حرجة وصل فيها إلى مستويات متدنية، هذا وقد بينت النتائج أن من أهم المشاكل تكمن في تدني مستوى الإدارة التعليمية وعدم وجود معايير الجودة في التعليم، وقد وجد الباحث أن الجانب الأهم من مشكلة التعليم العالي هي مشكلة إدارية، وأن الإدارة هي السبب الأهم في تطوير جودة التعليم.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على إمكانية اعتماد إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي وقياس درجة توافر عناصر هذا النهج في إدارة الجامعة. وقد استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للجانب العملي. وشملت عينة الدراسة 110 فرداً من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومدراء إدارات الإدارة العامة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن السياسات والإجراءات، والبيئة التنظيمية والتقييم هي العامل الأكثر تأثيراً في تبني إدارة الجودة الشاملة وأن العوامل التي تؤثر على إمكانية اعتماد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشاركين، ليست مناسبة لاعتماده في إدارة وكليات الجامعة، وذلك يرجع إلى المعوقات التنظيمية والنظام البيروقراطي الغير الملائمة لممارسات إدارة الجودة الشاملة، قد أوصى الباحثان بالاعتماد على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على مهمة الجامعة، والمشاركة في صنع القرار، واللامركزية الإدارية وعدم اتباع النظام البيروقراطي، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، والتدريب المستمر وزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

دراسة عبدالله الخلف (1414) بعنوان: "العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدن الأمريكية الصغيرة"

وهلفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدن الأمريكية الصغيرة التي يتراوح عدد سكانها بين (50.000) إلى (125,000) نسمة، وتحديد مدى نجاح تطبيق الجودة في هذه المدن، هذا بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تحديد أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدن الأمريكية الصغيرة. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها:

1- أن (26) مدينة أي بنسبة (46%) تطبق إدارة الجودة الشاملة، وباستخدام معايير المعهد الفدرالي للجودة، يعتبر تطبيق الجودة ناجحاً في (11) مدينة من المدن التي تطبق الجودة.

2- هناك علاقة إحصائية بين مستوى نجاح تطبيق الجودة وعدد من العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيقها، وهذه العوامل هي:

أ- ثقافة تنظيمية إيجابية ومساندة لمبادئ الجودة.

ب- التزام الإدارة العليا بالجودة ودعمها ومساندتها لجهود التطبيق.

ج- مستوى مشاركة العاملين في جهود التطبيق.

ب- توفير التدريب للعاملين.

د- تحفيز العاملين.

دراسة محمد شوقي عارف وآخرون (2011) بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

العالي: التحديات التي تواجه الكليات"

بينت هذه الدراسة وجود تحديات وقلق كبير من قبل الجامعات الماليزية فيما يتعلق بتطبيق إدارة

الجودة الشاملة لضمان الجودة في التعليم الأكاديمي وقد وجدت الدراسة صعوبة تطبيق معايير الجودة لمنظمة الجودة العالمية الأيزو 9001: 2000 في مؤسسات التعليم العالي الماليزية. لذلك حاولت هذه الدراسة تطبيق معايير ضمان الجودة في جامعة UTM الماليزية حيث بينت أن معايير ضمان الجودة تتألف من تسعة معايير وهي مفروضة من قبل وزارة التعليم الماليزية من اجل ضمان ثقافة الجودة في الجامعات الماليزية الحكومية.

وقد وجدت الدراسة أن كلية تطوير الموارد البشرية في جامعة UTM قد قام بعدة محاولات من أجل ضمان الجودة في إدارة تسويق البرامج الأكاديمية للكلية. حيث أن الكلية واجهت العديد من التحديات والعقبات لضمان الجودة حسب معايير منظمة الجودة العالمية. ومن أهم التحديات هي تشغيل البرنامج الأكاديمي بفعالية، وكذلك وجود صعوبات لقياس جودة الأداء.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل الفوري على ممارسات ضمان الجودة الشاملة في الجامعة المذكورة أعلاه وأكدت أن أي جهد سريع وفعال لتطبيق معايير ضمان الجودة كما حددها منظمة الجودة العالمية سوف يسهم بشكل كبير في تطوير جودة التعليم في الجامعات الحكومية الماليزية

دراسة هيجان (1994) بعنوان: "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"

وهدف هذه الدراسة إلى تقديم منهج علمي لتطبيق مفهوم الجودة بصفة عامة تقديم مفهوم إدارة الجودة الكلية باعتبار أنه من المفاهيم الجديدة في حقل الإدارة، والذي يسعى إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الاهتمام بعنصر الجودة، وفصل هذا الهدف إلى:

1- إعطاء المهتمين من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة فكرة عن مفهوم إدارة الجودة الكلية

والدراسات والتطبيقات السابقة في هذا المجال

2- تحديد الأسباب التي يمكن أن تدفع بالمؤسسات الحكومية إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الكلية .

3- بيان كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية وتقلص بعض التوصيات الملائمة بهذا الخصوص .

وخلص (هيجان) إلى أنه ليس هناك أسلوباً واحداً للتطبيق متفقاً عليه بين الباحثين، وبين أن هناك

خطوتان رئيسيتان يمكن العمل بها إذا ما أريد لهذا المفهوم أن يطبق بنجاح هما :

أ- فهم العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

ب- العمل وفقاً لمراحل محددة.

دراسة الخلف (1997) بعنوان: "ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج"

هدفت دراسة الخلف إلى إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة بوصفها أسلوباً إدارياً حديثاً يساعد المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات، والتغلب عليها بفعالية وذلك من خلال ربط إدارة الجودة الشاملة وتكليف الأدلة والإنتاجية؛ وذلك لتأكيد الانسجام بين هذه المفاهيم الثلاثة وأن كلاً منها يلعب دوراً بارزاً في مساندة الآخر، وأنها مجتمعة تحقق التميز في الأداء وأطلق عليها ثالث التميز، كما يهدف البحث إلى تقديم معادلة تمكن المنظمات من استخدامها مؤشراً على جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد مدى الاستفادة منها بعد التطبيق.

دراسة أشرف السعيد (2004) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية

إسلامية"

عرف الباحث إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي تتم

داخل المؤسسات التعليمية من خلال الإدارة والمعلمين والطلاب وبالتعاون مع المجتمع والبيئة المحيطة في

ضوء التوجهات والقيم والمبادئ الإسلامية التي تسعى إلى تحقيق جودة الأداء التعليمي في مختلف قطاعاته

بغية بناء شخصية إنسانية متكاملة تحقق أهداف التربية الإسلامية".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات والمشكلات التي تواجه تحقيق الجودة الشاملة

في المؤسسات التعليمية الغربية والعربية وفي مصر بصورة خاصة. وتحديد معالم الرؤية الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه يمكن تطوير أداء المؤسسات التعليمية في الدول العربية من حالة الواقع المتردي إلى الحالة التي فيها يتحقق النموذج الإسلامي للجودة الشاملة من خلال اتباع ما يلي:

-اتباع مقومات التصور الإسلامي في الإدارة: كمبدأ الشورى، النية والإخلاص في العمل، تطبيق العلم وممارسته، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

-اتباع المبادئ التنظيمية: كالعامل الجماعي (فرق العمل)، إدارة الوقت، التعاون بين العاملين، الشعور بالمسئولية.

-اتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية: التفويض في السلطة، التحسين المستمر، المعايير والمقاييس للأداء، الحوافز وتشجيع العاملين.

دراسة محمود عابدين (2004) بعنوان: "علم اقتصاديات التعليم الحديث"

قد بين الباحث أهمية الجودة الشاملة على أداء المؤسسات التعليمية من خلال تعريفه للجودة الشاملة من المنظور التربوي أو اصطلاح الجودة التربوية و وسائل قياسها في المراحل التعليمية المختلفة على اعتبارها البداية نحو إصلاح مستوى التعليم على أسس موضوعية ودقيقة. وقد برهن الباحث بالدليل العلمي على تزايد الاهتمام بالجودة التربوية وإدارتها بشكل علمي على المستويين العالمي والعربي، وقد تبين وجود تشكيلة متداخلة ومتراطة من العوامل التربوية واقتصادية والاجتماعية والسياسية والأكاديمية التي يعد أغلبها بمنزلة إنذار يستوجب سرعة إعادة النظر كلياً في جودة التربية، وهدف الباحث إلى تصنيف مداخل قياس الجودة وتقويمها، وقد تم تصنيفها في ستة أقسام رئيسة، ارتبطت إلى حد واضح بتعريفات الجودة، لا سيما فيما يتعلق بمدى الشمولية.

وأوصت دراسة عابدين بتبني المدخل الشمولي في قياس الجودة، حتى على مستوى العالم المتقدم، وإلى تكثيف الجهود لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط لتطبيقها على المستوى الوطني في كل مراحل التعليم وأنواعه.

وقد نخلص الباحث إلى أن الاعتقاد السائد حول تحسين الجودة قد يؤثر سلباً على الإنتاجية غير صحيح؛ لأن الواقع يؤكد أن الاستثمار في تحسين جودة الإنتاج والخدمات يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف كما أن العائد على الاستثمار يفوق قيمة الاستثمار، وحاول الباحث إبراز العلاقة بين الجودة والإنتاجية والتكلفة، والتأكيد على أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد علماً بأن كلاً منها يعد مطلباً بحد ذاته، لذلك أطلق عليه ثالث التميز؛ لأن تحقيق هذه الأهداف في آن واحد يعني التميز، كما استنبط معادلة يمكن من خلالها أن تحدد جدوى الاستثمار في الجودة وقدس الفرصة المتاحة لأي منظمة لتحقيق ثالث التميز.

ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث جودة التعليم بأنها تمثل المخرجات من المؤسسة التعليمية والتي تنسجم مع رغبات المستفيد من الخدمات والمواد التعليمية من خلال تحقيق الانضباط في العملية التعليمية بما يؤدي إلى إيصال المواد العلمية إلى المستفيد (الطالب) بدقة وفي وقت قياسي، ويخرج طلبة ذو مؤهلات علمية عالية المستوى وقادرين على خدمة مجتمعاتهم من خلال ما تعلموه بصورة كاملة. ويؤكد الباحث على أهمية جودة التعليم في المجتمعات الحديثة ومن خلال ما بينته الدراسات السابقة برزت الحاجة إلى تسويق التعليم العالي مع الجودة من أجل نجاح العملية التعليمية وفق الأسس العالمية.

2.5.2 ثانياً: الأداء التعليمي

يعتبر الأداء التعليمي من العوامل المهمة التي يتم قياس أثرها على مخرجات المؤسسة. وهو مماثل لمفهوم

الأداء الوظيفي الذي يمثل القيام بالعمل في المؤسسة بشكل جيد. حيث يتم دراسة الأداء الوظيفي في

علم النفس الصناعي والتنظيمي، فرع علم النفس الذي يتعامل مع مكان العمل. الأداء الوظيفي هو أيضا جزء من إدارة الموارد البشرية. الأداء هو معيار هام للنتائج التنظيمية والنجاح (Karriker: 2009: 12).

ويصف ساكيت (2001) الأداء الوظيفي كمتغير المستوى الفردي، أو شيء من هذا شخص واحد يفعل. هذا يميزه عن المزيد من بنيات شاملة مثل الأداء التنظيمي أو الأداء العام والتي هي متغيرات في مستوى أعلى. فهناك من ينظر للأداء الوظيفي على أنه استخدام الفرد لمهاراته وقدراته ومعلوماته وخبراته

للقيام بأنشطة وظيفية معينة (Loasemore et al. 2003: 104)

لإنجاز نتائج تتفق مع الأهداف التنظيمية ويؤكد هذا التوجه.

فيعرف Abrami (2003) الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بإنجاز أو تنفيذ مهام وظيفته بفاعلية، وبذلك فيشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عملها لمستجدات، وتجنب تأجيل الأعمال بشكل قد يؤدي إلى خلل في التنفيذ وإرباك العملية الإدارية بكاملها (الطراونة: 2002: 86).

كما أشار القيس (2005) إلى أن الأداء يمكن أن يقاس من خلال كمية العمل المنجزة، سرعة الإنجاز، الدقة في الإنجاز، جودة الأعمال المنجزة، وزيادة المعرفة بالعمل. في ما يرى الصباح أن الأداء الوظيفي يحتوي على عدة أبعاد مكونة له هي:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة.

ب- نوعية العمل: وتشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة، والنظام، والإتقان والبراعة، والتمكن الفني من هذا العمل، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وعدم الوقوع في الأخطاء.

ج- كمية العمل: ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز.

وقد خلص عماد وعيسى (2008) إلى وجود علاقة مباشرة بين الأداء التعليمي للمدرسين وجودة التعليم واعتبرا أن أداء هيئة التدريس تمثل أحد العناصر الرئيسة في عملية تطوير وتحسين مخرجات التعليم العالي وصولاً إلى التميز، لذلك ينبغي على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بتقويم أعضاء الهيئة التدريسية ووضع الخطط اللازمة لتنفيذ ذلك، باعتباره أحد أهم متطلبات تحقيق ضمان الجودة على مستوى المؤسسة التعليمية. وأيد الباحثان على ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بعملية تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية وربط مخرجات هذه العملية بالحوافز السنوية لهم من أجل تحقيق جودة التعليم. ويتفق Fapohunda (2012) مع الاعتقاد بوجود علاقة مباشرة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي من خلال التدريب المستمر الذي يطور الأداء الوظيفي للعاملين وتحسين مخرجات المؤسسة. حيث وجد أنه تطوير الأداء الوظيفي قد انعكس بصورة مباشرة على جودة المنتجات المقدمة في المؤسسات الصناعية.

كما وجد زكي (2012) علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة بمجتمعين والأداء التعليمي، وكان لفاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعتين الأثر الأكبر على الأداء التعليمي. كذلك بن غنيم (2008) أنه بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ظهر تحسن كبير في مشاركة المدرسين في العمل المؤسسي بصورة أكثر فاعلية مما يدل على تطوير الأداء التعليمي وارتباطه المباشر بممارسات إدارة الجودة الشاملة. حيث بين أن هناك فروقاً واضحة في مستوى الأداء التعليمي قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومع ذلك هناك العديد من الدراسات القيمة التي فصلت في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها الرئيسة، ومعايير تقويمها، ونتائج تطبيقها في مجال التربية والتعليم وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات التعليمية. ونذكر فيما يلي نبذة من تلك الدراسات:

دراسة Mark Budgol (2005) بعنوان: "تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا".

هدفت الدراسة لإستعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق الجودة الشاملة. وكان منهج الدراسة: المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية. نتائج الدراسة: كشفت أن معظم الشركات البولندية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها، وخصوصا نموذج الأيزو 9001، وكشفت النتائج عن الدور الإيجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة.

وجدت الدراسة الدور الإيجابي لجائزة الجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة. وقد بينت النتائج أن تشجيع العاملين على ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى نتائج إيجابية على المؤسسة وشجع العاملين على تقديم الأفضل.

دراسة سيلان (2009) بعنوان: "ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع".

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على خمسة محاور رئيسية أولها الإطار النظري لدراسة مفاهيم ومداخل ضمان الجودة للتعليم العالي التي بدأ الأخذ بها في مؤسسات التعليم العالي العربي ولم تطبقها كنظام فاعل على برامجها التعليمية، وثانيهم الدراسة واقع التعليم العالي ومدى مواءمة مخرجاته لحاجات المجتمع وسوق العمل في البلدان العربية من خلال الدراسات المنجزة لواقع التعليم العالي لكل قطر عربي على حدة.

وقد وجدت الدراسة أن معظم مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية تعاني من ضعف وتخلف نظمها وعدم تطوير برامجها التعليمية لمواكبة التحديات ومنها تحديات العولمة والمنافسة العالمية التي فرضت شروط جديدة ومنها إبراز منتج أو خريج يستطيع المنافسة في السوق العالمي. وأن معظم

مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية تعاني من ضعف وتخلف نظمها وعدم تطوير برامجها التعليمية لمواكبة التحديات ومنها تحديات العولمة والمنافسة العالمية التي فرضت شروط جديدة ومنها إبراز منتج أو خريج يستطيع المنافسة في السوق العالمي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ومن أهمها:

1. تفعيل هيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي القائمة في البلدان العربية وتشجيع إنشاء هذه الهيئات في البلدان العربية التي لم يسبق إنشائها. وعمل اتفاقيات مشتركة بين الهيئات المماثلة إقليمياً ودولياً لضمان الجودة والاعتماد والأخذ ببعض التجارب الناجحة وتعميمها على الجامعات الخاصة والحكومية.
 2. الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات التعليم العالي ومن ثم تحقيق رفع كفاءة الأداء بهذه المؤسسات والقيام بوظائفها (إعداد القوى البشرية، البحث العلمي، التنشيط الثقافي والفكري العام) بصورة مرضية وإنشاء وحدة الجودة الشاملة وتأسيسها في الأقسام والكليات التابعة لكل مؤسسة تعليمية.
 3. وضع التشريعات الضرورية لعملية الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات الجامعية وإعطاء الاستقلالية الكاملة للجامعات لوضع السياسات الخاصة بها في مجال ضمان الجودة.
 4. التأكيد على ضرورة توافر شروط ومعايير محددة قبل إنشاء جامعات حكومية جديدة، أو الترخيص للجامعات خاصة تضمن توافر مواصفات الجودة التعليمية فيها ولبرامجها التعليمية التي ستقدمها.
- دراسة أبو الرب وقدادة (2008) بعنوان: "تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي".

يشير الباحثان في هذه الدراسة إلى أن أداء أعضاء هيئة التدريس يعتبر أحد أهم العناصر التي

تؤدي إلى التميز في جودة المخرجات التعليمية خاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم

العالي في عصر العولمة، الذي يشهد ثورة معرفية وتكنولوجية هائلة، وتنوعاً كبيراً في أساليب التدريس

الحديثة والتي تعتمد بصورة أساسية على مستوى الأداء التعليمي وخبرات المدرسين ومنها إمكانياتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في التعليم.

وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نموذج لتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، ويمتاز هذا الإطار بالشمولية لأنه يغطي كافة واجبات عضو هيئة التدريس تجاه الطلبة والمؤسسة التعليمية كما يهدف نموذج هذه الدراسة إلى تكييفه تبعاً لأهداف المؤسسة التي تنبثق منها واجبات عضو هيئة التدريس، إضافة إلى الموضوعية والمشاركة من خلال إشراك شريحة واسعة من أعضاء هيئة التدريس. ويعتمد نموذج الدراسة النظري على التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس بنفسه لنشاطه التدريسي والبحثي من أجل تطوير أدائه التعليمي، كما يعتمد على تقويم زملائه له من المدرسين من خلال نموذج تقويم الزميل للزميل، ثم يعتمد رأي رئيس القسم الذي يضع رأيه ويتحقق أيضاً من صحة المعلومات التي عبثت من قبل عضو هيئة التدريس، ورأي العميد، ورأي الطلبة من خلال نموذج تقويم العملية التدريسية. وأخيراً يتم وضع التقدير النهائي له بموضوعية من قبل وحدة ضمان الجودة على مستوى المؤسسة بناء على النقاط التي حصل عليها وقياس أثرها على جودة التعليم.

وقد وجد الباحثان أثر أداء عضو هيئة التدريس على جودة التعليم في الجامعات التي شملتها الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية الظروف تحتاج لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس من خلال عمليات التقويم والتحسين والتطوير التي تمارس بشكل مستمر، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على جودة التعليم في المؤسسة التعليمية كالجامعات والمعاهد العربية.

واقترح الباحثان أن تقوم وحدة ضمان الجودة بوضع تقدير عام لعضو هيئة التدريس، وبناء على ذلك يتم تسجيل ما تقدم من تقويم ونقاط، ثم تثبت إيجابيات أداء عضو هيئة التدريس لتعزيزها وسليباته كذلك لتجنبها بالتأهيل والتطوير مستقبلاً. وينبغي على المؤسسة التعليمية اعتماد مبدأ التغذية

الراجعة لعضو هيئة التدريس في ما يتعلق بتقويمه، إضافة إلى تقديم النصح والإرشاد له وتوفير الآليات المناسبة لمعالجة نقاط الضعف عنده وتأهيله أكاديمياً ومهنياً بأسلوب علمي.

دراسة محمود وعلي (2011) مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية.

يرى الباحث هنا أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية عصرية، تركز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة.

وتحددت مشكلة الدراسة حول أن هناك قصور واضح في العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية، لقد جاءت أهمية الدراسة من زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع الجامعات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي أوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها للطلبة، وتم استخدام المنهج الكمي في جمع البيانات من خلال توزيع استبانة محكمة وزعت على عينة البحث وعددها (120) فرد كما صياغة فرضيتين رئيسيتين للدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها:

1. على الجامعات عينة الدراسة، استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة.

2. التأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وآراءهم العلمية والعملية المبدعة .

3. والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة.

دراسة محمد عبد الفتاح شاهين (2004) بعنوان: "التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي".

هذات هذه الدراسة إلى توضيح أهمية وأدوار هيئة التدريس الجامعي، وإلى عرض العلاقة بين جودة النوعية وجودة أعضاء الهيئة التدريسية، مع التركيز على أهمية ودور التطوير المهني في تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي، وقد خصت هذه الدراسة أن أدوار عضو هيئة التدريس تنحصر بشكل عام في التدريس والتقييم، والإرشاد والتوجيه والتأليف والترجمة والتطوير المهني وخدمة المجتمع والبحث العلمي وتم تصنيفها في أربعة مجالات رئيسة تتعلق بالطلاق، والمؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي ودوره تجاه نفسه، أما بخصوص متطلبات الجودة وعلاقتها بأعضاء الهيئة التدريسية تبين أن جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصراً فعالاً في تحقيق الجودة وذلك على ضوء ما يملكون من مدخلات وأشارت الدراسة إلى وسائل التطوير المهني، وأهمية التطوير المهني في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمية، لا سيما وأن التطوير المهني سينعكس إيجاباً على تطوير مستويات الأداء في مختلف المجالات، وتحقيق الالتزام والمسؤولية الفردية وتأكيد روح العمل الجماعي، وتشكل هذه العناصر سياسيات المسؤولية الفردية والجماعية في تحقيق جودة التعليم، وهذا فإن التطوير هو مطلب مهم للجودة.

دراسة Elmaimani Bassam (2004) بعنوان: "العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل البيئية التي لها تأثير واضح على تمكين المنظمات الإنتاجية وغير الإنتاجية من تطبيق أدوات تحسين الجودة بفاعلية، وكيف تسهم تلك العوامل في زيادة إنتاجية المنظمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليلات الإحصائية. نتائج الدراسة: كشفت عن أن نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة يعتمد على فهم ووعي ودعم الإدارة العليا من جهة والعاملين من جهة أخرى. كما كشفت أن تطوير البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة واتخاذ القرارات لها أثر حاسم على نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة. وقد أوصت الدراسة بضرورة التحسين المستمر في الأداء لكون الأداء يرتبط في علاقة مباشرة بالإنتاجية. كذلك التدريب وخلال فترات متكررة في السنة من أجل تحقيق التكامل في جميع نواحي إدارة الجودة الشاملة.

دراسة Allexander (2013) بعنوان: "كفاءة الأداء التعليمي ومستوى الإنجاز للطلبة"

هدفت هذه الدراسة في البحث إلى تحليل أثر أداء المحاضرين والكفاءات التدريسية على الطلبة وقياس أثر الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس على التحصيل الدراسي للطلبة وقياس أثر الأداء التعليمي على جودة التعليم العالي. وقد تم اختيار عينة مكونة من 115 طالب وتستخدم لدراسة أسلوب العينات العشوائية، وتم استخدام الاستبيان منظم لجمع البيانات عن الطلاب مستوى الاتفاق على مدى المتغيرات من خلال قياس أداء المحاضرين وتحديد مستوى أدائهم الأكاديمي وقد تمت معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة التلحس وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وقياس ألفا كرونباخ للموثوقية. وقد تم اختبار أربع فرضيات لقياس الأداء التعليمي. وتشير النتائج الدراسة إلى أن تطوير المعرفة، وتطوير المهارات لأعضاء هيئة التدريس، وحضور محاضر ومحاضر موقف لها تأثير إيجابي كبير على

الأداء الأكاديمي للطلاب ويؤثر بصورة مباشرة في جودة التعليم في المؤسسة التعليمية

دراسة فدوى (2013) بعنوان: "واقع التدريب وإعادة التأهيل في ضوء إدارة الجودة في التعليم

العالي. دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي".

هدفت هذه الدراسة للبحث في مجال إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي، وتتقصى تحديداً

عن واقع التدريب وإعادة التأهيل للكوادر البشرية العاملة بالجامعة سواء كانت تابعة لأعضاء هيئة

التدريس بالجامعة أو كانت تابعة للموظفين، ويعتبر الباحث أن التدريب من أهم الأسس التي تقوم عليها

الجودة حيث يؤكد الباحث أعلاه على ضرورة إقامة دورات تدريبية تأهيلية متتالية تضمن الارتقاء

بقدرات العاملين بمؤسسات التعليم العالي على المستويين التدريسي والإداري ليتمكنوا من تأدية واجباتهم

على وجه يليق بالمسؤولية المجتمعية الملقاة عليهم

كما هدفت الدراسة لإبراز أثر الجودة في تحسين المخرجات التعليمية. والتأكيد على ربط الجودة

بالجوانب التعليمية الأكاديمية والإدارية بشكل عملي من خلال أنماط التدريب وإعادة التأهيل. وأن

الغرض الرئيسي من البحث هو الاطلاع على واقع التدريب وممارسته في جامعة بنغازي باعتباره أحد

معايير الجودة الشاملة وشملت عينة الدراسة مكونة من 100 فرد، 50 منهم يمثلون أساتذة الجامعات و50

يمثلون الموظفين في الجامعة وقد أظهرت النتائج أن التقييم السلي من قبل العينة نحو واقع التدريب

والتأهيل في وعدم وجود برامج تدريبية لتطوير الأداء الوظيفي قد أدت إلى تدني جودة التعليم.

دراسة شرف (2013) بعنوان: "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز

الأداء".

يرى الباحث هنا أن على مؤسسات التعليم العالي العربي أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية

ومتطلبات وشروط وضروريات الواقع الجديد وأن تمتلك المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل

لأن تلك المؤسسات ملزمة بالتأقلم والتكيف مع الواقع الذي فرضه عصر العولمة والتحويلات مستخدمة التقنيات الحديثة. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء مستخدمًا المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة.

كما تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضًا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحًا وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشمل الترتيبات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيرًا تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة النوعية وتميز في الأداء.

وأوصى الباحث بتطبيق نموذج مالكوم بالدريدج لإدارة الجودة الشاملة، وهو النظام الذي تعتمد عليه معظم الجامعات الأمريكية في تطوير أنظمتها نحو الجودة والتميز، وهو يعتمد على عدة معايير تتعلق بالقيادة العليا الجامعية وجمع المعلومات وتحليلها وإحداث التخطيط الاستراتيجي للجودة وتطوير الموارد البشرية من الهيئة التدريسية والوظيفية وإدارة العمليات المطلوبة.

2.5.3 ثالثاً: المعوقات التنظيمية.

تواجه المنظمات والمؤسسات الإنتاجية على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع، ومن هنا تبرز أهمية المتغيرات والمعوقات التنظيمية التي تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتؤثر على مستوى أداء الأفراد وتمنع التطوير والتنمية المهنية؛ لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية وإزالة المعوقات التي تعيق التطوير التنظيمي لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات وفلسفة وسياسات المنظمة (توفيق عبد الرحمن: 2002: 17).

ويرى سعود (2006) أن المعوقات التنظيمية تمثل كافة المعوقات السائدة في إطار بيئة العمل والتي تعيق سير العمليات التنظيمية وعمل الأفراد داخل المؤسسة، وتشمل الأنظمة والقوانين والتعليمات والتي تؤثر على عمل المؤسسة والأداء التنظيمي فيها، وترتبط بعض العوامل بالمعوقات التنظيمية كنمط القيادة، الحوافز، والأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية، الإمكانيات المادية والبشرية، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل. وتمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة. وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل (يوسف عطية: 2010: 86).

ويرى عبد الرحمن (2002) أن المدير في موقع القيادة يجب أن يكون لديه قدرات وصفات ومهارات ومؤهلات خاصة للتغلب على المعوقات التنظيمية التي تكاد تكون موجودة في جميع المؤسسات مهما اختلف حجمها، وقد لا تتوافر لدى المدير العادي في الإدارة الوسطى مثل روح المبادرة والمرونة والتجديد

والتحفيز والجرأة في اتخاذ القرارات والقدرة على إجراء التغييرات والتعديلات والتبديلات، وكذلك التطوير وتطبيق الأفكار الجديدة وهي قدرات ومهارات لا يمكن لها أن تنتج وتقدم أعمالاً مبدعة وسط العديد من المعوقات التنظيمية وفي مقدمتها التنظيم البيروقراطي والذي يعتمد على التسلسل الهرمي وطول الإجراءات والتي تقتضي مرور المقترحات في سراديب طويلة لأخذ الموافقات المطلوبة، والتي قد تتم بعد فوات الأوان.

وتلعب المعوقات التنظيمية دوراً أساسياً في نجاح أو فشل العمل في أي منظمة وبصورة خاصة خطط التطوير في الأداء ومن ضمنها البرامج التدريبية. وفي هذا الصدد حدد Fco et al (2003) مجموعة من المعوقات التنظيمية التي تعيق العمل داخل المؤسسة وهي:

- عدم توفر الموارد الكافية وتشمل الأجهزة الحديثة وأنظمة الحاسوب.
- عدم توفر أنظمة المعلومات الكافية ومنها نظم المعلومات الإدارية.
- عدم توفر الكفاءات في الموارد البشرية.
- ضعف نظم الاتصال داخل المنظمة.
- عدم وجود مكونات تساعد في الاتصال التنظيمي.

كما يرى زياد (2012) أن الإدارة السيئة للعنصر البشري وعدم الرغبة في تطوير المهارات والأداء من قبل الإدارة العليا في المؤسسة تمثل أحد أهم المعوقات التنظيمية في المؤسسات الحديثة، حيث ازدادت الحاجة في العصر الحديث إلى وجود إدارة تتسم بالانفتاح والمرونة تدير شؤون الموارد البشرية في المؤسسة. ويرى سعود (2006) أن المؤسسات اليوم بحاجة إلى هياكل تنظيمية وإجراءات ونظم إدارية مستقرة تتجاوز المعوقات التنظيمية ولكي تنمو وتزدهر فهي بحاجة أيضاً إلى التجديد والإبداع من خلال التطوير المعرفي للعاملين وتطوير قدرات العاملين في العمل لتكون لديهم الجرأة والقدرة على اتخاذ المبادرات ضمن

هياكل تنظيمية مرنة ومتجددة وليست خانقة للتطوير (عبدالعزیز ملائكة: 1990 : 154).

ويؤكد العساف والصريرة (2003) أنه لا بد من إزالة المعوقات التنظيمية لتطوير العمل داخل المؤسسة،

وقدم الباحثان نوعين أساسيين من المعوقات التنظيمية:

أ. معوقات مالية: وتشمل عدم توفر الموارد المالية الكافية لتطوير الأجهزة والوسائل التعليمية في المؤسسات.

ب. معوقات إدارية: وتشمل عدم توفر الكفاءات الإدارية واتباع الأسلوب المركزي في الإدارة.

بينما حدد Naim (2012) أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

(1) نقص الخبرات البشرية لفهم أدوار جديدة في أسلوب قيادة الجودة.

(2) عدم توفر الكوادر المؤهلة لتدريب العاملين.

(3) نقص الموارد المالية المتاحة لتدريب العاملين.

وتوجد مجموعة من العوائق التنظيمية ذات العلاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام تطوير

أداء الموظفين نتيجة لأسلوب الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل التنظيم ومن أهمها ما يلي:

1- جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها

(سعود محمد النمر: 1992: 12) هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات بما يعني أنها أهم محدد

لتقويم كفاءة الموظفين وانظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية فالقانون هنا يبرز كمسطرة

للسلوك الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة (محمد

العساف: 1995: 49).

2- العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، بل وعدم العمل على تغيير هذه

الأنظمة للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير.

3- عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل، فعدم قدرة القائمين على المنظمة على استيعاب المفاهيم العلمية يجعلها تبقى على الأساليب المألوفة لديها وتمسك بها، لذلك فإن الأفكار الإبداعية الجديدة تحارب وتخنق لكي تظل هذه الأساليب التقليدية القائمة على الاجتهادات الشخصية والتجربة والخطأ (أحمد غبوش: 1989: 87)

4- إدعاء بعض المنظمات الإدارية أنها تمارس الإدارة بأسلوب اللامركزية وتنص على ذلك في الأنظمة واللوائح ولكن الممارسة الفعلية تثبت تركيز السلطة الإدارية بأيدي القيادات في كل مستوى إداري الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإضعاف الكفاءات الإدارية واحتمال حدوث الصراع بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً عند عدم تحقيق النتائج المرجوة (محمد حمزاوي: 1985: 41). ويرى الشقاوي (2002) أن وجود الأنظمة واللوائح من الأشياء الضرورية لسير العمل في أي منظمة من المنظمات، ولو لم يكن ذلك لأصبح هناك نوع من الفوضى في الأداء وانخفاض في مستوى الإنتاجية، لذلك لا بد من مراجعة الأنظمة واللوائح بين الحين والآخر ودراسة القدم منها، والذي قد لا يتلاءم كلياً أو جزئياً مع متطلبات العصر، ومحاولة إحلال أنظمة ولوائح أكثر قابلية للعمل مكانها لكي لا تقف حجر عثرة في طريق تحسين إنتاجية وأداء القطاع الحكومي. وبلا شك سوف يكون لذلك أثر مباشر أو غير مباشر على القطاع الخاص والعام.

وتلعب المعوقات التنظيمية دوراً أساسياً في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، حيث يرى الباحث أن العديد من المؤسسات الحديثة تواجه معوقات تنظيمية محددة تمنع تطوير الأداء الشمولي فيها وبالتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد حدد Fco et al (2003)، مجموعة من المعوقات التنظيمية التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وهي:

- أ. عدم توفر الموارد الكافية وتشمل الأجهزة الحديثة وأنظمة الحاسوب.
- ب. عدم توفر أنظمة المعلومات الذكية ومنها نظم المعلومات الإدارية.
- ج. عدم توفر الكفاءات في الموارد البشرية.
- د. ضعف نظم الاتصال داخل المنظمة.
- هـ. عدم وجودة مكونات تساعد في الاتصال التنظيمي.

ويؤكد العساف والصرارية (2011) أن تطوير نظام إدارة المؤسسات التعليمية يتطلب الاستفادة من التجارب الإدارية الحديثة، كما يتطلب الاستفادة من نظرية إدارة الجودة الشاملة لما حققته من نجاحات مشهودة وفعالية كبيرة في تحسين الأداء، ومن ثم التميز والريادة في منظمات الأعمال المختلفة، وفي النظم التربوية في معظم دول العالم؛ وبين الباحثان أن هذه الفلسفة الجديدة في حقل الإدارة التعليمية قد يكتنفه الكثير من الأخطاء والمعوقات التنظيمية، إلا أن هذا لا يشكل مبرراً لعدم تطبيقها، بل يجب أن يكون دافعاً قوياً لإتمامها. ومن أجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته التعليمية، وتخرج طلبة متعلمين يتمتعون بمواصفات الجودة الشاملة، والتي تسعى إليه مؤسسات التعليم بشكل عام، لابد من إزالة المعوقات التنظيمية والتي حددها الباحثان في نوعين:

- **معوقات مالية:** وتشمل عدم توفر الموارد المالية الكافية لتطوير الأجهزة والوسائل التعليمية في المؤسسات التعليمية.

- **معوقات إدارية:** وتشمل عدم توفر الكفاءات الإدارية القادرة على ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

وقد حدد (Naim: 2012) أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أ. عدم قدرة الإدارة العليا لتوضيح التزامها لإدارة الجودة الشاملة.
- ب. نقص الخبرات البشرية لفهم أدوار جديدة في أسلوب قيادة الجودة.

ج. عدم استعداد الإدارة العليا في المؤسسة لتبني برامج الجودة الشاملة.

د. عدم توفر الكوادر المؤهلة لتدريب العاملين.

هـ. نقص الموارد المالية المتاحة لتدريب العاملين على ممارسة الجودة الشاملة.

ومع ذلك هناك العديد من الدراسات القيمة التي فصلت في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها

الرئيسية، ومعايير تفوقها، ونتائج تطبيقها في مجال التربية والتعليم وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء

المؤسسات التعليمية. ونذكر فيما يلي نبذة من تلك الدراسات:

دراسة سعيد العضاضي (2012) بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي دراسة ميدانية.

عرف الباحث الجودة في مجال التعليم بأنها تمثل حالة من التوافق بين العمليات الإدارية والتعليمية

من خلال توحيد المصفوفات للوصول إلى مستوى صفر من العيوب تمثل الهدف العام للبحث في تحديد

المعوقات والمشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي، وقد بينت الدراسة أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي:

1) ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة.

2) ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية.

3) ضعف إمكانيات المكتبات.

4) زيادة العبء التدريسي.

5) وقد تم اقتراح عدد من التوصيات من قبل الدراسة أهمها:

6) نشر ثقافة الجودة.

7) يجب البدء بقطاع الخدمات العامة والخدمات الإدارية.

8) الاهتمام كثيرا بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس.

9) الاهتمام بدعم البحث العلمي.

10) اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

دراسة شحاته (2012) بعنوان: "أسس تقييم أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية مدخل تقييم القيمة المضافة".

تشير هذه الدراسة إلى أن جودة المؤسسة التعليمية ترتبط بصورة مباشرة بجودة أساليب تقييم نمو أداء المعلمين ومتابعاتهم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية نفسها من حيث ما قدمته للمتعلمين. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أداء المدرسين وجودة مخرجات المؤسسة التعليمية، كذلك التعرف على واقع ومشكلات نظم تقويم أداء المتعلمين وقياس فعالية المؤسسة التعليمية في مصر، وعرض وتحليل لمدخل تقييم القيمة المضافة في التقويم كأحد النماذج العالمية الحديثة في متابعة نمو أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مؤداها أن المؤسسات التعليمية ينبغي أن تضيف قيمة في تحصيل وأداء المعلمين، وأن من حق كل متعلم أن ينمو بمعدل مكافئ على الأقل لمعدل نموه في السابق. والمؤسسة التعليمية الجيدة هي تلك التي يفوق أداء المعلمين ما هو متوقع، مع الأخذ بعين الاعتبار خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية، كما أن المؤسسات التعليمية ينبغي أن تهتم بكل من معدل التحصيل، والنمو لدى المتعلمين، وقد اقترح الباحث نموذج للمؤسسة التعليمية المصرية لتطبيق منهجية تقييم القيمة المضافة في ضوء مبادئها وإسهاماتها وفي ضوء إمكانات المؤسسات وبطريقة مبسطة وباستخدام برنامج إحصائي سهل الاستخدام.

دراسة عبدون ولرقت (2009) بعنوان: "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر".

تناول البحث إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كما أشارت إليها أدبيات الفكر الإداري المعاصر ونتائج البحوث والدراسات العلمية، وبعد ذلك تم رصد واقع مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بكلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة - الحاج لخضر في الجزائر. بأنة من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية اللازمة لإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة:

1. عدم رضا المستفيدين (الداخليين والخارجيين) للكلية.
2. أسلوب إدارة الكلية لا يتماشى مع الجودة الشاملة.
3. إنتاجية التعليم ضعيفة بالكلية.
4. البحث العلمي بالكلية يحتاج إلى جهود لتطويره وتحسينه.
5. الاستمرارية في التطوير غير ظاهرة في أبعديات الكلية.
6. التحفيز غير متوفر بشكل عادل وفعال.

وقد خلص الباحث إلى أن كل هذه النتائج ضرورية وذلك لان عدم توفرها يعني الفشل المؤكد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، وهذه النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يُرجع الباحث أسبابها إلى واقع المنظومة التكوينية في الكلية على غرار باقي كليات المؤسسة الجامعية الجزائرية، إضافة إلى هشاشة الهياكل القاعدية للإدارة التي تفتقر إلى تكنولوجيا تربوية تعليمية تؤهلها إلى الاستثمار في أي نظام يضمن لها التحسين والتطوير للأفراد المنتسبين إليها.

ومن خلال ما تقدم أوصى الباحث بوضع تصور حول تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة

العناية بالتجويد والتحفيز للعمل الجيد والحسن، وصرف الهمم إلى ما يصلح شؤون التعليم العام، الذي يعد من أهم المعايير الأساسية التي تحدد مستوى التقدم الحضاري في أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة.

وبينت الدراسة أن الحل الأمثل هو تطبيق نموذج الجودة الشاملة في القطاع التعليمي، بعد أن أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء والإنتاجية في القطاع الخاص، حيث أن اعتماد هذا النموذج سيؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي بشكل عام، فضلاً عن تطوير أداء الموظفين، والموظفات، والطلاب، والطالبات، وتطوير البرامج، والمناهج الدراسية وأساليب التقويم التربوي، وتحسين ميادين أخرى في البيئة التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام هي التي تتعارض مع مبادئ الجودة الشاملة ومنها:

- (1) سيادة البيئة الثقافية التقليدية في قطاع التعليم العام.
- (2) هيمنة أسلوب المركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.
- (3) عدم توفر الكوادر التدريسية المتخصصة في مجال الجودة الشاملة.
- (4) عدم دعم الإدارة العليا بقطاع التعليم العام لتطبيق نموذج الجودة الشاملة.
- (5) التضخم التنظيمي والوظيفي بالتعليم العام.
- (6) تقادم اللوائح والتشريعات والأنظمة وجمودها.

ومن خلال ما تقدم يؤكد الباحث أن الإدارة السيئة للعنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي تمثل أحد أهم المعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث ازدادت الحاجة في العصر الحديث إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية

المنظمة، وحيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة. كذلك التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، وكذلك الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية وطرق حديثة لتنظيم إدارة الموارد البشرية ونخص بالذكر نظم معلومات الموارد البشرية (زياد القاضي: 2012: 31).

دراسة أحمد الخطيب (2000) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الإدارة الجامعية".

بينت هذه الدراسة أن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر استجابة عصرية للتحويلات والتغيرات التي طرأت في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي والمتمثلة ببروز ظواهر العولمة والخصخصة والتجارة الحرة وسيطرة الشركات الكبرى على الأسواق العالمية والتنافس الاقتصادي الدولي.

وحدد الخطيب أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية هو نقص الكفاءة لدى كوادر الجامعة، بالإضافة إلى انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها. وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في رتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتردين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات.

وقد وجدت الدراسة أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء و جودة أداء المؤسسة بشكل شمولي، وغالبا ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير.

دراسة أحمد فاروق محفوظ (2004) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العالي".

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تعوق تطبيق إدارة جودة الشاملة وآلياتها المختلفة في المؤسسات التعليمية، حيث يسود هيكل تنظيمي قديم، ووضعت الدراسة (17) بندا يمثلون معوقات تطبيق الجودة الشاملة.

وبينت الدراسة أنه يمكن توظيف نموذج إدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب الجديدة في التغيير التربوي، وقد لخص الباحث كيفية إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم في أربع عمليات أساسية هي: المبادرة، والتفكير، والتقييم، والتخمين. ودعا الباحث إلى تبني سياسات إدارية تحقق الاستخدام الأمثل للفرص المتاحة في المناخ التعليمي في الدول العربية وتقويتها، وتقليل القيود والمعوقات إلى أقصى درجة ممكنة، الأمر الذي يستلزم ربط إدارة التغيير بإدارة قوية للتغيير.

وأكد الباحث أن اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية هو وحده الكفيل بانتقال هذه الجامعات لولوج القرن الحادي والعشرين هذا القرن الذي لا مكان فيه إلا للأمم التي تحرص على الإنجاز والتميز والجدارة والجودة والإنتاج.

وأوصى الباحث بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة في المرحلة الجامعية من أجل معرفة الطلبة بها وتطبيقها في مجالات العمل في المستقبل، وأكد على ضرورة إعادة تعريف مفاهيم وأطر القيادة التربوية التي تعمل في ضوءها المدارس والمؤسسات التربوية المختلفة قبل البدء في تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة. لذلك فإن إدارة الموارد البشرية لها دور مباشر في إزالة العقبات التنظيمية أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنظر الباحث وهي عملية إدارية مهمة تعنى باختيار الموظفين الأكفأ للعمل وتزويد

المؤسسة بالموارد البشرية الكفؤة وكذلك الحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج

والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الشركة والموظفين وتستهدف الحصول على جودة الأداء وتحسين مخرجات المؤسسة.

2.5.4 رابعاً: الموارد المتاحة

ترتكز استراتيجيات الأعمال للمؤسسات على زيادة القدرة التنافسية وبصورة مستدامة والقدرة على جذب الزبائن وتطوير أداء العاملين. لذلك فإن الموارد الداخلية للمؤسسة لها أهمية كبيرة في نجاح عمل المؤسسة. لذلك يجب تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أهداف المؤسسة وتحقيق النجاح فيها من خلال تسخير الموارد المادية والبشرية المتاحة. ويمكن للمؤسسة التعرف على مواردها المتاحة من خلال جرد تلك الموارد من أجل معرفة توفر الموارد التي تعزز النشاطات التنظيمية في المؤسسة ومواجهة التحديات في العمل، وتقسم موارد المؤسسة إلى ما يلي: (ward.parkin: 2006: 3)

1- الموارد المادية: وتشمل الآلات والمباني الإنتاجية للمؤسسة. ومن أهم الموارد المادية نظم الحاسبات معدات الإنتاج. كذلك يتوفر في المؤسسات الكبيرة موارد مادية مضافة للتدريب كتوفر قاعات دراسية خاصة للتدريب ومعدات التدريب والأجهزة المتعلقة ببرامج التدريب كالشاشات الكبيرة المستخدمة في عرض المواد التعليمية خلال سير عملية التدريب.

2- الموارد البشرية: وتشمل جميع العاملين في المؤسسة. والموارد البشرية هي العنصر الأساسي لموارد أي شركة مهما كان حجمها.

3- رأس المال الفكري: يعتبر من أهم الموارد في المؤسسات الحديثة. أن رأس المال الفكري يعتبر في الوقت الحاضر رصيذا كبيرا للعديد من المنظمات والمؤسسات الكبيرة.

4- الموارد غير الملموسة: تشمل براءات الاختراع والعلامات التجارية، وأنظمة العمل وقواعد بيانات العملاء. مؤشرا على قيم المؤسسة في السوق.

ويرى الطعاني (2002) أنه من الضروري توفير المدخلات المادية التي تشمل المخصصات المالية التي تنفق على تطوير المؤسسات والقاعات التي تعقد فيها برامج التطوير كذلك الأجهزة والمعدات وسائر التسهيلات اللازمة لتطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة وجودة مخرجاتها، ويبين الطعاني أهمية توفير المدخلات البشرية والمادية، وفي نفس السياق يؤكد إبراهيم (2002) ضرورة توفير موارد تصرف لأجل برامج تطوير الجودة على مدار عدد من السنوات وتشمل تلك الموارد:

- 1- تجهيز الآلات والمعدات.
- 2- إنشاء الدوائر التليفونية المغلقة.
- 3- آلات عرض الأفلام والشرائح.
- 4- إقامة مباني ومراكز التدريب.

ويمثل العنصر البشري أحد أهم الموارد المتاحة في المؤسسات الكبيرة بصورة خاصة. ولقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثر في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار.

ويؤكد طلال (2011) أن العنصر البشري يعتبر أئمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق لا يمكن تحقيق الجودة في مخرجات المنظمة بدون وجود موارد بشرية كفؤة وقادرة على التعامل مع التحديات في عالم الأعمال، ومن هذا الأساس فإن كفاءة المؤسسات تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاح المؤسسات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومع ذلك هناك العديد من الدراسات القيمة التي فصلت في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها الرئيسية، ومعايير تقويمها، ونتائج تطبيقها في مجال التربية والتعليم وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات التعليمية، ونذكر فيما يلي نبذة من تلك الدراسات:

ويؤكد Vidhu and Himanshu (2012) أن موارد المنظمة ترتبط في علاقة مباشرة في جودة مخرجاتها، واستخلص أن المنظمات التي لها موارد جيدة سواء كانت موارد بشرية أو مادية كافية بإمكانها تحسين جودة مخرجاتها وهو ما يؤكد الباحث هنا في هذه الدراسة حيث أن مؤسسات التعليم العالي التي لديها موارد مالية كافية على سبيل المثال بإمكانها إزالة العديد من المعوقات التنظيمية وممارسة إدارة الجودة الشاملة بنجاح. ويعتقد الباحث أن دور الموارد التكنولوجية في المؤسسة باتت الأساس لنجاح أي مؤسسة خدمية أو إنتاجية لذلك باتت مؤسسات التعليم العالي تعتمد بشكل كلي على تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة للعملاء والذين يمثلون الطلبة المستفيدين من منتجات التعليم العالي.

وهو ما توصل إليه NGUYEN (2006) حيث وجد أن إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات تربطهما علاقة ملحوظة أثرت على معظم المنظمات الحديثة. وقد حاول NGUYEN قياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال علاقتها بتطبيق تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة التي يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي، وقد وجد من خلال دراسته أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الحصول على أداء أفضل. وبالتالي، فإن المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات كأداة استراتيجية لتحسين إدارة الجودة الشاملة دائماً تحقق نجاحاً كبيراً في عالم الأعمال والخدمات.

دراسة شريف وأحمد (2009) بعنوان: "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة".

يطرح الباحث في هذه الدراسة تصورًا لدمج وتبني مفاهيم كل من التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في خطة تنفيذية واحدة نظرًا للتشابه الكبير بينهما واستخدام مواطن القوة بكل منهما في إرساء تقاليد راسخة نحو تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي واتخاذ نموذج التميز الذي أصدرته المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة واعتباره أسلوبًا لتحقيق متطلبات كل من التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة المعروفة باسم (EFQM) معًا، فلا تتوقف الجهود بمجرد تحقيق مستوى متميز بل لا بد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه.

وقد وجد الباحث أن مؤسسات التعليم العالي تحديات كبيرة تتمثل في النمو المتزايد في أعداد المتحقيين بتلك المؤسسات وبما يفوق طاقتها الاستيعابية، مما أدى إلى انخفاض جودة المخرجات التعليمية ومردود ذلك على المواءمة مع سوق العمل وتحقيق متطلبات التنمية. وذلك بسبب عدم وجود نظام محدد وواضح للموارد البشرية.

ويوصي الباحث بضرورة الدمج بين مفاهيم كل من التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة والتكامل بينهما في مجال تطبيق واحد لما لكل منهما من تأثير فعال وانعكاسات على مسيرة التطوير والتنمية، فكل منهما يساعد على تغيير ثقافة المؤسسة من خلال إشراك الجميع في المسؤولية ويعمل بجهد متصل ومستمر بما يحقق الارتقاء بمستوى الأداء والتميز في اتجاه المنافسة. كذلك ضرورة أن تكون مؤسسات التعليم العالي مستقلة ماديًا وإداريًا وأكاديميًا وأن يتم إجراء صيانة كفاءة وفعالية تطبيقات التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة دوريًا.

دراسة عمار وعبدالله (2013) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس".

هدفت هذه الدراسة في مجملها إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس، وكذلك التعرف على واقع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في جامعة طرابلس، والتعرف على المشروع المقترح الذي يسهم في زيادة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لمطابقته لطبيعة الدراسة واستخدم الاستبانة لجمع البيانات وقد تم تطبيق البحث على عينة بلغ حجمها 84 عضو هيئة تدريس بجامعة طرابلس و16 إدارياً.

وقد وجدت الدراسة أن المعوقات التنظيمية وعدم توفر الموارد المتاحة وخاصة الموارد المالية قد أسهم بشكل مباشر في ضعف المخرجات التعليمية وعدم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر؛ لذلك أوصى الباحثان بما يلي لتطوير إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية:

1. تبني استراتيجية علمية لتطوير التعليم الجامعي بشكل عام بحيث يتم التأكيد فيها على الابتكار والإبداع وإنتاج المعرفة.
2. كيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين.
3. ضرورة ممارسة عملية تحسين الجودة والاعتماد الأكاديمي والمهني للمؤسسات الجامعية. بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص.

دراسة عمار السامرائي (2012) بعنوان: "أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً".

هدف البحث إلى عرض موجز لمعايير ضمان جودة التعليم الموجبة ودورها في بناء الإبداع

والتميز والريادة للمؤسسات التعليمية. وتتفرع عن هذين الهدفين أهداف أخرى التي تفتح آفاقا بحثية ذات صلة بتوجهات الجامعات نحو تعزيز التطبيقات النوعية للجودة بالإضافة إلى رسم استراتيجية مرنة تتكيف مع التغيرات في حاجات سوق العمل من مهارات تعتمد عليها الجامعات لتصميم مناهجها في إطار المنافسة المحذمة في إطار وطني وإقليمي وعالمي.

كما تناولت الدراسة دور تطبيق المؤسسات التعليمية معايير ضمان جودة التعليم العالي في بناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة وتسهيل الضوء على دور تلك المؤسسات في تحقيق ونشر ثقافة الجودة الإبداع والتميز والريادة من خلال تطبيق معايير ضمان الجودة كأحد الأساليب لتحقيق الميزة التنافسية والريادية والابتكار والإبداع. وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- تبني ثقافة الجودة يساهم المؤسسات التعليمية يماهم في توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطوير جودة التعليم.
- 2- لا يمكن تطبيق برامج الجودة الشاملة في التعليم بدون توفير الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق الجودة والمستلزمات المالية والبنية التحتية في المؤسسة التي تساعد في رفع مستوى الجودة بصورة شاملة.
- 3- إن تطبيق والالتزام بمعايير ضمان جودة التعليم العالي ضرورة ملحة ومطلب حتمي لتحقيق ونشر ثقافة الجودة.
- 4- الموارد المتاحة للمؤسسات التعليمية تعتبر من مقومات الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وتؤثر في جودة التعليم.

وقد أشار الباحث إلى تدقيق الجانب النوعي للموارد المادية المتاحة إدارة الجودة الشاملة وليس

فقط الإعداد المتاحة رغم أهميتها. والتحقق من مساهمتها في الإضافة النوعية لقيمة التعليم والتعلم

والبحث والتجارب. ويقع ضمن هذا السياق: كفاية الإعداد من الموارد والمساحات والتجهيزات والقاعات الدراسية الحديثة والمجهزة بصورة كاملة من حيث التصميم والأجواء التعليمية وتصاميم المقاعد الدراسية وتسهيلات مختبرات الحاسبات وتسهيلات المكتبة الإلكترونية وأجهزة العرض وشبكة الإنترنت. وقد أوصى الباحث باستخدام الموارد المتاحة في تفعيل برامج إدارة الجودة الشاملة، من خلال كفاية الكوادر التدريسية، وكذلك دعم ومساندة التسهيلات العلمية للتعليم كالمكتبة ومختبرات الكمبيوتر الحديثة والمرافق التعليمية المتطورة. فضلا عن توفر الكتب الدراسية الحديثة والمواقع الإلكترونية والمكتبة الإلكترونية.

دراسة Frise Paul (2004) بعنوان: "الجودة الشاملة كفلسفة إدارية منظمة للتطبيق في المنظمات غير الربحية".

هدفت الدراسة إلى تحليل المدخل الإداري التقليدي من جهة ومدخل إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها في المنظمات غير الربحية وأثرها على كفاءة الأداء وفاعليته في تلك المنظمات. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

نتائج الدراسة: كشفت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الربحية أمر ضروري لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، خصوصاً في ظل زيادة عدد المنظمات غير الحكومية ومعانتها من نقص التمويل، كما كشفت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أمر سهل إذا تم توفير متطلبات تطبيقه. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي وضعتها منظمة لجودة الغالبية وبصورة خاصة التطوير المستمر والتدريب، وذلك لكونهما عاملين مهمين جدا في تحسين الأداء والإنتاجية، كذلك أوصى الباحث بتوفير الموارد المالية الكافية للتدريب وتطوير الأداء بصورة شاملة من خلال توفير قاعات خاصة ومجهزة للتدريب والمحاضرات.

دراسة Laohavichien Tipparat (2004) بعنوان: "القيادة والجودة الشاملة، دراسة مقارنة بين أمريكا وتايلاند".

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة الوطنية، كما حاولت معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. نتائج الدراسة: كشفت النتائج عن أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن المنظمات التايلندية كانت توفر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من المنظمات الأمريكية، وتبين كذلك التأثير الإيجابي لتوافر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة على القيام فعلياً بتطبيقها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليلات الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعززها باستمرار، كما أن المنظمات التايلندية كانت توفر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من المنظمات الأمريكية، وتبين كذلك التأثير الإيجابي لتوافر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة على القيام فعلياً بتطبيقها. وتؤكد دراسة حسن أحمد (2008) والتي بعنوان: "تطوير مكتبات الجامعات المصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة".

هدفت هذه الرسالة إلى ما يلي:

- أ. التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بالمكتبات الجامعية، وكذلك أهم رواد إدارة الجودة.
- ب. التوصل إلى أسباب ودواعي ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.
- ج. بناء أداة قياس للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بالجامعات المصرية، والتحقق من صدق الأداة وقابلية تطبيقها في المكتبات الجامعية.

د. التوصل لدليل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.

وكان من أهم نتائجها ما يلي:

أ- أن المكتبات الجامعية بالجامعات المصرية تعاني من سلبيات كثيرة جعلتها غير قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالية والمستقبلية.

ب- أن هذه السلبيات ترجع لوجود الكثير من المشكلات في الأهداف، وفي إعداد أخصائي المكتبات، وفي الإدارة المكتبية من حيث اتخاذ القرارات ومشكلات التخطيط السليم، ومشكلات تتعلق بالتنظيم، ومشكلات تتعلق بالإشراف والتوجيه الفني، كذلك تبين للدراسة وجود مشكلات في الإمكانيات المادية من حيث المباني والتجهيزات والأثاثان، ومن حيث التمويل والميزانية بالإضافة إلى وجود سلبيات في نوع وجودة وكمية المقتنيات.

ج- أن هناك الكثير من التحديات المعاصرة (الداخلية والخارجية) والتي انعكست بالتالي على المكتبات الجامعية، ومن هذه التحديات: العولمة، والتقدم العلمي والانفجار المعرفي، وضعف حماية المعلومات، والطفرة الهائلة في التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات، بالإضافة إلى غياب التشريعات القانونية وحقوق التأليف، وهذه التحديات تقف المكتبات الجامعية أمامها عاجزة عن مواجهتها أو الوفاء بمتطلباتها في ظل عدم تخطيط جيد للإدارة.

د- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أصبحت ضرورة لمواجهة التحديات المختلفة وانعكاسها على المكتبات الجامعية.

هـ- اتفاق كل من أساتذة الجامعات من ناحية والمديرين من ناحية أخرى على أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بدرجة كبيرة الأهمية.

وكان من أهم توصياتها ما يلي :

1- الاهتمام بتطوير المكتبات الجامعية من خلال الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في الإدارة، بالإضافة إلى تأسيس نظم معلومات تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة.

2- إعادة النظر في وسائل تقييم العاملين التقليدية، والتوجه نحو التقييم اعتماداً على معايير الجودة والتطور الأكاديمي للعاملين، كما توصي الدراسة بإعداد كوادر مؤهلة ومدربة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عن طريق ورش العمل والدورات والبعثات والتعرف على خبرات الآخرين، والتطرق في هذه الدورات إلى القضايا والمشكلات المعاصرة التي طرأت على مجتمع المعلومات.

3- ضرورة البدء بتوفير طرق ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تدريس مناهج أقسام المكتبات بالجامعات المصرية.

4- ضرورة الاهتمام بالمستفيد من المكتبات الجامعية، والحرص على التعرف على رغباته وتوقعاته من المكتبة، وبذل جهد أكبر في تحقيقها.

-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبات الجامعية بحيث تتفادى التكرار والازدواج في المسؤوليات وتضارب السلطات، كما توصي الدراسة بإعادة توصيف الوظائف بما يتفق بالمدخل الإداري الجديد.

6- الاهتمام بتشجيع العمل الجماعي والحرص عليه بدلاً من الأعمال الفردية التي تؤدي إلى التنافس الفردي والانشغال بالصراعات الداخلية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وتحسن مناخ العمل وعدم التحيز في توزيع الأعمال على العاملين بالمكتبة.

7- العمل على وجود آلية، توفر التعاون بين المكتبات الجامعية والعمل على التنسيق فيما بينها والاشتراك في المؤتمرات الدولية وذلك على المستوى الداخلي (المحلي) والمستوى الخارجي (العالمي) . وذلك لربط المكتبات الجامعية في شبكة الإلكترونية واحدة.

ومن خلال ما تقدم أعلاه يؤكد الباحث أن أحد أهم المعوقات التنظيمية التي تواجه مؤسسات التعليم الحالية هو ضعف أنظمة المعلومات أو عدم وجود أنظمة معلومات في معظم الجامعات الليبية وجامعة سبها كذلك، وهو ما يشكل أحد أهم المعوقات التنظيمية التي يستلزم إزالتها من أجل تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال نصب نظم معلومات حديثة تكون في خدمة الطلبة والعاملين.

2.5.5 خامساً: ثقافة الجودة.

الثقافة بمفهومه العام هي كل ما صنعتته يد الإنسان وعقله وبهذا تكون مرادفة للحضارة. وتمثل عناصر الثقافة بالدين واللغة والمعتقدات والقيم والأعراف والنظم والقوانين وطرز المأكل والمسكن والملبس والتراث المادي والثقافي. وعلى مستوى المؤسسة أو المنظمة فإننا لثقافة تعني مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد والأعراف والنظم التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

وتمثل الثقافة المشتركة مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تشكل جوهر هوية المؤسسة. وتعتبر كل مؤسسة حالة فريدة، ومنفصلة، ومختلفة عن الآخرين بحيث لا يمكن اعتبار مؤسستين أنهما متشابهتان حتى ولو كانتا تمارسان نفس النشاط سواء كانت هذه المؤسسة عامة أو خاصة، صناعية أو خدمية وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد.

وكذلك للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في

المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة (البناء:

2006:10) ويتفق مع هذا الرأي الفقهي (2012) حيث خلص إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً

أساسياً في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المؤسسة، ودور الإدارة هو تعزيز ثقافة الجودة الشاملة التي تتناسب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويضيف الفقهي (2012) أن ثقافة الجودة تختلف تماماً عن ثقافة الإدارة التقليدية وبالتالي يجب نشر ثقافة الجودة في المؤسسة قبل البدا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويوصي بالعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين من خلال إنشاء مركز لإدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي داخل كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي لتطوير إمكاناته وتحقيق أهدافها ومعالجة جوانب القصور.

كذلك على الإدارة العليا العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وإعادة هندستها الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص الإنسانية، والقيادة الجامعية التشاركية التي تعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة، وتشجيع الابتكار والعمل على تلبية حاجات جميع العاملين في الجامعة. وإن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة الجامعية، يحتاج إلى جهود كبيرة ومستمرة من جميع الأطراف ذوي العلاقة بمدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة الجامعية بشكل عام، واتباع الإجراءات اللازمة لتطبيق ونشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة (سلمان زادة: 2013: 32). ويمكن الاستعانة في هذا المجال من التجربة الأمريكية (الصريرة: 2011: 32).

في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. حيث اعتمدت الجامعة على نموذج قامت بإعداده وسمته ثقافة الجودة التي تمت من خلاله إزالة العزلة بين الأقسام العلمية والتركيز على العمليات والنظم، وإيجاد فرق متخصصة ومخولة بالصلاحيات اللازمة. ومن هنا أسهم جميع العملاء الداخليين للجامعة أعضاء هيئة التدريس، طلبة وموظفين في إنتاج قائمة احتوت على 200 فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الجامعة، وتم اختيار 42 فكرة منها ل يتم تطبيقها على مدى سبع سنوات.

كذلك يمكن الاستفادة من التجربة البريطانية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث

تم تطبيق نموذج خاص لنشر ثقافة الجودة الشاملة في مقاطعة ويلز بإنجلترا واعتمد تجربة هذه المقاطعة على المبادئ الآتية: (الجلبي: 2011 : 11)

أ. بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة بإعداد قيادة تعمل على نشر فكر وثقافة الجودة في التعليم العالي.

ب. ضرورة تحسين القدرات القيادية، وتحسين نتائج العملية التعليمية.

ج. اتباع سياسة تحقق الالتزام والتحسينات المستمرة.

د. إعداد منظومة إدارية تستفيد من إمكانيات وقدرات العاملين.

ويؤكد جابلونسكي أنه يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية ووظيفية (جابلونسكي: 2000 : 112).

ومن هذا المنطلق يوصي الباحث بتعزيز ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وذلك بسبب عدم معرفة الكثير من العاملين في تلك المؤسسات بمفهوم الجودة الشاملة بمفهومها الواسع ويفترض الباحث أن مستوى الفهم لا يتعدى الفهم السطحي لمعنى الجودة ولا يتعداه إلى الأهداف الحقيقية لإدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها. ويحتاج تطبيق ثقافة الجودة وقتاً طويلاً في المجتمعات التي لم تمارس إدارة الجودة الشاملة كما هو الحال في معظم الدول العربي وليسا كذلك. ويؤكد هذا الرأي يوسف (2008) حيث خلص إلى أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى وقت طويل، وجهود كبيرة تستلزم أولاً نشر ثقافة الجودة الشاملة وعلى فترة محددة، والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب، والرقابة، والتطبيق، وصولاً إلى النتائج المرجوة.

وقد وضع الرفاعي (2003) أن العناصر التي تكون ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات والتي

تتكون أساس قائمة الاستقصاء سواء كانت متغيرات رئيسية أو عناصر فرعية مكونة لهذه المتغيرات

فيما يلي: التوجيه الاستراتيجي، الاتجاهات، القيم السائدة، التدريب والتعليم، والاتصال، روح الفريق، نمط القيادة، وتحتوي هذه المتغيرات على عناصر فرعية تكمل منظومة ثقافة الجودة الشاملة تمثلت فيما يلي: إستراتيجية التركيز على العميل، التحسين المستمر، مستوى العيوب الصفرية، المشاركة، حلقات الجودة و فرق التحسين عبر الإدارات الوظيفية، تفويض السلطات، الإدارة بالحقائق. وقد بينت المعايير المرجعية الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي أهمية ثقافة الجودة في التعليم العالي وأثرها المباشر على جودة التعليم، حيث دوت ضرورة نشر ثقافة الجودة داخل جميع أنحاء المؤسسة التعليمية، وقد بينت بوضوح أن نشر ثقافة الجودة يتم من خلال توفر سياسة وإجراءات لضمان الجودة في المؤسسة التعليمية وكذلك موافقة مسبقة وملتزمة على البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسة والشهادات والدرجات المنبثقة عن تلك البرامج، مع إشراف مستمر، وتقييم دوري لها.

ويضيف الباحث أنه يمكن تحقيق ثقافة الجودة عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين، والإداريين، والموظفين داخل المؤسسة ومن خلال برامج تثقيفية للتعريف بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. وإن لم تكن الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية غير مستعدة لإظهار الصبر، وبذل الجهد في نشر ثقافة الجودة الشاملة والاستمرار في أساليبها، فلن تتحقق نتائج هامة على المدى البعيد، وبالتالي فإن التغيير سينتهي كما انتهت التجارب السابقة.

ومع ذلك هناك العديد من الدراسات القيمة التي فصلت في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها الرئيسية، ومعايير تقويمها، ونتائج تطبيقها في مجال التربية والتعليم وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات التعليمية، ونذكر فيما يلي نبذة من تلك الدراسات:

دراسة فيصل وآخرون (2008) بعنوان: "ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية".

يشير الباحثون إلى سعي الجامعات في الدول العربية إلى توفير كل مقومات التطوير المستمر

للتعليم لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وتطوير الأداء الجامعي والارتقاء بجودة التعليم إلى مستوى التميز والقدرة التنافسية العالية، عملاً بالمفهوم الحديث في إدارة الجودة الشاملة، وبين الباحثون إلى أن مفهوم ضمان جودة التعليم بكافة مستوياته له أهمية كبيرة على كافة الأصعدة الإدارية والتربوية والتعليمية المحلية والدولية على حد سواء، ومن الضروري الاهتمام بثقافة الجودة من خلال تعزيز المتابعة المستمرة لتطبيق برامج الجودة الشاملة وكذلك توفير الموارد الكافية في الجامعات العربية من أجل تطبيق برامج الجودة؛ ولذلك هدف الباحثون إلى التعرف على العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة وموارد الجامعة ومتابعة تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.

وقد توصل الباحثون أنه لا يمكن تحقيق الجودة في التعليم العالي بدون توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لذلك. فالموارد المتاحة تسهم بشكل مباشر في تحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة. حيث بين الباحثون أنه يجب توفر الموارد المالية والتقنية وجميع المستلزمات الضرورية لتعليم الطلبة لتحقيق جودة التعليم في الجامعات العربية، كذلك أن ثقافة الجودة الشاملة تؤثر في توفر الموارد اللازمة لتحقيق الجودة في التعليم، فإن لم تتوفر تلك الثقافة لا يمكن توفير الموارد اللازمة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة. لذلك وجد الباحثون أن استخدام الموارد البشرية والمادية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة في المؤسسة التعليمية أساس لتحقيق الجودة في التعليم.

كذلك وجد الباحثون أن المتابعة والمراقبة المستمرة أساس لتحقيق التطوير المستمر وفق مبادئ الجودة التي حددتها منظمة الأيزو العالمية حيث أن مراقبة العاملين والهيئة التدريسية في الجامعة مهم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي. وأن المتابعة جزء لا يتجزأ من ضبط الجودة وأن المتابعة جانب أساسي من جوانب عملية ضمان الجودة في التعليم.

دراسة خالد وليلي (2011) بعنوان: "نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام المنهج التحليلي التركيبي. الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة، كسبيل للتعرف إلى طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها، والاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيق هذا النهج الإداري في البيئة التربوية. وقد تمكن الباحثان من تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسة هي: تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة. كما خلادت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا النموذج.

وقد أوصى الباحثان بضرورة العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية راسخة لتأكيد الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى العاملين في المستويات الإدارية التربوية الثلاث جميعهم، وإبراز أهمية تلك القيم التي تحقق الجودة الشاملة.

دراسة منال طه (2007) بعنوان: "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل ثقافة الجودة

السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات

العاملين، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، كما هدفت

الدراسة إلى توضيح أثر ثقافة الجودة على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومنها المتابعة والمراقبة والتطوير المستمر. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع وإدارات البنوك العاملة في قطاع غزة ممثلة وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وبينت هذه الدراسة إلى أن من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الشاملة هو المراقبة والمتابعة على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات لجنة المراقبة والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل معاً لأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

وقد توصلت الدراسة على أثر تبني ثقافة الجودة على المتابعة والمراقبة المستمرة على العاملين داخل المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. حيث بينت الباحثة أن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها ومن ثم يتم متابعة ومراقبة تنفيذ الأسس المبنية في برنامج الجودة الشاملة، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً. ويجب وضع الأهداف للعاملين ضمن إطار عمل للجدول زمني محدد والذي يشكل جزءاً من الخطة الاستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويمكن تسهيل متابعة ومراقبة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات لقياس أداء العاملين.

كذلك توصلت الدراسة على أهمية التركيز على تلبية احتياجات العاملين من متابعة أدائهم من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق لثقافة الجودة الشاملة. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز الاهتمام بمتابعة العاملين في المؤسسة من أجل ضمان تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العميل، وأهمية الاهتمام بتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين وتطوير أدائهم بصورة مستمرة، وتعزيز روح

الفريق والمشاركة الجماعية من خلال الأخذ بآراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية، ضرورة العمل على تحسين العمليات، زيادة الاهتمام بالاحتياجات الإدارية للمنافسة، التأكيد على أهمية وأثر الثقافة التنظيمية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة.

دراسة عيسى ومصطفى (2012) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي".

هدفت هذه الدراسة إلى عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التعليم العالي على اعتبار أنه واحد من أهم القطاعات التنموية، كذلك التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية كما يراها الأكاديميون فيها، من خلال بعض المتطلبات والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، والأوضاع الأكاديمية، والأوضاع الإدارية والمالية، وأيضاً تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في مخرجات التعليم الجامعي بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

وناقشت التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من خلال التأكد من مستوى توفر الإمكانية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية العامة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ عددهم (201) عضو هيئة تدريس. وزعت عليهم أداة الدراسة.

وقد وجدت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية وبين المستوى المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كذلك بينت الدراسة أن الجامعات الليبية لازالت تفتقر إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. وأيضاً وجد الباحثان أن درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في إطار الجودة الشاملة من وجهة نظر الأكاديميين بالجامعات الليبية كانت منخفضة وهذا يدل على عدم الإلمام الكافي بمفهوم الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق

إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات الإدارية بهذه الجامعات. ومن أهم توصيات الباحثين ما يلي:

1. خلق مناخ تنظيمي يشجع على تبني فلسفة الجودة الشاملة كأسلوب ومنهج لإدارة الجامعات الليبية

من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف بإبعادها بإقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل لتعميق

فهم العاملين بالجامعات الليبية لأهمية إدارة الجودة الشاملة.

2. إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الجودة الشاملة على الجامعات الليبية، وإمكانية

تطبيقها في كل مؤسسات التعليم الأساسي والتعليم العالي.

دراسة الصرايرة والحساف (2008) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين

النظرية والتطبيق".

هدف البحث إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية

والتطبيق، وناقش البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وفوائدها ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات

التعليم العالي كما تمت مناقشة مؤشرات الجودة ومحاورها وتجارب تطبيقها في بعض الدول.

وخلص البحث بتقديم بعض التوصيات التي توضح لمؤسسات التعليم العالي أهمية تطبيق إدارة

الجودة الشاملة فيها. والأهمية القصوى لمؤسسات التعليم العالي من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة،

وذلك من أجل النهوض بمستوى أدائها ورفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجات التعليم

والخريجين المؤهلين علمياً وعملياً وتقنياً لخدمة مجتمعاتهم وللحاق بركب التقدم والتطور العالي.

وأوصت الدراسة اعتماد نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مبنية على فلسفة

ومفاهيم يؤمن بها القادة الإداريين والأكاديميين في هذه المؤسسات، وإنشاء مركز لإدارة الجودة الشاملة

لمؤسسات التعليم العالي يتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووحدات تقويم داخل كل مؤسسة من

مؤسسات التعليم العالي لتطوير مستوى التعليم وتحقيق أهدافها ومعالجة جوانب القصور.

2.5.6 سادساً: الرقابة والمتابعة

المتابعة هي جهد منظم يقوم به المسئول لمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له، وبناء على ذلك يعالج الخلل أو يدعم الصواب أو يستغل القدرات المتاحة في المنظمة بما يحقق أهدافها، مع ملاحظة أن المتابعة تكون على الإنجاز وليس الوسائل والأنشطة (بمعنى مردود الوسائل على الأفراد) والمتابعة إحدى وظائف المؤسسات التعليمية المهمة والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (محمد رضوان. 2011: 5).

والعملية التعليمية بحاجة دائماً إلى تقويم وتوجيه مستمر، حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من التخلص من ضعف الإنتاجية في العمليات التعليمية، وأن صفة المتابعة من صفات الأنبياء عليهم السلام كما ورد في قصة الهدد وسليمان عليه السلام في قوله تعالى: ﴿لَأَعَدَّبْنَاهُ عَدَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحْنَاهُ أَوْ لِيَأْتِيَنَّيَ بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ﴾ (سورة النمل: 21). وتمثل قصة الهدد وسليمان أهمية المنهج القرآني في المتابعة حيث تظهر الآية الكريمة أهمية تفقد المسئول أو الرئيس للأتباع، وأخذه بالخزم ثم المحاسبة، والبحث عن العذر، وكذلك من أسس الإدارة وقواعد التخطيط ومناهج التربية، وهي أيضاً من صفات نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم) الذي كان دائم المتابعة لأعمال وشؤون المسلمين.

ويرى الباحث أن الإنسان ابتدع فكرة الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة وهي موجودة في الحضارات القديمة وكما كان المسئولون عن بناء الأهرامات يتابعون سير العمل في بناء الأهرامات وكذلك في بابل حيث عرف عن الحكام البابليين وفي سومر جبههم الشديد للنظام وفي الالتزام بالعمل ومتابعته من خلال الرقابة الصارمة. إلا أنه مفهوم المتابعة مازال يكتنفها الغموض ويحيطها الكثير من سوء، فعملية المتابعة مرتبطة بصورة مباشرة بعملية الرقابة وهي عملية مكتملة لحلقات العملية الإدارية وتقوم بمهمة الضبط والتعديل والتقييم لباقي الحلقات الأخرى في سير العمل، فالمتابعة في مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف والقوة في الخطط التي تضعها المؤسسة وتكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات

لتلك الخطط وبعدها عن الأهداف الموضوعية، لذلك تؤدي المتابعة والرقابة معاً إلى تعديلها أو تغييرها ببدائل أخرى مما يسهم في نجاحها، وفي مجال التنظيم داخل المؤسسة فإن المدير لا يستطيع التفويض في سلطاته بدون جهاز رقابي يقوم بمتابعة سير العمل وأداء العاملين.

ويرى عبدالله (2003) أن الرقابة والمتابعة على الأداء الآن من أهم مكونات العملية الإدارية، كما تعد وظيفة حيوية في الدول المتقدمة بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة بالدولة كما تعد الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى كما أنها عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطط الموضوعية والسياسات المرسومة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة.

إن للمتابعة دور أساسي في التحقق من أن المؤسسة تقدم فعلاً خدمات تلي حاجات حقيقية للمجتمع ككل، كما تساعد على مراقبة المؤسسة من الداخل أيضاً من خل المتابعة إنتاج المؤسسة وأداء العمال وهذا من خلال تقييم المشرفين لقدرات العمال وكفاءة العمل وفي نفس الوقت تعليمهم وتوجيههم، وهذا ما يساهم في رفع روحهم المعنوية التي تؤدي منطقياً لزيادة الأداء، من هذا تظهر العلاقة بين المتابعة والأداء، حيث يعتبر كلاهما جزءاً لا ينفصل عن الآخر، فكلما كانت هناك رقابة كلما زاد أداء العمل (ساعد عيسوس. 2007: 112).

ومن هنا أن العمال يفضلون وجود المشرف أثناء العمل وهذا لأن يشعروهم بالاستقرار، فمتابعة المشرف وتوجيهه تجعل العامل أكثر اهتماماً بعمله وتزيد من ارتياحه في العمل وهذا ما يخلق الاستقرار في العمل، كما تشعره بالرقابة من خلال توجيهات المشرف ومتابعته لسير العمل فكل هذا يزيد من التزام العمال وهذا ما يؤدي إلى زيادة الأداء وهذا ما يعكس دور الرقابة الفعلي في زيادة الأداء (إيمان

وتعتبر سعاد نائف البرنوطي (2001) المتابعة والرقابة جزءًا مكملًا لكل قرار أو وظيفة حيث تعرفها على أنها مهمة إدارية أساسية، وهي تركز على التأكد من أن ما تم إقراره ينفذ بشكل سليم، وفي هذا السياق يعرف أبو الشيخة المتابعة على أنها تمثل الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط الذي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومسؤولياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل عن منعها إن أمكنوا من خلال تعريفه هذا يبين أن المتابعة تقوم على متابعة مستمرة للأنشطة ومقارنتها بالخطط الموضوعية والمستهدفة (نادر أبو الشيخة: 2001: 276).

ومن جهة أخرى يعرفها طارق المجدوب بأنها "عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تدليلها في أقرب وقت ممكن (منشورات الجلي الحقوقية: 1999: 6)، ويضيف الأزهرى (1993) أن عملية المتابعة والرقابة تبحث عن المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المبتغاة، وتحاول بعد ذلك بحلها.

وهذا ما يؤكد طارق طه حيث يعرف المتابعة بأنها "متابعة أداء وأنشطة التنظيم للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات (طارق طه: 2007: 74).

ومع ذلك هناك العديد من الدراسات القيمة التي فصلت في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها الرئيسية، ومعايير تقويمها، ونتائج تطبيقها في مجال التربية والتعليم وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات التعليمية. ونذكر فيما يلي نبذة من تلك الدراسات:

دراسة منال طه (2007) بعنوان: "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل ثقافة الجودة السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، كما هدفت الدراسة إلى توضيح أثر ثقافة الجودة على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومنها المتابعة والمراقبة والتطوير المستمر. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع وإدارات البنوك العاملة في قطاع غزة ممثلة وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وبينت هذه الدراسة إلى أن من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الشاملة هو المراقبة والمتابعة على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات لجنة المراقبة والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

وقد توصلت الدراسة على أثر تبنى ثقافة الجودة على المتابعة والمراقبة المستمرة على العاملين داخل المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. حيث بينت الباحثة أن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها ومن ثم يتم متابعة ومراقبة تنفيذ الأسس المبنية في برنامج الجودة الشاملة، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً. ويجب وضع الأهداف للعاملين ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد والذي يشكل جزءاً من الخطة الاستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويمكن تسهيل متابعة ومراقبة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات لقياس أداء العاملين.

كذلك توصلت الدراسة على أهمية التركيز على تلبية احتياجات العاملين من متابعة أدائهم من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق لثقافة الجودة الشاملة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز الاهتمام بمتابعة العاملين في المؤسسة من أجل ضمان تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العميل، وأهمية الاهتمام بتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين وتطوير أدائهم بصورة مستمرة، وتعزيز روح الفريق والمشاركة الجماعية من خلال الأخذ بآراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية، ضرورة العمل على تحسين العمليات، زيادة الاهتمام بالاحتياجات الإدارية للمنافسة، التأكيد على أهمية وأثر الثقافة التنظيمية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة.

دراسة Hassan Kerr (2003) بعنوان: "العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات الخدمية. وكذلك التعرف على درجة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كشفت النتائج عن أن أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الإدارة العليا، فكلما توافر هذا الدعم زادت سهولة تطبيق الجودة الشاملة. أما أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي رضا العملاء. كذلك توصل الباحث إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة مهمة وعامل أساسي لتطوير الأداء التنظيمية وأحد أهم الممارسات تشجيع روح الفريق بين العاملين والتحفيز من قبل الإدارة العليا.

وقد أوصت الدراسة بالمتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كونها عامل أساسي في تحقيق النجاح وزيادة الإنتاجية وتحسين الفاعلية في الخدمات المقدمة للعملاء. ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن المتابعة عنصر مهم جداً في سير العملية التعليمية وتسهم بشكل كبير من التحقق من أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم وفق الخطة المرسومة لها، حيث يرى الباحث أنه بدون متابعة التطوير المستمر ومراقبة العاملين والهيئة التدريسية في الجامعة لا يمكن تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي. وأن المتابعة جزء لا يتجزأ من ضبط الجودة وأن المتابعة جانب أساسي من جوانب عملية ضمان الجودة التي تتكون من أنشطة المستخدمة في كشف وقياس التباين في الخصائص لمنتجات أو مخرجات نظام إنتاج ما أو عملية خدمية ما ويشمل ذلك الأعمال التصحيحية من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة (جوزيف: 2008: 56)

2.5.6 الخلاصة والتعليق على الدراسات السابقة

نجد أن الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة جزء منها تم في بيئة صحية مثل دراسات هويدي، كانت تركز الدراسة على التعرف على مبادئ وأهداف وفعالية برنامج الجودة الشاملة في البيئة الصحية، وجزء تناول الجودة الشاملة في بيئة مختلفة وكان الهدف من هذه الدراسات مدى تقبل هذه المنظمات لبرامج الجودة الشاملة وإمكان الاستفادة منه والنور الذي تقوم به الجودة في نجاح المنظمات واستمراريتها. أما فيما يخص الموارد البشرية والقيادة الإدارية فأن هناك العديد من الدراسات تناولت بالدراسة والتحليل مستوى إحساس العاملين بفعالية نظام التدريب وموضوعيتها لإضافة دراسة تنبئية الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين.

ويخلص مما سبق أن كل الدراسات السابقة تناولت موضوع الجودة من حيث مفهومها،

وأهدافها، والدور التي تلعبه في المنشآت الصحية أو الصناعية، إضافة إلى ذلك قمنا بالبحث عن

الدراسات التي تخص مشكلتنا وهي روح التعامل من خلال الفريق، فوجدنا الدراسات تمر مرور الكرام دون إبداء الأسباب في ذلك، وروح التعامل من خلال الفريق من أهم أركان إدارة الجودة الشاملة، والتي تسببت في تدني مستوى التعليم والجودة بشكل عام، وبشكل خاص في الجامعات الليبية. وبعد كل هذه الدراسات شكل لنا نقصا كبيرا في المشكلة البحث التي ذكرت آنفا.

إن دراسة هذا المشروع تأتي من باب الأهمية لما يشكله من قفزة نوعية في التطوير التربوي، ولا شك أن النظام التربوي والعلمي قد حقق نجاحا سواء في المراحل التعليمية، مما انعكس إيجابا على زيادة نسبة الالتحاق بالتعليم، كما أن ربط تقييم الأداء التعليمي ونتائجها في الاختبارات حققت نتائج متميزة بهدف تطوير الأداء التعليمي ومستوى المهارات التي تقدم للطلبة، ومن خلال البحث المتعمق بكافة الطرق والوسائل من الناحية التكنولوجية ومن ناحية المكتبات، لم نجد الدراسات التي تركز على الأداء التعليمي، فكما وجدنا أن الدراسات تركز على العناصر المذكورة الآنفه، لهذا وجدنا أن من الواجب الوقوف حول هذه الظاهرة التي تنقص الدراسات السابقة.

ويرى الباحث أنه معظم الدراسات السابقة قد اشتركت في تحديد الأسباب والمعوقات الخارجية التي تمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولم تنطرق إلى المعوقات الداخلية بشكل مفصل وبالأخص قدرة العاملين على تطبيق أسس الجودة الشاملة بسبب عدم الفهم للمبادئ إدارة الجودة الشاملة. لذلك لابد من مراجعة معظم الدراسات السابقة بخصوص تطوير إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي واستخلاص المفهوم والتطبيق المناسب للجامعات الليبية من أجل رفع المعوقات التي تعيق تطوير النظام الإداري ومستوى الجودة الشاملة في الجامعات الليبية بشكل عام وفي جامعة سبها بشكل خاص.

ويؤكد الباحث أن معظم الدراسات السابقة لم تنطرق إلى أهمية إدراك العاملين في المؤسسة التعليمية لآلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم استعدادهم لتقبل مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمساعدة

في تطبيق هذا المفهوم بسبب وجود معوقات تتعلق بخبرات الأفراد واستعدادهم الشخصي للتدريب والتطوير المستمر، إذ أن خبرة العاملين واستعدادهم لتقبل مفهوم إدارة الشاملة حسب رأي الباحث سوف يجعل تبني هذا المفهوم عملية سهلة وغير معقدة وبالتالي تحقق الهدف المتوقع من تطبيقها.

ومن خلال ما تم ذكره في الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة سوف تقوم بإثراء البحث العلمي في مجال إدارة الجودة الشاملة من خلال بناء نموذج جديد لتبني إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مما يسهل على العاملين في المؤسسة التعليمية على التعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسوف تساهم مخرجات هذا النموذج في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

كذلك لم يتم دراسة أثر جميع المتغيرات التي حددتها الدراسة مجتمعاً على جودة التعليم في أي من الدراسات السابقة وهو من الفجوات المهمة في مجال إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم العالي. حيث يرى الباحث أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم هي ضعف ثقافة الجودة الشاملة والأداء التعليمي وعدم المراقبة المستمرة والمتابعة لممارسات إدارة الجودة الشاملة والتحقق من أثر الموارد المتاحة والمعوقات التنظيمية على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن المعوقات التنظيمية والموارد المتاحة تؤثر في جودة التعليم ولكن لم يتم دراسة أثرها مع المتغيرات الأخرى كالأداء التعليمي وثقافة الجودة والمراقبة. وكانت معظم الدراسات تناقش تلك المتغيرات بصورة جزئية على مخرجات الجودة وليس بصورة شمولية، حيث بين العديد من الباحثين في مجال الإحصاء أن درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة يختلف عند اشتراك المتغيرات المستقلة وفي حالة الدراسة الحالية (المراقبة، ثقافة الجودة، الأداء التعليمي، المعوقات التنظيمية، والموارد المتاحة) في تأثير مشترك على المتغير التابع (جودة التعليم). وهو ما تتميز به الدراسة الحالية،

حيث يسهم نموذج الدراسة النظري في الكشف عن أثر جميع تلك المتغيرات بصورة دقيقة على جودة التعليم وهو ما لم يتم مناقشته أو البحث فيه في أي من الدراسات السابقة.

ويرى الباحث من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة جوانب عدة يمكن إيجازها في :-

أ. تنوع الدراسات بين محلية وعربية وعالمية، تختلف من حيث الموضوع، والمنهج المستخدم، ونوع العينة، ومجتمع الدراسة.

ب. بالنسبة للأداة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في، استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، مع اختلاف المحاور والمجالات.

ج. بالنسبة للمنهج: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي باعتباره يحقق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة.

د. بالنسبة لعينة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام عينة محدودة.

هـ. أن جميع الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في الاعتماد على التطبيق الميداني.

وبعد فإن الباحث استفاد، من الدراسات السابقة في إثراء وتدعيم الإطار النظري، وتوجيهه إلى بعض المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها، ومعرفة الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، وفي بناء بنود أداة الدراسة.

2.5.7: جودة التعليم العالي من منظور إسلامي

الإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقا وكفلسفة للكون والإنسان والحياة هو كمال الجودة والإبداع،

ذلك أن الإسلام دين الله جلت حكمته في قوله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ

أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (سورة البقرة: 117). إن مفهوم الجودة حاضر في كل تعاليم

الإسلام بكل مضامينه، وهو يمثل قيمة إسلامية، وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان. وقد ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومفاهيم أخرى ذات علاقة، يتعرض لها الباحثان من باب الاستجلاء والتوضيح والمقارنة، ولعل من أبرز هذه المصطلحات الإحسان والإتقان، فالجودة في اللغة أصلها الاشتقاقي (ج و د) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء. وجاد الشيء جوده أي صار جيداً وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله (ابن منظور: 2003: 255).

إن مفهوم الجودة وتجويد العمل عموماً ليس بجديد علينا نحن المسلمين، فالإسلام يحثنا على إتقان العمل ويدعو للتحسين والجودة والإتقان في العمل وجعل لمن يحسن العمل أطيب الجزاء في القرآن الكريم والكثير من الأحاديث النبوية الشريفة، ومن الآيات القرآنية التي تؤكد ذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ كَمَرٍ تَمُرٌّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ (سورة النمل: 88) وقوله سبحانه: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (سورة الكهف: 30) ومن الأحاديث الشريفة التي تحث على تجويد العمل كقوله - صلى الله عليه وسلم - (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (العابدين: 2002: 105) والبحث في مبادئ الجودة الشاملة يبين لنا أن الإسلام قد اهتم كثيراً بتلك المبادئ وعمل على ترسيخها.

وقد ركزت مضامين الشريعة الإسلامية على إتقان جودة الأهداف في وأقيمتها وشمولها وتوازنها، وتأكيداً على استمرارية التحسن المضاف من باب واجب فطري ديني، به يستطيع الإنسان أن يتبصر في ملكوت الله بعد إثارة التفكير العلمي والبحث والاستقصاء، مع الحرص على ضرورة مراعاة الدافع والنظرة المستقبلية نحو تحقيق واجب العدل والمساواة، والسعي إلى القيم المضافة المتميزة التي تتمثل في

شمول المحتوى وتوازنه، وارتباطه بالأهداف المنبثقة من بيئة الفاعل إلى مدى المفعول، مع مراعاة محتوى المستجدات والمتغيرات والتطورات التي تتحرك وفقها مستجدات الأحداث والحركة في المجتمع عبر منتجات الفكر البشري، والتي أساسها تتابع الخبرات الفكرية بصورة متدرجة مستبصره نحو العلاقات النظامية التي تربط بعضها ببعض، حيث أن تميز الأداء هو محور الانطلاق نحو تحقيق سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة؛ لأجل بلوغ الكمال الإنساني إلى قمته قولاً وعملاً، ورغم أن الكمال لله وحده إلا أن المطلوب الوصول بالإنسان إلى مرتبة الامتياز باعتباره خليفة الله على الأرض (محمد العمارة: 1999: 178).

وقد حث الإسلام على بناء مجتمع قوي متماسك من خلال اتباع منهج الإتيقان والإخلاص في العمل، وكذلك أكد الإسلام على تنمية الرقابة الذاتية للإنسان من أجل تحقيق الجودة في أداء الأعمال، وهو ما بحثه العلماء المعاصرون، وسبقهم إليه الإسلام والمفكرون في صدر الإسلام بمئات السنين. وكثير من الآيات القرآنية الكريمة تعزز الالتزام بالجودة والإتيقان في العمل بدافع إيماني، حيث قال تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (سورة التوبة: 105). وتنطلق الفلسفة الإسلامية للجودة في التعليم من أن طلب العلم فريضة على كل مسلم كما ورد في الحديث عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ (ص) (طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ) (سنن ابن ماجه القزويني: 81) ويرى الباحث أن الله سبحانه وتعالى هو المعلم الأول للبشرية ويجب الانقياد لسنة الله ومنهج الرسول في الحياة والعمل.

وقد ثبت بالأدلة أن التعليم الإسلامي الجيد هو الذي أنتج لنا حضارة سامقة متميزة نعمت بها البشرية لقرون طويلة وحققت لأصحابها ولغيرها من الشعوب التقدم العلمي والحضاري، ولولا الفساد السياسي وما ترتب عليه من ضعف اقتصادي، وتوالي الغزوات والحروب من الخارج إلى بلاد المسلمين لما

ضعف التعليم وفقد عناصر جودته، ولما وصل المسلمون إلى هذا المستوى من التردّي في جميع مجالات الحياة (رشدّي طعيمة: 2006: 205).

وتعرف جودة التعليم من منظور إسلامي بأنها: "تمثل احتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية، وطريقة أداء العمل من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين، وتحقيق رضی الله عز وجل (محمود الخطيب: 2007: 3). ويرى محمود أن جودة التعليم وفق المنظور الإسلامي مفهوم قديم وليس حديثاً، وإنما هو قديم ومسبوق من خلال حث الإسلام على الإحسان في العمل وإتقانه، ويمكن تمثيل جودة التعليم في الإسلام من خلال ما يلي: (محمود أبودف: 2007: 9)

أ. تضمين مفهوم الجودة العملية التعليمية بكل عناصرها وتفصيلها في صورة مدخلات ومخرجات، والغرض الأساسي منها تحسين المنتج من خلال توفير الإمكانيات المتاحة، وتوظيفها ضمن خطة مدروسة.

ب. الحكم على جودة العمل، والأداء يتم في ضوء معايير محددة.

ج. ارتباط الجودة بمتطلبات سوق العمل واحتياجاته.

د. يتطلع الفرد المسلم وهو يسعى إلى تحقيق الجودة العالية في المنتج التعليمي إلى إرضاء الله عز وجل من خلال التزام ما أمر به وحث عليه، ولا يتعارض هذا مع الاستجابة لاحتياجات وتوقعات سوق العمل، وتحقيق الفائدة والنفع للمسلمين، عملاً بالتوجيه النبوي الشريف: (أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس) (الطبراني: 139).

وقد أظهر محمود (2007) السبق الإسلامي في التأكيد على جودة التعليم تحت مسميات الإحسان والإتقان والسداد، كما بينت أن هناك العديد من المحفزات القوية الدافعة إلى تحسين التعليم وتجويده

بصورة مستمرة، وقد اجتهد علماء التربية من المسلمين في تحديد معايير جودة التعليم المتعلقة بعناصر العملية التعليمية وإدارة الصف، كما أمكن التوصل إلى آليات عديدة لضمان جودة التعليم، وأوصى الباحث أعلاه بضرورة وجود مبادرة ذاتية لإصلاح العملية التعليمية، وتحسينها في جميع مراحلها، مع الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في هذا المجال.

ومن خلال ما تقدم أعلاه، يعرف الباحث جودة التعليم في المنظور الإسلامي بأنها عملية تستهدف تحقيق منتج تعليمي عالي الجودة وفق مبادئ الإسلام، من خلال توفير المدخلات اللازمة والعمل على تحسينها بما يحقق الأهداف المنشودة وفق معايير محددة، ويكفل تلبية حاجات سوق العمل، ويكون الدافع الأساسي لذلك كله الحرص على إرضاء الله عز وجل.

ومن الجدير ذكره في هذا المقام أن تجويد التعليم وتحسينه بما يكفل تميز المنتج عملية طموحة ومستمرة لا تتوقف؛ ذلك أن الفرد المسلم مطلوب منه تسديد الأعمال بصورة دائمة يجلبها الله عز وجل، ويتضح ذلك من خلال التوجيه النبوي الشريف: (سدّدوا وقاربوا، واعلموا أن لن يدخل أحدكم عمله الجنة وأن أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل) (البخاري: 1422، 28).

ويرتبط مفهوم الإتقان بالجودة في الإسلام. ويمثل الإتقان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه، فالإتقان الإحكام للأشياء وجاء في محكم التنزيل: ﴿الَّذِي كَتَبَ أَحْكَمَتْ ءَايَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ﴾ (سورة هود: 1). فالإتقان أحد مظاهر ومؤشرات الحكمة في العمل، والحكيم هو المتقن للأمر (السعدي: 2002: 392)، والإتقان بمعنى الإحسان والإحكام للشيء (القرطبي: 2002: 17) وجاء في قوله تعالى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾ (سورة

التين: 4) وبين سبحانه وتعالى إتقان صنعه في خلقه بقوله: ﴿صَنَعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ

خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ (سورة النمل: 27: 88). ومن المؤشرات الدالة على الإتقان أداء الشيء بمهارة كما

جاء في الحديث الشريف: "الماهر بالقرآن مع السفارة الكرام البررة، والذي يقرؤه ويتتبع فيه وهو عليه شاق له أجران" (أحمد ابن حنبل: 1999: 98).

ويلخص الباحث مما سبق أن مفهوم الجودة وفق المنظور الإسلامي تعني إجادة العمل والإتقان بدرجة عالية من خلال تحقيق الجودة والإحسان في العمل مرادف للإتقان، غير أن المعنى الأخير أخص من حيث الدلالة وأكثر دقة ومقاربة للمفهوم الحديث للجودة الشاملة، لكونه يتضمن إتقان الشيء، والمهارة في أداءه وإحكامه، ويبقى الإحسان ذا أهمية عالية من حيث الوظيفة الذي ينبع منه فعل الصواب وجودة وإتقان العمل، بصفته قيمة روحية إيمانية دافعة ومحفزة لكل عمل يحبه الله عز وجل ويرضاه.

ولقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في موضوع الجودة وفق المنظور الإسلامي وفي تحديد المبادئ التي تستند عليها الجودة، بحيث توجد بعض المبادئ كمتطلب، أو يذكر المتطلب كمنهجاً لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك بعض المبادئ التي أُوِّفقَ عليها، وعند النظر في هذه المبادئ نجد أن لها أصولاً إسلامية واضحة تبرز من خلال بعض الآيات القرآنية، والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيقات الفعلية التي وردت في سيرة المصطفى.

ويشير باشيوه إلى أن التربية الإسلامية فهيت لأبعد من مفهوم الجودة إلى مفهوم الإتقان، والإحسان المستمر مدى الحياة، والفعال في تخطيط وإعداد وتنفيذ كافة عناصر العملية التعليمية من الروضة حتى المراحل المتأخرة من الحياة بغية إتقان عمليتي التعليم والتعلم، وتميز المخرج التعليمي على درجة الامتياز (حسن باشيوه: 2006: 1). ويؤكد الباحث أعلاه أنه من أجل تحقيق المعايير التربوية

النابعة من الفكر الإسلامي فإن الجامعة تهدف لضمان مستوى عالٍ لنوعية التعليم والتعلم من خلال ضبط نوعية القيمة المضافة للخدمات والمنتجات التعليمية بالاستناد إلى أسس ومعايير علمية ومهنية شاملة، والتي تؤكد على تجويد التعليم وتميزه بالإتقان من خلال النصوص الصريحة التي أوردها القرآن

الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وأقوال الصحابة، واجتهادات علماء التربية والتعليم المسلمين الذين ربطوا وصلات الحضارة الإنسانية والمنتوج الحضاري للبشرية.

ويرى مصطفى وآخرون (2002) أن الإسلام يركز على ضرورة استمرارية التربية والتعليم وفق منهج الجودة، واعتبرها عملية ممتدة تتسع آفاقها وأبعادها العمر كله؛ لذلك يستلزم أن تكون بمستوى عالٍ من الجودة لتحقيق النمو المتكامل في شخصية الفرد، وتؤكد العديد من الأحاديث النبوية أهمية العلم والتعلم، فعن أنس بن مالك - رضي الله عنه - عن النبي - صلى الله عليه وسلم - أنه قال: (طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ) (أبو عبد الله ابن ماجه: 81). وعن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ: صَدَقَةٌ جَارِيَةٌ، أَوْ عِلْمٌ يُنْتَفَعُ بِهِ، أَوْ وَلَدٌ صَالِحٌ يَدْعُو لَهُ" (الإسفرنجي: 1998: 495).

وتؤكد بدرية أن مفهوم الجودة مفهوم أصيل في الثقافة الإسلامية منبثق من منظومة القيم الإسلامية التي يمثل الإتقان والدقة والإحسان فيها مكانة عالية. كما أن الجودة الشاملة في التعليم مطلب إنساني وإسلامي، فعن طريقه يمكن تحقيق وتطوير وإصلاح نوع فريد في النظم التعليمية (بدرية صالح الميمان: 2007: 28). وقد وجدت الباحثة أعلاه أهم العناصر في مفهوم الجودة الشاملة وهي الإحسان وإتقان العمل والدقة فيه بدلالة الآيات الواردة في المتن، وذلك من منطلق أن طلب العلم فريضة على كل مسلم، والفرد متعبد فيه لله؛ لذلك هو مطالب بالاستزادة منه والتعلم مدى الحياة؛ والمعلم وريث للعلم، مكلف بتبليغه والاستزادة منه. وقد أوصت باتباع الأسس التالية لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي:

أ. من الأهمية بمكان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بمطلقاتها الإسلامية، لما

لها من قوة عقائدية وأخلاقية في تحقيق التطوير والإصلاح المنشود.

ب. لابد لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من توفير كل متطلباتها، وهذا الأمر لن يتم بين يوم وليلة وإنما يتطلب وقتاً طويلاً لتحقيقه، ولكن نسدّد ونقارب.

ويعرف الموسوي إدارة الجودة الشاملة في التعليم وفق المنظور الإسلامي بأنها: تمثل فلسفة إسلامية شاملة للحياة تنعكس بمفاهيمها على العمل في المؤسسات التربوية بجميع مستوياتها وأفرادها، وفي جميع أحوالها وأوقاتها، بحيث تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية يرمي الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس من الأهداف الواضحة، وقيم أخلاقيات العمل الأصيلة، والترشيد في إستهلاك الوقت والجهد والموارد المالية، بما يضمن رضا الله سبحانه وتعالى، ثم رضا المشاركين في العملية التعليمية من معلمين وطلبة علم، وأولياء أمور (نعمان الموسوي: 2003: 96).

ويشترك المفهوم الإسلامي في مبادئ الجودة والإتقان مع المفهوم الحديث لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الأسس التالية: (أسيا العتيبي: 2010: 10)

أولاً: التركيز على المستفيد (العميل):

فالجودة هي ترجمة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية سواء كانوا مستفيدين داخليين (الطلاب)، أو مستفيدين خارجيين (أولياء الأمور) إلى خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية، وطريقة أداء العمل في المؤسسة من أجل تلبية توقعات المستفيدين، والسعي لتحقيقها، وتحقيق رضاهم، حيث دعا الإسلام إلى حسن التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم الخدمة، فالجودة بدايتها بالمستفيد ونهايتها بالمستفيد، بحيث يطور كل فرد في النظام علاقة طيبة مع العميل المستفيد من الخدمة.

ففي الحديث عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ - رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا - أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ

وَسَلَّمَ - قَالَ: (رَحِمَ اللَّهُ رَجُلًا سَمَحًا إِذَا بَاعَ وَإِذَا اشْتَرَى وَإِذَا اقْتَضَى) (البخاري المسند: 57) وقد كان

الرسول - عليه السلام - يتلمس حاجات أصحابه وأفراد أمته، ثم يرشدهم إلى ما فيه صلاحهم، وينفذ ما فيه مصلحة الأفراد والمجتمع. ففي غزوة بدر عندما وجد رسول الله - صلى الله عليه وسلم - بين الأسرى من يجيد الكتابة، جعل فدية من لا يستطيع فداء نفسه أن يعلم عشرة صبيان من المسلمين، وكان فداء الرجل أربعة آلاف، ولكن حرص الرسول في ذلك الوقت على الكتابة أكثر من المال وذلك لحاجة أبناء المسلمين لها (أكرم العمري: 1989: 368).

ثانياً: التحسين المستمر.

ويشمل التحسين جميع عناصر العملية التعليمية، وجميع وحدات العمل في المؤسسة، وهو تعهد استراتيجي ثابت من قبل جميع العاملين في المؤسسة بتأمين الجودة، فالإحسان في العمل مبدأ أساسي في الإسلام، حيث يقوم كل عامل بتأدية عمله على أكمل وجه وبأفضل السبل المتاحة (الألباني، محمد ناصر. 1979: 106). فالعزفة متجددة والمدير والموظفين في المؤسسة يحتاجون إلى تحسين أدائهم، والتعرف على كل جديد في مجال عملهم عن طريق الدورات والبرامج التأهيلية للمعلمات، والجهاز الإداري في المؤسسة. كما أن التحسين المستمر يجب أن يكون لجميع أعمال المؤسسة ومرافقها، ولتحقيق التحسين المستمر للعمل عني الإسلام بتنمية كفاءة العاملين عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم بجودة عالية، فقد حث الإسلام على التزود من العلم بصفة مستمرة لقوله تعالى : ﴿ فَتَعَلَّمْ أَلَّا اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ (سورة طه: 114). كما ويشير الباحث هنا إلى تأكيد الإسلام على ضرورة تدريب العاملين مع احتياجاتهم الوظيفية من خلال تطبيق مبدئ التطوير المستمر، حيث كان المسجد النبوي أول معهد للتدريب الذي يتم فيه تطوير مهارة المسلمين في البناء من أجل تحسين جودة البناء. لذلك يرى الباحث أن التحسين المستمر في ظل الجودة الشاملة هو جزء من المنظور الإسلامي الذي يدعو إلى التطور بصورة

مستمرة بكافة مجالات الحياة ومن ضمنها العمل وقد تواترت المواقف النبوية التي تشير إلى متابعتها (ص) لأصحابه، وتأكيده على تحسين الأداء، والتأكيد على أنها عملية مستمرة. ويتجلى ذلك من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

- أ. تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد.
- ب. تقليل الأخطاء، والوحدات المعيبة والضياع.
- ج. تقديم منتجات جديدة، وتحسين استجابة المؤسسة في وقت قياسي.

ثالثاً: التنظيم (النظام الوقائي).

ويمثل التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش؛ بأن تبادر إدارة المؤسسة إلى معرفة المشكلات وتوقعها قبل وقوعها، وتضع الأنظمة الوقائية التي تمنع حصولها، ولقد اهتم الإسلام بالنظام الوقائي بوضع أساليب تمنع وقوع الأخطاء والمشكلات أثناء تأدية العمل، حيث دعا إلى تنظيم نشاطات العاملين وفق ضوابط ومعايير محددة يلتزم بها العاملون أثناء تأدية العمل، والعمل على تنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد كما قال تعالى: ﴿اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا﴾ (سورة الإسراء: 14). وتدل هذه الآية على أهمية الرقابة الذاتية على الإنسان في كافة جوانب الحياة والعمل، وتؤكد الآية أعلاه أهمية غرس الرقابة الذاتية كأسلوب لضبط السلوك لكي يؤدي العامل عمله بإخلاص وإتقان على أساس من تقوى الله سبحانه وتعالى وخشيته.

رابعاً: المشاركة وتفويض الصلاحية

ويقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق

الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم، والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية وليست الشكلية، إذ

يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني: تحسين من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والقريبة من مشاكل العمل. إن نجاح الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الأعمال مما يجعل الأفراد يحسون بأهميتهم ومساهماتهم في تنفيذ الأعمال وإنجاحها، لأنهم سيعتبرونه نجاحاً لهم. وذلك من منطلق قوله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾ (سورة الشورى: 42 : 38).

كما دعا الإسلام إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل الاستفادة من قدراتهم الإبداعية من خلال تأكيدهم على مبدأ الشورى، وهنا تأكيد على قيمة التوكل على الله لا على المشورة؛ ففيها توفيق الله وإرشاده إلى حقيقة المشورة وصدقها (القرطبي والأنصاري: 226). فالمشورة سبب، والسبب لا بد أن يقترن بالتوكل والاعتماد على الله، والتوكل على الله لا بد أن يعقل بالأسباب ليسير الإنسان على هدى الله في حياته وأعماله.

ويرى الباحث هنا أهمية المنظر الإسلامي في المشاركة الجماعية والتي هي من أسس الجودة الشاملة التي بينتها الدراسة ومنظمة الجودة العالمية، حيث دعا الإسلام إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل الاستفادة من قدراتهم الإبداعية من خلال تأكيدهم على مبدأ الشورى وهذا يتفق تماماً مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي أسسها العالم ديمينغ والباحثون الذين تلوه في علم الإدارة وهو ما يؤكد أسبقية الإسلام في هذا المجال، لذلك؛ يستنتج الباحث أن المشاركة الجماعية مهمة جداً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق المنظر الإسلامي وعلم الإدارة الحديثة.

2.5.8 خلاصة الفصل الثاني

بين هذا الفصل أهمية إدارة الجودة الشاملة والعوامل التي لها علاقة بالجودة الشاملة كالمتابعة والمراقبة، الأداء التعليمي، ثقافة الجودة، الموارد المتاحة، والمعوقات التنظيمية وأثرها على جودة التعليم، وقد ناقش هذه الفصل إمكانية تطوير جودة التعليم من خلال ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

وأظهرت الدراسات السابقة الاختلافات في تعريف الجودة الشاملة وتعدد وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الجودة الشاملة إلا أنها جميعاً متشابهة وتشارك في نقاط رئيسية ومن تلك الأركان الأساسية التي يقوم عليها مفهوم الجودة الشاملة من حيث التركيز على الشمولية والمشاركة ورضا العملاء والتحسين المستمر. ويشترك الباحثون في أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالدرجة الأساسية بأهمية رضا المستفيد والتطوير المستمر بصورة خاصة من أجل تحقيق الجودة الشاملة الخدمة التعليمية، ويمثل المستفيد في المؤسسات التعليمية الطالب بينما يلعب المدرس والمحاضر دوراً مهماً في تنفيذ برامج الجودة لكونه جهة الوصل الرئيسية بين الجامعة (مصدر الخدمة) والطالب (المستفيد من الخدمة). وأظهر هذا الفصل تأكيد الباحثين على الأهمية القصوى في استمرارية تحسين المنتج التعليمي لكون الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها بدون التحسين والتطوير المستمر في المناهج التعليمية وطرق التعليم، وبين الباحث 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 وسماات وخصائص وحدة المنتج التعليمي.

وقد اشترك الباحثون في تحديد الأسباب والمعوقات الخارجية التي تمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولم تنطرق إلى المعوقات الداخلية بشكل مفصل وبالأخص قدرة العاملين على تطبيق أسس الجودة الشاملة بسبب عدم الفهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. لذلك لا بد من مراجعة معظم الدراسات السابقة

بخصوص تطوير إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي واستخلاص المفهوم والتطبيق المناسب للجامعات اللببية من أجل رفع المعوقات التي تعيق تطوير النظام الإداري ومستوى الجودة الشاملة في الجامعات اللببية بشكل عام وفي جامعة سبها بشكل خاص.

ويتضح من خلال استعراض الإطار النظري في هذا الفصل أهمية ربط العملية التعليمية من خلال نشر ثقافة الجودة وربطها بالمنظور الإسلامي في المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات. وإدخال مضامين الجودة وإتقان العمل، وباستمرار مساقات التربية الإسلامية والثقافة الوطنية في مختلف مراحل الدراسة، من المرحلة الابتدائية الإنشائية وحتى المرحلة الجامعية والدراسات العليا المتقدمة. كذلك يتضح أهمية حفز الطاقات نحو التطوير والتحسين المستمر الذي يؤهل المخرج التعليمي نحو الهدف الأساسي لعمليات التعليم والتطوير، مع قياس الأداء وتقويمه في كل مرة، وهو أحد أهداف إجراءات التطوير في الثقافة الإسلامية، وتحديث عمليات الاتصال التربوية، والإدارة العلمية في المؤسسات التعليمية الجامعية من خلال توفير المناخ الملائم لانضباط المخرج التعليمي الذي يواكب متطلبات العصر.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA