

المسايرة المتوازنة لإدارة الجودة الشاملة  
للنهوض بالتعليم الجامعي

د. سلمان زيدان

أستاذ الإدارة المشارك

E-mail : [d\\_zedain25@yahoo.com](mailto:d_zedain25@yahoo.com)

## ملخص البحث

تعتبر الإدارة الجامعية من أهم المنظمات التعليمية في البلاد، لأنها تقوم بالدور التنفيذي من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة من خلال التطوير التنظيمي للحياة بكل روافدها، فهو إستراتيجية شاملة تستهدف أساساً تطوير المنظمة والمجتمع ككل، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين المناخ التنظيمي العام للمجتمع، وأيضاً زيادة فاعلية جماعة العمل، ورفع درجة الثقة بين الأفراد والجماعات، وترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة في تنفيذ عملية التطوير، حتى يصبح هؤلاء الأفراد فيما بعد قوة دافعة للتطوير في المنظمة، من خلال تخطيط محكم وتطوير طويل المدى يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم في إطار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة والمجتمع، وأيضاً المناخ التنظيمي والبيئة المحيطة بهما. وتشير الأدبيات إلى وجود عدة تعريفات لمفهوم الجودة مثل: "العمل المتقن، أو التدقيق أو التصحيح" أو أن:

- الجودة هي الملاءمة للاستخدام.

-الجودة كالجمال في عين النظر.

- الجودة هي عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة.

- الجودة هي تحسين الأداء.

وبشكل عام تُعتبر القيادة الإدارية الأمامية أهمّ عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة؛ فدورها كبير يبرز في كل مرحلة من مراحل الحياة، وفي كل مجال من مجالات الإدارة عمومًا، وإدارة الجودة الشاملة خصوصًا، سواء في إيمان العقل القيادي بها أو في وضع الرؤية الواضحة للتعامل مع مبادئها أو في صياغة رسالة المنظمة بشأن الجودة وفي تحديد استراتيجياتها الحالية والمستقبلية. وعليه فإن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفرّ الأجواء الملائمة للتطبيق، وبالمقابل فإنّ غياب هذه الأجواء لن يساعد على التقدم والنجاح، إن لم نقل إنّ على الإدارة العليا العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وإعادة هندستها الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص.

ويتضح في الدراسة: أن تحقيق الجودة الشاملة يستلزم تطوير عمليات التخطيط الجامعي في ضوء تلبية حاجات الأساتذة والطلاب والمجتمع المحلي، عبر تطوير عمليات الرقابة والتقييم من أجل تحقيق التحسين المستمر والشامل للجامعة كنظام متكامل، ويمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال منهجية النظم الجامعية المتكاملة؛ بحيث يشمل التطبيق التحسين المستمر للمدخلات والعمليات والمخرجات الجامعية.

## المحتويات

- ١- الإطار العام للدراسة.
- ٢- معنى الجودة.
- ٣- تطور مدخل إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها.
- ٤- مراحل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة الجامعية.
- ٥- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- ٦- التوصيات.
- ٧- الخاتمة.
- ٨- المراجع.

## ١ - الإطار العام للدراسة

### ١-١ المقدمة:

تُعتبر الجامعة من أهم المنظمات التعليمية في الحياة المعاصرة، لأنها تقوم بالدور الأساس في إعداد الإنسان وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والاجتماعية المنشودة على مستوى التطوير التنظيمي للحياة بكل روافدها، فالجامعة مصدر إشعاع على المجتمع وإستراتيجية شاملة تستهدف تطوير دائرة الأداء الإنساني ككل، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين المناخ التنظيمي العام للمجتمع، ورفع درجة الثقة بين الأفراد والجماعات، وترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة في تنفيذ عملية التطوير، ليصبح هؤلاء الأفراد فيما بعد، قوة دافعة للتطوير في الحياة، من خلال التخطيط المحكم والتطوير طويل المدى الذي يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والتحسين المستمر لمستوى أدائهم في إطار الإمكانيات المادية والمعنوية والبشرية المتاحة.

لقد أضحت إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المتقدمة بمثابة حلقة مهمة ووظيفة رئيسية من وظائف الإدارة الجامعية، بل إنها اليوم من مسؤوليات القيادات الأمامية في الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في كثير من بلدان العالم، وهذا ما يثبتته الكثير من الدراسات والبحوث العلمية، إذ أجمعت على أهمية الدور الحاسم الذي تلعبه القيادات الأمامية في قمة الهرم التنظيمي بشأن إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء نظام الجودة والاستمرار بهما، عبر تحسين العمليات من دون توقف أو تردد، ومن خلال دعم وتعزيز مناهج البحث والتطوير والالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية وتطبيقها على العمليات الإنتاجية وأثناء تقديم الخدمات.

وقد ركزت المنظمات الدولية المتخصصة بالتقييم والسيطرة النوعية على دور الإدارة العليا في تثبيت وتطوير أنظمة إدارة الجودة الشاملة، حيث أشارت في مجمل بياناتها ومنشوراتها إلى قدرة الإدارة العليا وكفاءتها على إيجاد مناخات جيدة ومناسبة تساعد على:

- أ- وضع سياسة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها في المنظمة.
- ب- نشر وتعميم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لزيادة وعي العاملين بهذه المبادئ وتحفيزهم على الالتزام بها.
- ج- ضمان التركيز على احتياجات المستفيدين.
- د- التنفيذ الصحيح والمتوازن للعمليات الإنتاجية والخدمية وتلبية احتياجات المتعاملين في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- هـ- تأسيس نظام إدارة جودة شاملة، كفؤ وفعال، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- و- توفير الموارد البشرية والمادية الضرورية وفق المواصفات الصحيحة.
- ز- اتخاذ القرارات ذات الصلة بسياسات وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

ح- اتخاذ القرارات ذات الصلة بالتحسين المستمر للأعمال والأنشطة.

ط- مراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة وتحسينه بشكل دوري.

ي- التفاعل مع المتغيرات والتطورات التي تعترض واقع إدارة الجودة الشاملة في كل المفاصل والاتجاهات العلمية والعملية.

وبشكل عام تُعتبر القيادة الإدارية الأمامية، أهمّ عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، فدورها كبير يبرز في كل مرحلة من مراحل الحياة، وفي كل مجال من مجالات الإدارة عمومًا، وإدارة الجودة الشاملة خصوصًا، سواء في إيمان العقل القيادي بها أو في وضع الرؤية الواضحة للتعامل مع مبادئها أو في صياغة رسالة المنظمة بشأن الجودة وفي تحديد استراتيجياتها الحالية والمستقبلية. وعليه فإن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفرّ الأجواء الملائمة للتطبيق، وبالمقابل فإنّ غياب هذه الأجواء لن يساعد على التقدم والنجاح، إن لم نقل إنّ على الإدارة العليا العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وإعادة هندستها الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص.

ضمن هذا السياق فإن هناك العديد من علماء وخبراء الإدارة والتعليم والبحث العلمي قد اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ومنهم ادوارد ديمنج وغروسبي وجوران، إذ إن هؤلاء أكدوا على أهمية تحسين جودة التعليم على مستوى الجامعات، وبما يخلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والمخرجات والخدمات، لا سيما وأن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تتركز أساسًا في ميدان تقويم واقع العملية التعليمية بهدف تطوير وتحسين دائرة أدائها، وبالتالي توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأفكارها المتجددة في أنظمة التعليم العالي عمومًا وفي الجامعات خصوصًا، ليعود هذا التوظيف بالنتيجة على كامل العملية التعليمية والتربوية، باعتباره يصوغ رؤية فلسفية متوازنة ما بين أهداف الجامعة ورسالتها من جهة، وبين البيئة التعليمية بكل مفرداتها البشرية والمادية والفكرية من جهة ثانية.

## ١-٢. مشكلة الدراسة:

لقد نال موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي اهتمامًا كبيرًا من قبل العديد من الباحثين، تمثل ذلك في العشرات من الدراسات والأبحاث والمقالات والكتب خلال العقد الماضيين. وتعتبر الجامعات في الجمهورية اليمنية فتية وفق المعايير الدولية، وتحديدًا في الإدخال المتوازن لأنظمة إدارة الجودة الشاملة في التعليم، فلم يمر على إنشاء أقدما ثلاثون عامًا، فيما أقيمت أحدثها قبل أعوام قليلة، بل ويتواصل الجهود العلمي للتخطيط باتجاه تأسيس جامعات ومعاهد علمية وفنية على صعيد العاصمة صنعاء ومدن الجمهورية الأخرى. وقد شهد نظام التعليم العالي بمجمله تحولات كبيرة خلال السنوات الأخيرة، فقد حدث انتشار واسع أولًا في مجال كليات المجتمع ثم استمر مع تأسيس الجامعات الرئيسية، حيث كانت كل واحدة من هذه الجامعات ومنذ البداية نتاجًا لمبادرة حكومية غير ربحية، لذا يُعتبر

التعليم العالي في اليمن متواضعًا في إمكانياته المادية والتقنية، فضلًا عن أن بنيته غير الربحية تعتبر أحد السمات المميزة للجامعات الحكومية اليمنية، بيد أن ما حَقَّز على تقديم هذه الدراسة، هو مشكلة التعامل مع إدارة الجودة الشاملة والتعرف على حقيقة وفاعلية التخطيط والتنفيذ لموضوعاتها في الجامعات والمؤسسات التعليمية، وما يتصل بها من أنظمة وأنشطة على أكثر من صعيد ومستوى، وكيفية الاستفادة منها في تطوير وتحسين كفاءة الأداء البشري والمادي.

### ١-٣. أهمية الدراسة:

- تنطلق أهمية الدراسة من ضرورة الاعتماد والتطبيق الجاد لفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، لنهوض بالتعليم الجامعي، وفق التصورات الآتية:
- أ- إن التعامل مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحديد المدى الذي تُحَقِّق بموجبه الجامعات اليمنية أهدافها الآتية واللاحقة.
  - ب- إن التعرف على الاختناقات التي تصاحب عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يساعد على تشخيص نقاط الضعف، وبالتالي وضع المعالجات الكفيلة بالتصحيح والتصويب للنهوض بالعمل الجامعي بكل عناصره ومفاصله.
  - ج- إن إنشاء وحدة متخصصة بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات اليمنية في ضوء المعايير التي وضعتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من شأنه أن يدعم تطوير العملية التعليمية والتربوية ورفع مستويات الأداء الجامعي.

### ١-٤. تساؤلات الدراسة:

على الرغم من الدور الهام والكبير الذي تقوم به الجامعات والمؤسسات التعليمية في اليمن، في تزويد سوق العمل بأفراد مؤهلين ومدربين يساهمون بشكل مباشر وغير مباشر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، إلا أنها تعاني من بعض التحديات والصعوبات إزاء تلبية حاجات ومتطلبات المسيرة المتوازنة للمتغيرات العلمية والتقنية الحديثة، وبخاصة التحدي العصري المتمثل بتطبيق أنظمة الجودة، لذا تأتي الدراسة في إطار التكامل والمساهمة مع الآخرين للنهوض بعمليات التطوير والتجديد للتعليم الجامعي من جهة ولتحسين أداء العاملين في المؤسسات العلمية والجامعية من جهة ثانية، وانطلاقًا من الدور الذي تقوم به الجامعة في تحقيق أهداف التعليم العالي، العلمية والتربوية والاجتماعية، فإن الدراسة تحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في نشر وتعميق رسالة التعليم العالي في الأوساط الجامعية وعموم شرائح المجتمع؟

- ما الكيفية التي يمكن بها -ومن خلالها- التحوُّل الجدي في العلاقة التبادلية بين القيادة الجامعية ومتطلبات إدارة الجودة في مفاصل التعليم ودائرته المتكاملة في (المدخلات والعمليات والمخرجات)؟
- ثم هل يُعتبر الوقتُ مناسبًا للتطبيق الحي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من جهة وللتحسين المستمر للتعليم الجامعي من جهة ثانية؟

#### ١-٥. أهداف الدراسة:

- أ- التعرف على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطور الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وضمان رسالتها حاضرًا ومستقبلاً.
- ب- التعرف على الكيفية التي تتعامل بمقتضاها الإدارة الجامعية للعمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة للنهوض بالتعليم بشكل مبرمج ودائم.
- ج- بيان درجة ضمان جودة المنظومة الجامعية للارتقاء بالعملية التعليمية وتحسين دائرة الأداء الجامعي.
- د- تعزيز الوسائل الداعمة للإدارة الجامعية لضمان جودة العمليات المتصلة بكل جوانب العملية التعليمية.

#### ١-٦. منهجية الدراسة

بشأن منهجية العمل في الكتابة، جرى استخدام المنهج الوصفي لدراسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، عن طريق الاستثمار المتوازن للمراجع وما تناولته بعض الدراسات والكتابات المتخصصة في هذا المجال والتعبير عنها، بهدف الوصول إلى وضع فرشة من المعلومات والأفكار التي تلتقي بتطبيقات قائمة، أو قد تجد لها قواعد في الميدان، على مستوى الجامعات والمؤسسات التعليمية، إضافة إلى وضع المرغوب من الآراء والاستنتاجات ذات الصلة، بغية تحسين وتطوير واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية.

#### ٢-معنى الجودة

قد يكون من المناسب الإشارة إلى معنى الجودة، كما ورد في بعض المعاجم العربية، حيث يشير المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي "جاد" (١٤: ص ٢٤). وتشير الأدبيات إلى وجود عدة تعريفات لمفهوم الجودة مثل: "العمل المتقن، أو التدقيق أو التصحيح" (١: ص ١٠؛ ٣: ص ٦)، وكما يرى البعض ما يلي (١٨: ص ١٧-١٨؛ ١٤: ص ٢٢-٢٧):

- الجودة هي الملائمة للاستخدام.
- الجودة هي انخفاض نسبة العيوب.
- الجودة كالجمال في عين النظر.

- الجودة هي عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة.
- الجودة هي تحسين الأداء.
- الجودة هي النجاح في خفض التكاليف.
- الجودة هي المطابقة للاحتياجات.
- الجودة هي مسئولية كل فرد في التقييم.

ويرى آخرون من المهتمين بإدارة الجودة الشاملة: أن الجودة في مجال الإدارة تعني " أن تتم العمليات الإدارية دون خطأ أو أي عيب أو نقص، ومن أول محاولة، وأن تشبع رضا المستفيدين من السلعة أو الخدمة" (١٣ : ص ١١)، كما تعرف الجودة بأنها "تحقيق رغبات وحاجات وأهداف المستفيدين باستمرار" (٢٣ : ص ١٨)، والجودة: "هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية، وأما منظومة الجودة فيقصد بها الهيكل التنظيمي مع المسئوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة، ولقد تحول الاهتمام من مراقبة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة" (٢١ : ص ٣٩٧).

وفي ضوء التعريفات السابقة للجودة يمكن القول أن تحقيق الجودة على مستوى الإدارة الجامعية يتطلب تطوير مستمر في الأداء لجميع العاملين في الجامعة من أجل الحصول على أفضل (المخرجات) كنتائج لتنفيذ خطط فرق العمل الجامعي، في إطار القيادة الجامعية التشاركية.

## ٢- تطور مدخل إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها:

رغم الاهتمام المتزايد بمدخل إدارة الجودة الشاملة، فإن معظم الأدبيات تشير إلى أن أصوله الأولى ترجع إلى "العديد من الرواد الأمريكيين وهم شيوارت "Sewhart" وديمنج "Deming" وكروسي "Crosby" وجوران "Juran" الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (١٦: ص ٣-٦؛ ١١: ص ١٤؛ ٢٢: ص ١٦-١٨؛ ١٥: ص ٩٤-٩٩)؛ حيث وضع شيوارت عام (١٩٢٥) عندما كان يعمل في مؤسسة (ديل) للهااتف الأمريكية عدة عناصر لإدارة الجودة الشاملة، وأشار إلى أهمية تحديد مفهوم الجودة، واستخدام كل من التفكير الاستقرائي والتفكير الاستدلالي، والإحصاء في عملية التحليل والمراقبة. وأوضح (شيوارت) أهمية وجود عاملين لتحقيق الجودة هما: التفكير بطريقة موضوعية حقيقية، والعمل حسب ما نفكر ونشعر ونحس نتيجة الموضوعية الحقيقية.

وشارك ديمنج أستاذه شيوارت في وضع الأسس العلمية للرقابة على العمليات الإحصائية، وأشار إلى أهمية ربط الأجر بالإنتاج وإجراء عمليات الفحص والرقابة على المنتجات في المرحلة النهائية للكشف عن العيوب والأخطاء قبل وصولها إلى الزبون، وأهمية مشاركة العمال في صنع القرار، وتمثل إسهاماته في تطوير طرق الرقابة الإحصائية وتطبيقها، ووضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، كما وضع أربعة عشر مبدأ في الإدارة للوصول إلى الجودة شملت الأهداف والفلسفة والرقابة والتكلفة والعمليات، والقيادة والتدريب والسلوكيات والأخلاقيات-ولقيت مبادئ ديمنج في الجودة اهتماماً كبيراً في اليابان أثناء مشاركته في الإعداد للإحصاء الرسمي عام (١٩٤٧)، ويعزى النجاح الذي حققه الاقتصاد الياباني إلى استخدام مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة.

وبدأت أفكار كروسي في عام (١٩٦٠) من خلال كتابه (Quality is free) الذي أسهم في تطوير مفهوم الجودة، ويعتبر أول من وضع مفهوم منع حدوث الأخطاء (Zero defects)، وأنشأ جمعية الجودة (١٩٨٠) ووضح كروسي فلسفة الجودة الشاملة من خلال أربعة معايير تتمثل في (٢٤: ص ٤٧-٤٩):

أ- التكيف مع متطلبات الجودة.

ب- جوهر نظام الجودة الوقاية من الأخطاء.

ج- ضمان منع الخطأ.

د- قياس الجودة عن طريق التكلفة.

ويعتبر جوران من رواد الجودة الشاملة، وعزف الجودة على أنها الملائمة في الاستخدام، وأكد أن رسالة الجودة الأساسية للمؤسسة التعليمية هي تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستخدمين

(الطلاب والمجتمع)، من خلال التركيز على إنتاجية الفرد، ويتضمن تحسين الجودة عن طريق التأكد من أن كل فرد لديه المكونات الأساسية الضرورية لأداء عمله بطريقة ملائمة، وبالأدوات الملائمة، بحيث يتم إنتاج المنتج أو الخدمة التي تشبع رغبات الزبائن باستمرار.

ويشمل مفهوم جوران للجودة الأبعاد الإدارية الثلاثة (التخطيط، التنظيم، التحكم)، ويركز على مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة الشاملة والحاجة لوضع الأهداف وتحقيقها داخل المؤسسات، ويوضح جوران أن هناك عدة خطوات أساسية لتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات وتمثل هذه الخطوات في الأمور التالية (١٧): ص ص ٢٠٢-٢٠٣؛ ١٤: ص ص ٤٢-٤٤):

أ- بناء الوعي بثقافة الجودة داخل المؤسسة للتحسين والتطوير.

ب- تحديد الأهداف للتحسين.

ج- التخطيط للوصول للأهداف المرجوة.

د- التدريب المستمر.

هـ- تنفيذ المشروعات لحل المشكلات.

و- التقارير الصادقة.

ز- وضوح المفاهيم.

ح- استخلاص النتائج.

ط- الحفاظ على قوة فريق العمل عن طريق إجراء التحسينات.

ثم انتقل فكر الجودة إلى التعلم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد (مالكولم بالدريج) (Malcolm Baldrige)، وأخذت كليات المجتمع الأمريكية بمدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) نقلاً عن اليابان، وكان لديمنج (Deming) الفضل في تشجيع وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات وازداد التطبيق في الجامعات في التسعينات.

وأخذت اليابان بمواصفات الجودة منذ الأربعينات وطورت طرق ومبادئ ديمنج لتتلاءم مع البيئة اليابانية، فظهرت كلمة يابانية "Kaizen" وهي تعني التحسين المستمر في الأداء في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والإدارية، وهي مسؤولية الإدارة والعاملين وكل فرد داخل المؤسسة. وتقوم فلسفتها على الاهتمام بالزبون ورضائه وإشباع رغباته، وهي توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وتحليل المشاكل التي تواجه المؤسسة واتخاذ القرارات. ويتضمن مفهوم التحسين المستمر فلسفة ضبط الجودة ومفهوم دورة ديمنج لحل المشكلة، وعرفت اليابان دوائر الجودة في الخمسينات وكونت أول دائرة من دوائر مراقبة الجودة عام (١٩٦٠) بغرض تحسين الجودة ورفع كفاءة وفعالية القوى العاملة، وتعتبر دوائر الجودة جزءاً ضرورياً من عمليات الجودة داخل مؤسساتها المميزة لإدارة الجودة الشاملة اليابانية.

#### ٤- مراحل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة الجامعية:

يطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة وفق المراحل التالية ( ٢٢ : ص ص ١٢٩-١٣٠):

#### ٤-١. مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:

حيث تقرر إدارة الجامعة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ويتم إعداد برامج تدريبية متخصصة للقيادات الجامعية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها، ونشر أفكار إدارة الجودة لجميع العاملين بالجامعة ككل.

#### ٤-٢. مرحلة التخطيط:

يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وتحديد فرق الجودة، والتصديق على الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

#### ٤-٣. مرحلة التقييم:

وتشمل تقييم الأهداف المراد تحقيقها، والمنافع والعقبات والمتطلبات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويستفاد من نتائج التقييم في تطوير وتحسين العمليات وجودة المخرجات.

#### ٤-٤. مرحلة التنفيذ:

يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ثم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

#### ٤-٥. مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم تبادل الآراء بمشاركة جميع العاملين من أجل التطوير والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الشاملة.

#### إن عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تشمل ما يلي:

#### أ- الإعداد:

وهي بمثابة مرحلة التهيئة، والتجهيز للمراحل الأخرى، ويتم خلال مرحلة الإعداد، تعميق الإحساس بأهمية التطوير، واتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصياغة الرؤية التي تعتمد على متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المستفيدين وحاجياتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، وتدريب الرئيسين، وتوفير الدعم والالتزام والمساندة من الإدارة العليا.

#### ب- التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة نشر ثقافة الجودة داخل المنظومة، وتشكيل مجلس الجودة والقيام بالتنمية والتوجيه وإنشاء فرق الجودة (حلقات الجودة) وتوفير الموارد، وتنسيق البرامج التدريبية، وتقديم تغذية راجعة وفحص مقترحات التحسين المستمر.

### ج- التقويم التكويني:

ويتم توفير المعلومات لدعم جميع المراحل، والكشف عن نواحي القوة ونواحي الضعف، وذلك من خلال مسح الوضع الراهن، وتوفير التغذية الراجعة عن رضا المستفيدين، ومدى صلاحية برامج التدريب (١٠ : ص ١٩٦).

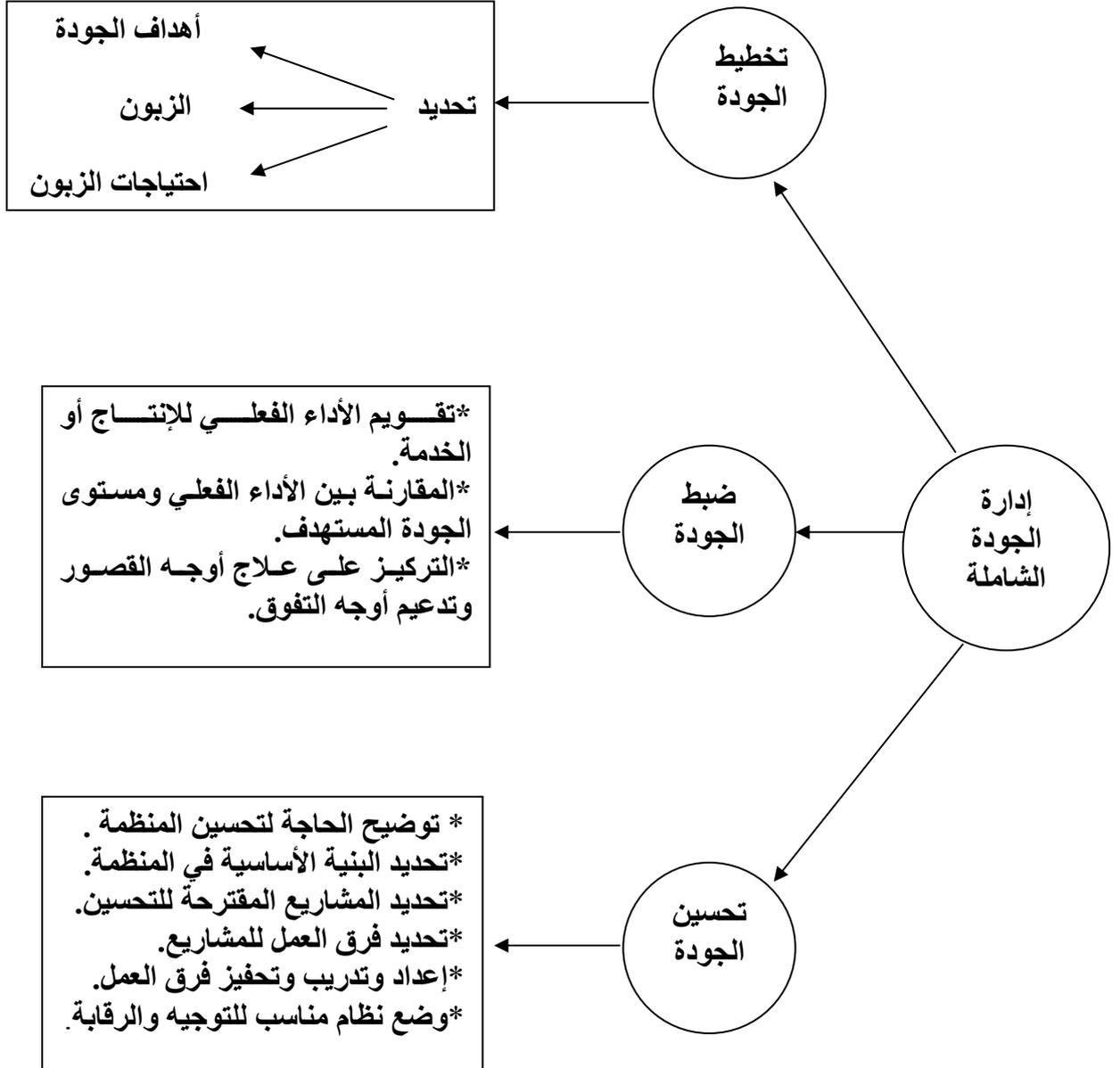
### د- التطبيق:

ويتم خلالها تفعيل الاتصال، وعمل فرق الجودة، ومهارات حل المشكلات، ويتم تحديد المسؤوليات والأدوار، ويمكن حل المشكلات من خلال دورة ( الخطة- العمل- المراجعة- التنفيذ) (١٤ : ص ٤٩).

### هـ- التقويم الختامي:

ويتم مقارنات تحسينية مع إنجاز منظومات أخرى عالمية والعمل على التحسين المستمر من خلال المسؤولين، ثم يتم إعادة مراحل التخطيط، وهكذا . وهناك اتفاق بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال عمليات (تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة) وكما هو موضح بالشكل رقم (١) وتفاصيل كل عملية.

الشكل رقم (١) يوضح مراحل إدارة الجودة الشاملة

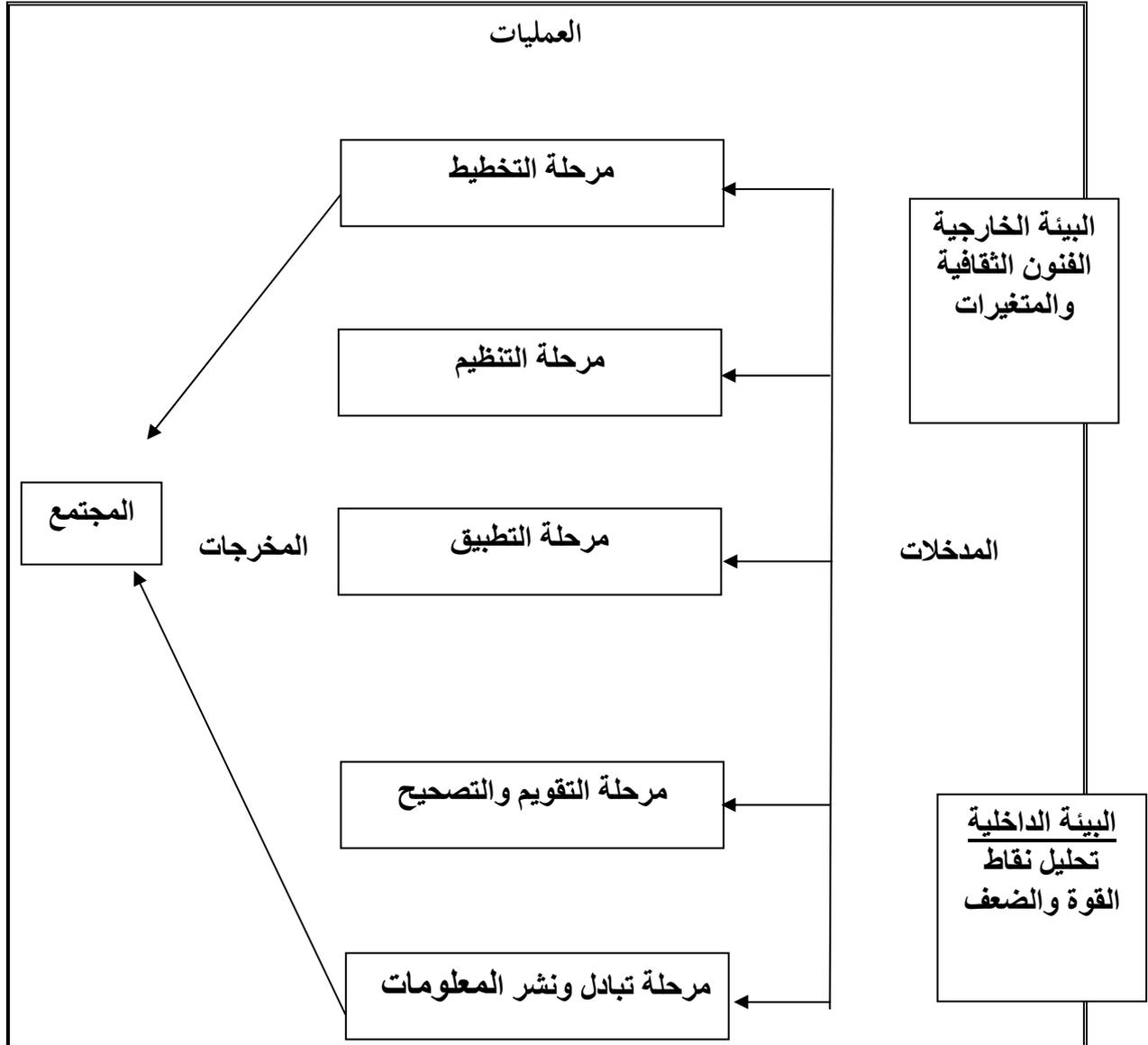


المصدر: د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، القاهرة: مركز

تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٠، ص ١٥.

يتضح من الشكل رقم (١) أن تحقيق الجودة الشاملة يستلزم تطوير عمليات التخطيط الجامعي في ضوء تلبية حاجات الأساتذة والطلاب والمجتمع المحلي عبر تطوير عمليات الرقابة والتقييم من أجل تحقيق التحسين المستمر والشامل للجامعة كنظام متكامل، ويمكن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال أسلوب النظم؛ بحيث يشمل التحسين المستمر للمدخلات والعمليات والمخرجات، وكما هو موضح في الشكل رقم (٢).

الشكل رقم (٢) يوضح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة الجامعية



المصدر: مريم محمد إبراهيم الشرقاوي، إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح)، القاهرة: مجلة التربية والتنمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٣) سبتمبر ٢٠٠١، ص ١٤٩.

يتبين من الشكل رقم (٢) أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يحتاج النظرة الشاملة للإدارة الجامعية التي تتأثر بالبيئة الخارجية والمتغيرات السائدة والمحتملة، مثل القوى الاقتصادية والسياسية والدينية وغير ذلك، وأيضا تتأثر بالبيئة الداخلية وما بها من نقاط القوة ونقاط الضعف، وهذا يتطلب التركيز المستمر على تحسين وتطوير العمليات الإدارية الجامعية (التخطيط، التنظيم، التطبيق، التقويم، وتبادل المعلومات) للحصول على المخرجات التي تلبي حاجات المجتمع في ظل التغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على الجامعة كمنظومة متكاملة.

وقام الباحث (أحمد درياس) (١: ص ٣٢-٣٦) بزيارة ثلاث جامعات في مدينة ديترويت بالولايات المتحدة الأمريكية، بغرض التعرف على تجارب وأساليب تطبيق إدارة الجودة في هذه الجامعات في مجال الإدارة الجامعية، خاصة ما يتعلق بتدريب القيادات الجامعية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات التي يتولون إدارتها، وقد خرج ببعض الملاحظات، مؤداها إن تطبيق أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة فَرَضَ عليها:

أ- إعادة تعريف دور وأهداف وواجبات الجامعات على نحو يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب- تحسين الوضع الكلي للجامعات على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحول شطر إدارة الجودة الشاملة.

ج- التخطيط لبرامج تدريبية شاملة في القيادة التعليمية للإداريين والأساتذة تعنى بمفاهيم القيادة التشاركية.

د- تبني برنامج لتطوير وتنقيف العاملين خاصة في ما يتعلق بمواقفهم وأفكارهم تجاه عملية التغيير.

هـ- توظيف البحث النظري والتطبيقي واعتباره قاعدة رئيسة تستمد منه البيانات والمعلومات التي في ضوءها يجب أن تعد السياسات التعليمية وعلى هداها يجري تنفيذها (تطبيقها).

لقد شمل البرنامج المذكور ( برنامج تدريب القيادات الجامعية ) وسائل تحقيق التفوق والتميز في الأداء من خلال تغيير الأطر المرجعية، وطرق التفكير المتعلقة بالعمل التعليمي بشكل عام، إذ تضمن البرنامج التدريبي ثلاث فترات:

**الفترة الأولى:** جرى فيها تدريب القيادات الجامعية على إدراك مفهوم دورهم الجديد في ظل أساليب إدارة الجودة الشاملة، وقد جرى التركيز في هذه المرحلة على دور رئيس الجامعة في التنظيم الإداري، وعلى دوره في القيادة التشاركية ودوره في فريق العمل كفرد، تتساوى سلطاته مع سلطة أي فرد من أفراد الفريق، ودوره في حل المشكلات كعضو مساهم وليس صاحب سلطة أو قرار نهائي.

**الفترة الثانية:** جرى فيها تدريب القيادات الأمامية الجامعية على كيفية تنمية وتوظيف مهارات القيادة التشاركية التي تتطلب منهم التخلي عن الكثير من نفوذهم التقليدي.

**الفترة الثالثة:** جرى فيها تدريب مكثف لفريق من العاملين في كل جامعة، مهمته الأساسية الإشراف على عملية التحول في جامعاتهم من النمط التقليدي إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة. وبعد عام من التدريب تبين أن القيادات الجامعية ما تزال في حاجة للتدريب في مجال القيادة التعليمية على نحو تطبيقي، إذ ظهر أن هذه القيادات تمكنوا من الجانب النظري وأخفقوا في الجانب العملي، خاصة في ما يتعلق بمفاهيم القيادة التشاركية، وإطلاق العنان لعملية التغيير والتطوير.

ضمن هذا السياق، يمكن تطبيق ما يُطلق عليه بمدخل السبعة (The seven's Approach)

لإدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة، والذي يتكون من ( ١١ : ص ص ١١٦-١١٧):  
أولاً- الإستراتيجية Strategy: بمعنى أن يكون لدى القيادة العليا فكرة عما تريد ان تكون عليه في السنوات القادمة (من ٣-٥ سنوات)، وبالطبع التدريب هو الخيار الأفضل أمام المنظمة (الجامعة)،- وهذا يتطلب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً- الهياكل Structures: حيث يتم إعادة هيكلة المنظمة وتغيير المسؤوليات والوظائف وإعادة بناء فرق العمل.- ويتم ذلك من خلال عملية التنظيم الجامعي المرتبط بمحقات الجودة.

ثالثاً- النظم Systems: أي إعداد نظم جديدة لتحسين المخرجات أو زيادة كفاءة وفاعلية العمليات أو إضافة ابتكارات تكنولوجية جديدة للمدخلات، ويتطلب ذلك توظيف تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً- العاملون Stuff: بمعنى معاملة الأفراد بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم ومطالبهم، أي إتباع العلاقات الإنسانية، ويتم ذلك من خلال التركيز على حاجات الأساتذة والتواصل الفعال في الجامعة.

خامساً- المهارات Skills: وذلك بتحسين القدرات البشرية من خلال التدريب المستمر وتشجيع الابتكار، ومن الضروري أن يشمل التدريب جميع مستويات الإدارة، والأفراد المشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سادساً- النمط Style : أن يكون نمط الإدارة والقيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم، ويتطلب ذلك من رئيس الجامعة ممارسة القيادة التشاركية، وتفويض المسؤوليات.

سابعاً- القيم المشتركة Shared Value : بمعنى إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة ، تحدد القيم السائدة وتبديلها بثقافة تتلاءم مع التطوير المستمر، وهذا ينسجم مع ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة.

إن إمكانية تطبيق ( مدخل السبعة) السابق ذكره، على مستوى الجامعة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن يتحقق لأنها تشمل وضع خطة إستراتيجية تعتمد على تشكيل فرق العمل الجامعي، وتوفير التدريب

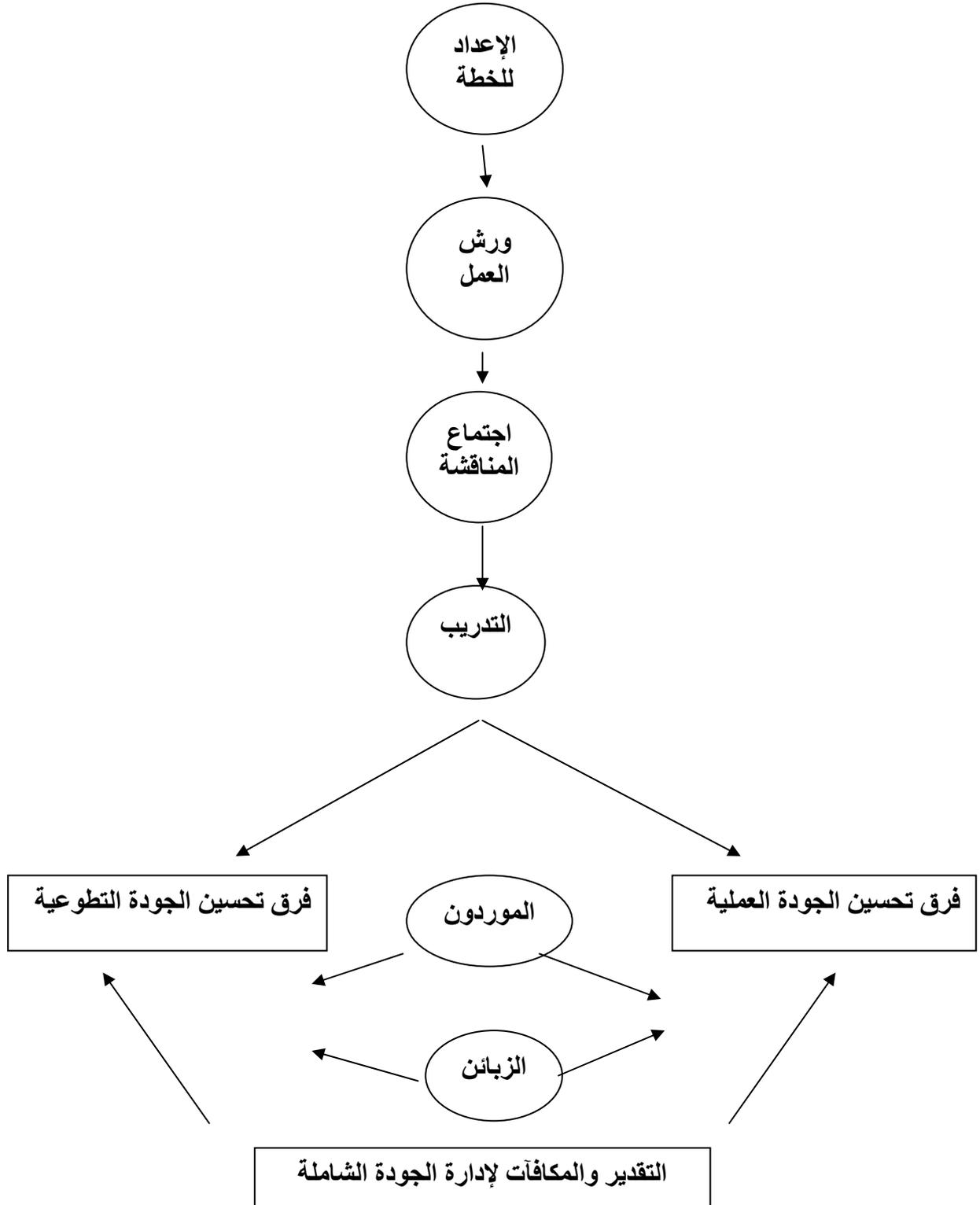
المستمر لتوظيف المهارات الخاصة بتقنيات وأدوات الجودة الشاملة، مع توفير جو من العلاقات

الإنسانية، والقيادة الجامعية التشاركية التي تعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة، وتشجيع الابتكار، والعمل على تلبية حاجات جميع العاملين في الجامعة.

ومن التطبيقات الهامة لإدارة الجودة الشاملة نموذج مارش (March) والذي يشمل عدة

خطوات، وكما هو موضح في الشكل رقم (٣).

الشكل رقم (٣) يوضح نموذج (مارش) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: J. March A Quality Journey: The Experience of Avon Training and ,G. Developing Quality Systems in 225. Enterprise Council in Doherty. Education, New York, Rout Ledge .1994, pp.220-225. رسالة دكتوراه: نبيل محمد الصالحي. تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، (رسالة دكتوراه).- فلسطين: جامعة الأقصى، ٢٠٠٧.

ويشمل نموذج مارش (March) لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة الخطوات التالية:

أ-التخطيط الاستراتيجي: ويتم تحديد الأهداف الجامعية المراد تحقيقها.

ب-الإعداد لخطة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة: ويتطلب تحديد الحاجات استخدام الاستبيانات أو العصف الذهني، لتحديد الزبائن ومتطلباتهم، وتحديد رسالة المؤسسة (الجامعة)، وتحديد العمليات المساهمة في نجاح التطوير من خلال مشاركة جميع العاملين.

ج-ورش عمل لتأصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة: ومن الضروري أن يشارك في ورش العمل أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، للتعرف على أفكار إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، وفوائدها، وخطواتها، ومتطلبات نجاحها، مع ضرورة توفير مكتبة تضم كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

د-اجتماعات لمناقشة إدارة الجودة الشاملة: حيث يعقد فريق إدارة الجودة اجتماعات للتأكد من استمرار العمل، وتنفيذ ورش العمل، ومناقشة أوجه الاختلاف، للحصول على تأييد أعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال تشكيل لجنة توجيه الجودة.

ه-التدريب على إدارة الجودة الشاملة: إذ من الضروري أن يلي التدريب حاجات الجامعة وحاجات الأفراد ورغباتهم، مما يساعد على التزام الجميع بتحقيق الجودة.

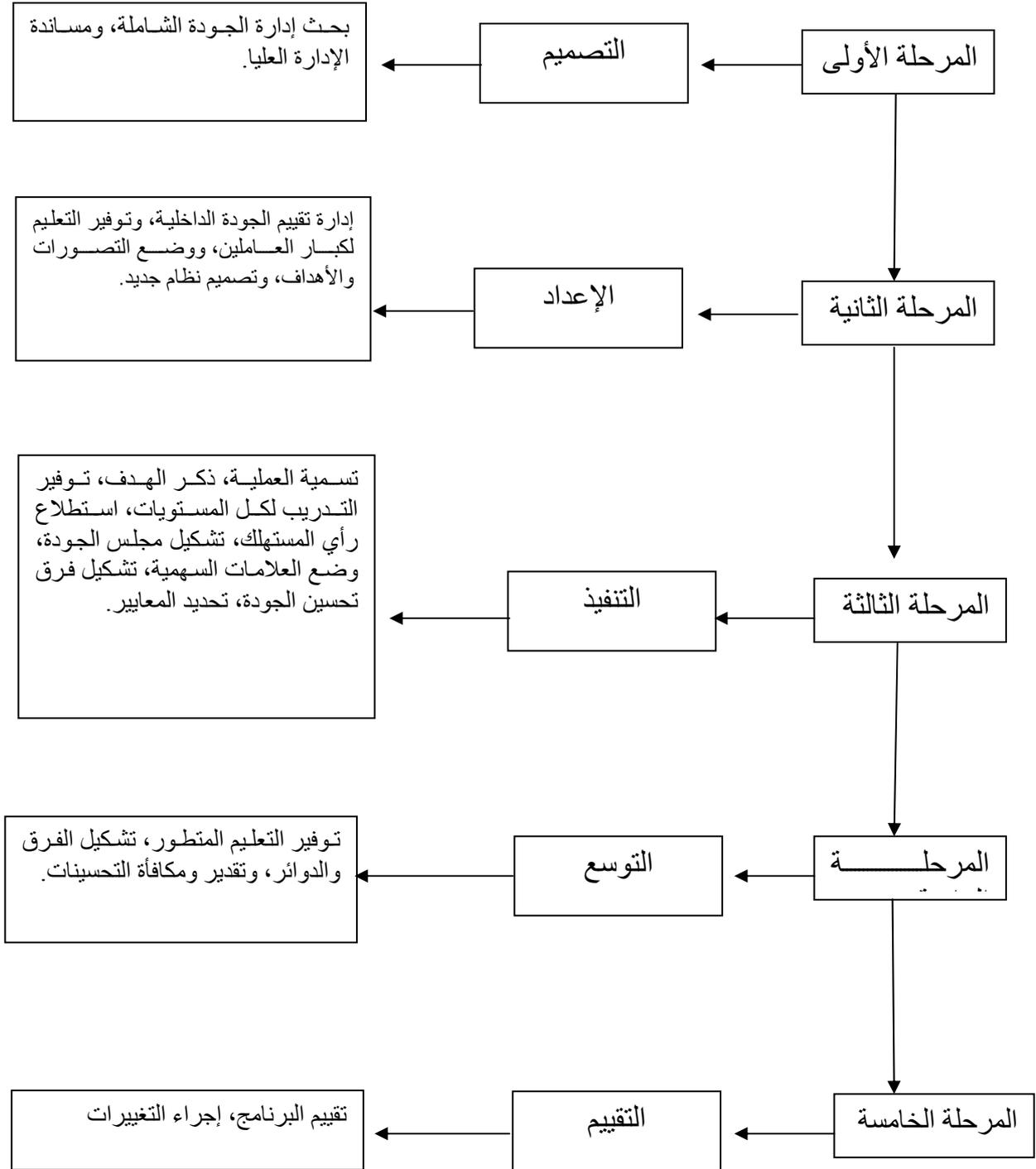
و-فرق التحسين: وتشمل نوعين، فرق تركز على تحقيق تحسينات معينة في العملية الإستراتيجية، وفرق التحسين التطوعية وهي تشبه حلقات الجودة.

ز- التقدير والمكافأة: وهي تهدف لتشجيع أداء العاملين على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

أن تطبيق نموذج مارش (March) يعتبر أكثر شمولاً وملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لأنه يركز على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وهذا يتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة لنشر ثقافة الجودة الشاملة، والتهيئة والإعداد للتغيير والتطوير، والتدريب المستمر لفرق الجودة وتوفير الحوافز والتقدير والمكافآت، وهي متطلبات هامة لنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

ومن التطبيقات الأخرى لمدخل إدارة الجودة الشاملة نموذج (أشوك ومتواني) Ashok & Mot wane ، ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل كإطار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعة، وكما هو موضح بالشكل رقم (٤).

الشكل رقم (٤) يوضح نموذج (أشوك و متواني) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: نبيل محمد الصالحي. تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، (رسالة دكتوراه).- فلسطين: جامعة الأقصى، ٢٠٠٧، ص ١٠٢.

يتضح من الشكل رقم (٤) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال عدة مراحل متكاملة ومتداخلة تؤدي إلى قيادة المؤسسة التعليمية (الجامعة) في اتجاه التغيير والتطوير الشامل والمستمر وهذا يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل وتعاون ومساندة ودعم وتدريب ورقابة وتقييم - للوصول إلى معايير ومواصفات الجودة الجامعية المراد تحقيقها حسب التصميم والتخطيط الجامعي الاستراتيجي.

### ٥-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

في ضوء ما تقدم حول مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقاتها المختلفة، يمكن استخلاص أهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بما يلي:

٥-١. التزام ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق مبادئ وفلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة الجامعية بشكل شامل ومستمر، بما ينسجم مع تطور العصر ومتطلباته ومستجداته وتحدياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية.

٥-٢. نشر فلسفة وثقافة الجودة الشاملة، لتهيئة جميع الأفراد إلى التغيير والتطوير من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل، وإصدار النشرات، وعقد جلسات العصف الذهني (١٩: ص ١٧).

٥-٣. إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة لقيادات الإدارة العليا، ورؤيسي الجامعات، وبعض الأساتذة.

٥-٤. تنمية المهارات الفكرية والسلوكية، وتحسين مستوى الأداء ولتطبيق مبادئ وتقنيات وعمليات إدارة الجودة الشاملة، من خلال العمل وفق نظام حلقات الجودة.

٥-٥. تحديد أهداف واضحة ومحددة لإدارة الجودة الشاملة بحيث تكون أهداف الجودة قابلة للقياس والتقويم وفق معايير واضحة للرقابة الإحصائية لتحقيق التحسين المستمر لمستوى الجودة في التعليم الجامعي (٢٠: ص ٣٢).

٥-٦. الاهتمام والتركيز على تحديد حاجات ورغبات الزبائن (المستفيدين الداخليين والخارجيين) والعمل المستمر على تلبية هذه الحاجات والرغبات حسب توقعاتهم.

٥-٧. تتطلب إدارة الجودة الشاملة (القيادة التشاركية) القادرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، بأساليب علمية وموضوعية، والقدرة على الرؤية المستقبلية، ورسم السياسات،

وتوظيف الإمكانيات والطاقات المادية والبشرية، وترجمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أداء عملي من خلال التطوير المستمر لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والرقابة ( ٥ : ص ٢٩).

٥-٨. توفير نظام للتواصل الفعال داخل الجامعة وخارجها، للحصول على المعلومات والبيانات والمقترحات اللازمة للتطوير المستمر للإجراءات والعمليات والبرامج التدريبية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٥-٩. بناء نظام شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة، تتمثل مسؤولياته في قيادة التغيير وتوجيه التطوير، وتنمية ثقافة الجودة، ومن الضروري أن يمتاز النظام بالمرونة والقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة، ويتكون هذا النظام من هيكل تنظيمي لتنفيذ آليات وإجراءات الجودة الشاملة من خلال توضيح الأدوار كما يلي (٧: ص ص ٨٩-٩٢):

أ- **مجلس قيادة الجودة:** ويمثل القيادة العليا لإدارة الجودة الشاملة، ويتكون من رئيس وعدد من الأعضاء (٣-٥) أفراد ودوره اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتوفير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لقيادة التغيير والتطوير والتحسين المستمر من خلال الرقابة الخارجية والتواصل الفعال.

ب- **لجنة تصميم الجودة:** تعمل بالتعاون مع مجلس الجودة من خلال المشاركة لتكوين نظام الجودة الشاملة، والإشراف على إعداد برامج التدريب، وتشكيل فرق العمل، ومتابعة التطبيق، والتطوير المستمر.

ج- **لجنة مراقبة الجودة:** تقوم بوضع معايير الجودة، ومراقبة الأداء وتحديد الأخطاء والانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية المناسبة لضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.

د- **لجنة تدريب الجودة:** تقوم بتحديد الحاجات التدريبية، وإعداد البرامج التدريبية، ومتابعة تنفيذها، وتطويرها بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.

هـ- **لجنة توجيه الجودة:** تعمل على توجيه فرق (حلقات الجودة)، وتوفير البرامج التدريبية، وتعمل على توثيق الصلات بين الأفراد في المنظمة من خلال (المنسق) الذي يتصل بأعضاء حلقات الجودة من خلال (القائد) لكل حلقة..

٥-١٠. يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة المرونة والصبر وعدم الخوف من التغيير والتطوير والتحديد في العمليات والسلوكيات والاتجاهات للأفراد والجماعات، في ضوء تداعيات ومستجدات الفكر الإداري والتعليمي المعاصر.

٥-١١. توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الابتكار والإبداع لجميع العاملين .

٥-١٢. توفير معايير واضحة للرقابة والمتابعة المستمرة لمدى تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات (٢: ص ١٥).

١٣-٥. ضرورة التوجه نحو تطبيق اللامركزية على مستوى الإدارة الجامعية، وتفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات للجماعات والأفراد لإنجاز الأعمال.

١٤-٥. يحتاج تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى وقت طويل، لأنها تحتاج إلى جهود كبيرة لنشر ثقافة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب، والرقابة، والتطبيق، وصولاً إلى النتائج المرجوة (٤: ص ٣٨).

١٥-٥. ضرورة التطوير والتحسين المستمر والشامل لمستوى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية.

## ٦- التوصيات:

١-٦. نشر الوعي بأهمية العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأوساط الجامعية، بغية التحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع من التغيير والتحسين المستمر للأعمال والأنشطة الجامعية.

٢-٦. العمل على وضع معايير واضحة لإدارة الجودة الشاملة، بحيث تكون قابلة للقياس والتقييم لتحقيق التحسين المستمر لمستوى الجودة في كل مفاصل ومستويات التعليم الجامعي.

٣-٦. التطبيق العضوي لمبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في حلقات العمل التعليمي كافة والمتمثلة ب ( المدخلات والعمليات والمخرجات ) الجامعية، بشكل شامل ومستمر، وبما ينسجم مع تطور الحياة والمستجدات والتحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية.

٤-٦. تنمية وتطوير الموارد البشرية، لتحسين دائرة الأداء لتطبيق مبادئ وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، من خلال العمل وفق نظام حلقات الجودة.

٥-٦. اعتماد مبدأ الشورى في القيادة الجامعية الجماعية، على صعيد:

أ- صياغة الرؤية المستقبلية للعمل الجامعي.

ب- رسم السياسات الجامعية ذات الصلة بتحسين المقررات والمفردات الدراسية.

ج- تحويل مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى ترجمة جادة في الميدان، وإلى أداء عملي متجدد وغير نمطي، من خلال التطوير المستمر لوظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتنسيق والرقابة وغيرها.

د- صناعة واتخاذ القرارات الصحيحة والمتوازنة بحسب التوقيت المناسب،

هـ- معالجة الفرص وحل المشكلات ضمن سقفها الزمني والمكاني، وبأساليب علمية وموضوعية وجماعية.

و- التوظيف الأمثل للإمكانات والطاقات المادية والبشرية العاملة في الجامعة.

٦-٦. توفير نظام فعال ومتطور للتواصل داخل البيئة الجامعية وخارجها، للحصول على المعلومات والبيانات والمقترحات اللازمة للتحسين المستمر للإجراءات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٦-٧. استحداث نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة، يمتاز بالمرونة والقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة، ويتكون هذا النظام من هيكل تنظيمي لتنفيذ آليات وإجراءات الجودة الشاملة من خلال الآتي:

أ- مجلس إدارة الجودة: ويتكون من رئيس وعدد من الأعضاء (٣-٥) أفراد يتولى مهمات صناعة واتخاذ القرارات ورسم السياسات وتوفير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لقيادة التغيير والتحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الميدان.

ب- لجنة تصميم الجودة: وتتولى عمليات الإشراف على إعداد وتشكيل فرق العمل، ومتابعة التطبيق، والتحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة.

ج- لجنة مراقبة الجودة: تقوم بوضع معايير الجودة، ومراقبة الأداء وتحديد الأخطاء والانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية المناسبة لضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة في العمل الجامعي.

د- لجنة تدريب الجودة: تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد البرامج التدريبية، ومتابعة تنفيذها، وتطويرها بشكل مستمر، بما يتناسب مع متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مرافق العمل الجامعي.

٦-٨. تصميم نظام حوافز لتشجيع التطبيق المبدع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع العاملين في الجامعة من الأساتذة والفنيين والإداريين.

## ٧-الخاتمة:

وترتيباً على ما سبق، يمكن القول إن 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، وهذا يتطلب توفير برامج التدريب الكافية للعاملين في الجامعات لإكسابهم إطاراً مرجعياً ومهارات أداءية وفنية واجتماعية وإنسانية، لمساعدتهم على رسم الاستراتيجيات وتحديد الآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق ونشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في إطار ممارساتهم لعمليات القيادة والتخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة والتقييم، بالإضافة إلى توفير الحوافز والتشجيع المادي والمعنوي لإثارة الدافعية والحماسة نحو الابتكار والتميز والتفوق لرفع مستوى إدارة الجودة الشاملة في الأداء والإنتاج والتحسين المستمر.

ضمن هذا السياق، يتضح أن هناك حاجة ماسة وضرورية لإجراء الدراسات المسحية الشاملة لتحديد الفرص والمشكلات والمعوقات والصعوبات التي تواجه تطوير الإدارة الجامعية، بهدف رصد الواقع الحالي للإدارة الجامعية بصورة واقعية وموضوعية لتحديد حاجات وأساليب التطوير المناسبة ومعايير ومستويات إدارة الجودة الشاملة المراد تحقيقها لمواجهة تحديات ومتغيرات ومتطلبات المستقبل في لحظة الحاضر.

## المراجع

١. د. أحمد سعيد درباس، إدارة الجودة الكلية: مفهوماً، وتطبيقاتها التربوية، وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي (دراسة وصفية). -الرياض: مجلة رسالة الخليج، العدد ٥٠، ١٩٩٤.
٢. د. أحمد سيد مصطفى وآخرون، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي. -الدوحة: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، ٢٠٠٢.
٣. الجودة الشاملة - الدليل المتكامل، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٥م.
٤. د. يوسف حجيم الطائي، د. محمد فوزي العبادي، د. هاشم فوزي العبادي. إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
٥. لويد دوبيتر، وكليكر ماسون. ترجمة: حسين عبد الواحد: إدارة الجودة / التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ١٩٩٧.
٦. د. محمد عبد الغني حسن هلال. مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٠.
٧. د. محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.
٨. د. محمود الوادي، د. رعد الطائي. "ضمان الجودة: صياغة المنهج وتحليل الممارسة بالتركيز على كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية للارتفاع بمستوى أدائها"، دراسة مقدمة إلى مؤتمر ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية. -عمان: جامعة الزرقاء الأهلية، ٢٠٠٣.
٩. د. مؤيد عبد الحسين الفضل، د. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك / منهج كمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
١٠. مريم بنت بلعرب النبھاني، تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. -عمان: جامعة السلطان قابوس، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠١.
١١. مريم محمد إبراهيم الشرقاوي، إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح). القاهرة: مجلة التربية والتنمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٣) سبتمبر ٢٠٠١.
١٢. نبيل محمد الصالحي. تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، (رسالة دكتوراه). فلسطين: جامعة الأقصى، ٢٠٠٧.

١٣. د. سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. الرياض: معهد الإدارة العامة، العدد (٧٨) إبريل ١٩٩٣.
١٤. د. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ج ١، ٢٠٠٩م.
١٥. د. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ج ٢، ٢٠٠٩م.
١٦. د. سعاد بسيوني عبد النبي. إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري. - القاهرة: دراسات في التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد (٣) يناير ١٩٩٦.
١٧. د. عادل السيد الجندي، إدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية نقدية). القاهرة: مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد (٢٠) مايو ٢٠٠٠.
١٨. د. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة: متطلبات التأهيل للأيزو. القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٥.
١٩. د. عليان عبد الله الحولي، نظام معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية (ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي. الفلسطيني. فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٤.
٢٠. د. عماد الدين شعبان علي حسن، الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية. الرياض: جامعة الرياض، ٢٠٠٥.
٢١. د. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، ١٩٩٧.
٢٢. د. توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة/مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٢.
٢٣. Kearns, D.T., David: "Using Quality to Redesign School System", Jassery Bass Publishers, San الصالحي. تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، (رسالة دكتوراه).-فلسطين: جامعة الأقصى، ٢٠٠٧.
٢٤. regory, C .Melaughlin: Total quality in research and development ,Florida, St. Luice Press, 1995-pp.47 -49. رسالة دكتوراه: نبيل محمد الصالحي. تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، (رسالة دكتوراه).- فلسطين: جامعة الأقصى، ٢٠٠٧.

٢٥. J. March A Quality Journey: The Experience of Avon Training .  
,G. Developing .and Enterprise Council in Doherty  
Quality Systems in Education, New York, Rout Ledge .1994,  
pp.220-225. في رسالة دكتوراه: نبيل محمد الصالحي. تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة  
الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، (رسالة دكتوراه).-فلسطين: جامعة  
الأقصى، ٢٠٠٧.

٢٦. G. Ledge Rout. Developing Quality Systems in Education,  
New York, .1994,pp.220-225. في رسالة دكتوراه: نبيل محمد الصالحي. تطوير  
الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، (رسالة  
دكتوراه).-فلسطين: جامعة الأقصى، ٢٠٠٧.