

# التعليم العالي في ظل البيئة الدولية المعاصرة :

## مقاربة من خلال مدخل الجودة

### بوحية قوي

أستاذ مساعد في الإدارة والعلوم السياسية — جامعة ورقلة — الجزائر، باحث بجامعة باريس الثامنة

**المستخلص:** تمثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة متكاملة ومقاربة إدارية تركز على عناصر النوعية المتمثلة في تنمية الثقافة الجماعية، التي تساهم في الوصول إلى أهداف إستراتيجية ترتبط أساسا برضا الزبون والمعاملين، وترتبط مفصليا بتنمية تقاليد العمل وتنمين جودة المورد والأداء النوعي، وتصميم أدوات كفاءة ومرنة في ذات الوقت بإقحام جميع التكوينات المؤسسية في حلقات التنفيذ والرقابة وفق معايير متجددة هندسة الأداء البشري. هذه الورقة البحثية تحاول مقارنة هذه الفلسفة، وذلك في جهاز التعليم العالي والبحث العلمي باعتباره يمثل نظاما ونسقا مركبا يساهم في إنتاج المعرفة وتسييرها وخلق معايير تأسيس الجودة في جهاز التعليم العالي بشكل يستجيب للمتغيرات في البيئة الدولية المعاصرة. ودعت الدراسة في الخاتمة إلى إعادة النظر في المناهج والأدوات والكفاءات الجامعية مما يحقق توطین حلقات الجودة وتطبيق مواصفات الايزو التعليمية بالجامعات العربية

### مقدمة: السياق العام للبيئة الدولية:

تعيش المؤسسات التعليمية والتربوية بيئة شديدة التنافس، تحكمتها قواعد ثورة المعلومات التي قلصت الكثير من الوقت والجهد والتكلفة، وأضفت مزيدا من المرونة على طرق التعليم والتدريس، وآليات الإدارة، وأبجديات التعليم العابر للحدود، العابر للقوميات.

هذه البيئة المطردة التسارع قدمت نموذجا مستحدثا للحضارة الموجهة الثالثة القائمة على سلطة المعرفة، هذه الأخيرة بدورها فتقت الذهنيات العالمية على حتمية توظيف معايير مرنة في تطوير رأس المال البشري والفكري والهيكلية والتنظيمية. المعرفة لا يمكن توليدها ونشرها وتطبيقها، إلا من خلال مؤسسات التربية والتعليم العالي، لأنها تمثل أنساقا لتنمية الموارد البشرية، وتطوير قدرات الأفراد الإبداعية والإبتكارية لاكتساب الطالب والأستاذ المعرفة والمعلومات والتفكير العلمي والبحث وتكوين الإتجاهات الإيجابية وتنمية قدراتهم على الإنتقاء والاختيار في مواجهة الإنفجار المعرفي والتقدم العلمي. (١) من الضروري إذن — في ظل طغيان أنماط تعليمية بسيطة وغير مواكبة لطبيعة اقتصاد المعرفة — إعادة النظر والقيام بعملية تطوير واسعة في منظومة العملية التعليمية من أهداف ووسائل وأساليب تدريس وعمليات مصاحبة أخرى، كإدارة والإشراف والتقويم والخدمات المساندة، وأن تقوم مؤسسات التعليم بإيجاد تقنيات فعالة للتطوير والتغيير وإبتكار أساليب للتعامل مع المعرفة والمعلومات، وصناعتها حتى يتم الحصول على مخرجات بشرية عالية المستوى قادرة على استيعاب عصر ثورة التكنولوجيا المعلوماتية والتأسيس لمجتمعات المعرفة، وهذا يتفق مع الرأي المستجد القائل بأن السمة التي تميز المجتمعات الحديثة هي تزايد الدور الاستراتيجي الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في تشجيع الابتكار وثقافة الإبداع كمحركات للتقدم والتنمية. (٢)

## أولاً: لماذا الحديث عن جودة التعليم العالي:

لا شك أن شبكة المعلومات (الإنترنت) ذلك الفضاء المعرفي المركب والمتناقض، قد ساهم في إضفاء درجة عدم اليقين (uncertainty)، وهو ما عزز حتمية تصاعد موجة البحث عن الحقيقة، في ظل توفر هذه الأداة بما تتيحه من فرص ومخاطر، وتغيرات وتحديات، لذلك ظهر التدافع في تحقيق المزيد من التغيرات الجوهرية في المضامين وليس المسميات والأشكال فحسب

### ١- كيف حولت شبكة المعلومات: الأنماط التعليمية (أفراد وهايكل) ؟

لو نظرنا إلى مؤسسات التعليم لأمكننا الخروج بالملاحظات التالية:

١. إن الجامعات تستقبل جيلاً جديداً من الطلبة وهم يتصفون بما يلي:

أ. يمتلكون مبدئياً معرفة حول استخدام التكنولوجيا، تم اكتسابها في المنزل أو المدرسة أو حتى ما يمكن تسميتها بمقاهي الإنترنت، وهم بهذه المعرفة قد تألفوا مع الحاسوب وطرق استخدامه، ويرون في التعليم العالي منفذاً أوسع للتعليم المنظم والرد على الكثير من استفساراتهم، ومعالجة العديد من المشاكل الفنية المتعلقة بالاستخدام.

ب. يتحكمون مبدئياً في مصادر التعلم من كتب منهجية وبمساعدة المعلومات المكتبية و المفردات المنهجية، بل رُزَم من المصورت التي قد ورثوها عن زملائهم الخريجين، وأمامهم فضاء الإنترنت حيث بإمكانهم الإبحار، وعليه فإنهم بحاجة إلى عملية تمييز للتفكير والتحليل وتطوير قدرات التعلم وليس مجرد وضع معلومات تلك الكتب والأوراق والمصادر في رؤوسهم بالإكراه وبأسلوب تركيب الامتحانات المطلوب حالياً قيادة الطالب ودفعه إلى التعلم عن طريق خلق الحاجة لديه ليتعلم ويعرف (A need to Know).

ج. توفر أغلب الأقسام العلمية مقررات عامة لطلبتها، مثل المكتبة والبحث أو مناهج البحث، هادفة إلى مساعدة الطلبة في البحث العلمي ومؤكدة على استخدام مصادر المكتبة بأنواعها المختلفة، وكيفية الاقتباس منها وتوثيقها، وبما يتناسب وأخلاقيات البحث، ويتوقع من الطلبة من خلال هذه المقررات معرفة استخدام الإنترنت بما توفره من مصادر هامة للمعلومات.

٢. تخصص الجامعات المعاصرة نسبة كبيرة من مخصصاتها المالية لتزويد مكاتب أعضاء هيئة التدريس وقاعات التدريس، والمكتبات بتقنيات التكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة من برمجيات وشبكات اتصالات بهدف إنجاح عملية التعليم وتحقيق التنمية.

٣. في إطار مجتمع المعلومات أصبحت الثقافة المعلوماتية (٣) مطلباً مهماً لكل فرد فيه، لم تعد المحاضرة الآلية الفعالة بحد ذاتها، لأن مفهوم التعليم في عصر المعلومات أصبح يمثل تركباً متجانساً من المعرفة والقدرة على التعلم والتطوير وإيجاد المعلومات والتفاعل، كما أنه يمثل القدرة على تحقيق الاتصالات، وحتى التعليم عن بعد الذي كان يتقيد بانفرادية المعلم وبعده أحواء التعلم والتفاعل مع زملائه من الطلبة، أصبح بفعل الإنترنت مختلفاً حيث أتاحت له فرصة المشاركة والنقاش والتحاور، وهنا يكمن هدف التعليم العالي الذي يسعى إلى تطوير قدرات الفرد في التكوين المستمر والإندماج مع البيئة بكل متغيراتها. (٤)

### ٢- نموذج المتعلم في ظل ثقافة الجودة (Quality Culture):

يرى "J. Bruner" في دراسته حول نماذج المتعلم "Model of The Learner" ثلاث نماذج من المتعلمين:

أ. نموذج اللوح الأملس (Tabula Rasa)، وهذا النموذج يفترض أن المتعلم مستسلم قابل للتأثيرات الخارجية (Passive) يعكس فقط النظام الموجود، وعليه فإن هيكل معرفته مستقاة كلياً من التجربة.

ب. النموذج البنائي أو الإستدلالي (Constructivism) الذي يؤكد بأن العالم كإنجاز حضاري لم يكن موجودا، إنما صنع نتيجة للتفاعل مع التجارب، أي أن العالم بني ويبنى بالتفاعل مع التجارب، المتعلم هنا نظري **theorist** يعمل على تشذيب المعرفة باستمرار اعتمادا على التجربة.

ج. نموذج المبتدأ ليكون خبيرا (Novice-to-Expert) الذي يحلل ما يعمله الخبراء ويدرب المبتدئين ليتبعوا خطواته التعليمية، التأكيد هنا على الخطوات العملية المطلوبة للانتقال بالطلاب من الفهم الأولي للموضوع إلى فهم الخبراء. (٥) من خلال النماذج سابقة الذكر يفترض في المتعلم المواصفات التالية:

- أن يكون من نوع المتعلم المدع الذي ينظر إلى الحقيقة والواقع على أنهما يصنعان ولا يكتشفان فحسب، إذ أن التعليم الحديث يتمنى ملكة التفكير الخلاق و الرؤية الاستراتيجية.
- أن يكون وكيلا نشطا لنظرية المعرفة.
- أن يكون من النوع الذي يعالج المعرفة الجديدة بالارتباط مع المعرفة السابقة.
- يعتبر المحتوى (النص) والسياق (المضمون) مهمين.
- إن المسؤولية الأساسية للتعلم تنمو معه كمتعلم.

هذه المواصفات المفترضة يبني عليها النموذج البنائي الذي يطبق من خلال مبدأ التركيز على الطالب في قاعة الدراسة (Student contered Classroom)، وليس مبدأ التركيز على المدرس (Teacher-Contered)، حيث يتحول دور المدرس من كونه محاضرا إلى كونه مدربا وميسرا للمعرفة (Facilitator) وهدفه مساعدة الطالب وتقويته. (٦) وتتحقق هذه المساعدة من خلال:

أولا: تحسين التفكير النقدي لدى الطالب: (Critical Thinking Skills) والتي تشمل التفكير الاستدلالي والاستخلاصي والقدرة على حل المشاكل، وقد اعتبرت هذه المهارات ليست مهمة فحسب بل وأساسية ضمن بنية التعلم التي تركز على المتعلم.

ثانيا: تحسين المهارات التعاونية والتكاملية: (Collaborative and Integrated Skills) إن فكرة المشاريع المشتركة التي تتطلب فريق عمل أصبحت أكثر شيوعا في مواقع الدراسة والعمل، حيث تستدعي جهودا تعاونية لحل مشكلة جماعية أو لتصميم جماعي، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات مناسبة لإمداد العمل الجماعي بمهارات خاصة تساعد على العمل ضمن المجموعة، وذلك بتصميم تمارين في موضوعات تتطلب التحاور والمناقشة وإبداء الرأي عبر التواصل الإلكتروني، وفضاءات المناقشات ونوادي الإنترنت ومحركات البحث.

### ٣- التحديات البيئية المتسارعة وميلاد مفاهيم الجودة وحلقاتها:

تمثلت أبرز التحديات التي واجهت المنظمات ككل ومنظمات التعليم في الوعي المتزايد بختمية التغيير، وإعادة النظر في الأنماط البيروقراطية القديمة، وضرورة توظيفها مع مفاهيم ومقتضيات مجتمع المعرفة، بينما كانت تقاس قيمة المنظمات في فترة الثورة الصناعية بما تملكه من مقتنيات أو موجودات متمثلة في المباني والآليات والأسهم المالية أو المخزون من السلع، فإن مدى نجاح الشركات في عالمنا المعاصر بات يعتمد بشكل أساسي على تعظيم قدراتها في الحصول على المعلومات وحسن توظيفها واستخدام المعرفة استراتيجيا وعمليا. (٧)

إن النظرة المتفحصة في المصطلحات الجديدة الوافدة والتي هزت وأثرت منظومة قيمنا الإدارية مثل: هندسة المعرفة Computerized Office Automation، وأتمة المكاتب Knowledge Engineering، والمصنع الحوسب Computerized Electronic Factory، وطرق المعلومات السريعة Information Highways، والانظمة الإلكترونية Electronic

Systems، والحكم الراشد Governance، كلها تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات كانت وستظل ذات أثر كبير على طبيعة العمل وتكوين الموارد البشرية.

ويوضح كل من "مايكل هامر وجيمس شامبي" (٨) ذلك بقولهما: "هندسة نظم العمل هي البدء من جديد أي البدء من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية، تترك البنية الأساسية كما كانت عليه، إنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية صنع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، إنها إعادة التفكير المعدلي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية، في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". (٩)

إن التحديات البيئية المتسارعة قد دفعت المنظمات إلى الخروج من إطار النموذج البيروقراطي، إلى مفاهيم تنظيمية تتفاعل تفاعلا مع التحولات والتغيرات الجديدة في البنية، ومن أبرز هذه المفاهيم التنظيمية الجديدة: منظور إدارة المصفوفات Matrix Systems، ومراكز الربح Profit Center، وفرق المشروعات Project Teams، وهو ما قاد في مجموعه إلى تقديم تصور مستقبلي قائم على ثقافة الجودة الشاملة Total Quality Management. (١٠) لقد ترتب على تنامي آثار ثورة المعلومات بروز انعكاسات محورية على قطاع التعليم العالي يمكن حصر أهمها في ما يلي:

- أصبح من الضروري البحث عن بنى وهياكل تربوية جديدة لمواجهة هذه التغيرات التي تتطلب عدة مهارات، مثل مهارة القدرة على التكيف، وقبول المخاطرة والمرونة والقدرة على استشراف الغد.
- إعادة النظر في أساليب تخطيط المناهج وبناءها وكيفية التعامل مع المعرفة من حيث طرق تدريسها وأسلوب تعامل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- ستؤدي التغيرات التكنولوجية الحالية والمستقبلية إلى تغيير معايير تقييم الجامعات وتحولها من المعايير المحلية إلى المعايير العالمية، وسيصبح الاعتماد الأكاديمي (Accreditation) أمرا ضروريا لأي جامعة، كما سيقوى الاتجاه نحو تطبيق الرقابة والمحاسبة التعليمية (Educational Accountability) التي تهتم بقياس نتائج العملية التعليمية بصورة مباشرة، من خلال التأكد من أن الأداء الذي تم إنجازه يتلاءم بدرجة كبيرة مع الأهداف المحددة Stated Objectives.
- أصبح التدريب المستمر لعضو هيئة التدريس بعد التعيين في وظيفة مدرس أمرا ضروريا حتى يتعرف على الجديد في مجال الحاسب الآلي وشبكات المعلومات، والجديد في نظم التأليف والبحث والاستقصاء، وبنوك الأسئلة في مستوياتها المختلفة بداية من التذكر حتى المستويات الإبداعية.
- سيصبح من الضروري إعادة النظر في طرائق التقويم القديمة في قبول للطلاب الجامعي، وستبرز أنظمة تقويم تقيس:

- النقد والتحليل.
- إتباع الأساليب غير النمطية في مواجهة المشكلات وحلها.
- إبداء الرأي أو اقتراح الحل.
- الإلمام بأبرز التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال التخصص.
- الإلمام بالمعارف التي يدرسها الطالب في مختلف السنوات، سواء أكان ذلك من المعلومات التي حصلها من المراجع العلمية أو الدوريات، أو من الأبحاث التي أجراها أو من الدراسات الحرة التي اطلع عليها.

- سيتم استحداث معايير عالمية لتصنيف الجامعات بمختلف تخصصاتها وتبرز حقائق مذهلة ترتبط بمفاهيم الأمية الثانية (المعلوماتية)، والفجوة الأكاديمية بين الجامعات الغربية وجامعات دول العالم الثالث. (١١)
- من المتوقع أن يحدث نزوح للعقول المفكرة داخل الدولة وخارجها، إذ ستنتقل بعض العقول إلى هجرة داخلية في الوطن- بمعنى العدول عن التدريس في الجامعات الوطنية والتدريس بالجامعات الغربية التي تمتلك فروعاً لها داخل دول العالم النامي، هذا ناهيك عن استمرارية نزيف الأدمغة نحو الخارج.
- ويبرز التحول الرقمي كخاصية هامة في مسار تحول الجامعات، بهذا الصدد تطرح تساؤلات هامة وفق الآتي:
  - ما هي استراتيجية الجامعة بشأن اقتناء تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الاتصالات والمعلومات.
  - ما هي الاتجاهات الحاكمة للجامعة وفق رسالتها وثقافتها وتقاليدھا.
  - ما هي التأثيرات المتوقعة عن عمليات التحول الرقمي على نطاق الأنشطة الإدارية والعملية والبحثية الإيجابية منها والسلبية.
  - ما هي طبيعة احتياجات الجامعة للأنظمة والتقنيات كما ونوعاً.
  - ما هي درجة الاستعداد والقبول في استيعاب مهمات التحول الرقمي والتعامل مع تقنياتها.
  - ما هي إمكانيات التوافق بين أساليب العمل القائمة والأساليب الجديدة. (١٢)
- يطرح التحول الرقمي مفاهيم جديدة، فالجامعة المبدعة والجامعة الذكية التي تتطلب قدراً وملحوظاً من الاقتدار المتميز (Distinctive competence).

### ما هي سمات الجامعة المبدعة ؟

١. امتلاك نظم تعليمية سريعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية، يتقدمها تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ومرونة عالية في إعادة تصميم مناهجها الدراسية ومساقاتها وفق تلك التطورات.
٢. الاستجابة المرنة للمتغيرات الطلب على مخرجاتها لنوع وكم المعارف والمهارات ذات الصلة.
٣. التمكين من تقديم برامج خاصة لتلبية احتياجات موصوفة من المتعاملين والشركاء في العملية التعليمية (دول، شركات، منظمات، أفراد) في أكثر من موقع وفق ما يحقق رغباتهم ويناسب احتياجاتهم.
٤. إمكان التحكم في أزمته تنفيذ البرامج التعليمية وفق المواصفات المطلوبة لمستوى الإعداد المعرفي، والمهاري لمخرجات التخصصات الجامعية المطلوبة.
٥. تقييم مناهج دراسية مناسبة لاتجاهات ورغبات المتعاملين بشأن المهارات التي يجدون فيها مطالبهم من حيث النوع والزمن المطلوب.
٦. استخدام معطيات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تحقيق الارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين، وكذلك التسهيلات الأخرى، الأمر الذي يقود إلى مزيد من مرونة الحركة والقرارات، فضلاً عن تحقيق خفض واضح في التكاليف.
٧. قدرة الجامعة المبدعة على تقديم خدمات تعليمية منخفضة التكلفة، حيث يتحدد سعر المقعد الدراسي في ضوء قيمة (طبيعة المعرفة Know How) التي توفره برامجها التعليمية. (١٣)

من خلال كل ما سبق تتضح الحاجة الملحة لتوطين طرق حديثة لإعداد القيادات وخلق بيئة ملائمة التي تجمع بين متطلبات اكتساب المعارف والمهارات واحتياجات الزبائن، مع ضرورة إحداث تغييرات إستراتيجية على طبيعة الهياكل والنظم والبرامج الجامعية.

## إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم:

### ١- في مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت تعريفات الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، فقد عرفها كل باحث من وجهة نظر تخصصه، وما يدل على ذلك هي إجابة "ديمنج Deming" الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، عندما سئل عن تقديم تعريف لهذا المفهوم، أجاب بأنه لا يستطيع ان يقدم تعريفا محددًا لإدارة الجودة الشاملة، مبررا ذلك بأن هذا المفهوم يتضمن معالم كثيرة بالنسبة للباحثين. (١٤)

\* يعرفها معهد الجودة الفدرالي في الولايات المتحدة (Federal Quality Institute) بأنها القيام بالعمل وبشكل سليم من أول مرة مع ضرورة الاعتماد على آراء المستفيدين من السلع والخدمات في مدى تحسين الأداء. (١٥)

\* يعرفها آخرون بأنها فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية القياسية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. (١٦)

\* يعبر "Hoffer et al" بأن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر مرونة و سرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في تخطيط وتنفيذ الأداء التشكيلي. (١٧)

\* أما "سونيا محمد البكري" فتعرف الجودة الشاملة بأنها فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس عملية دمج عمليات المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة وتبني إدارة الجودة الشاملة على مدخل النظم، الذي يأخذ في الاعتبار التداخل بين جميع عناصر التنظيم، مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة وهذا يتطلب الدمج بين:- بنى الاستراتيجية المبنية بالتوجه للمستهلك ( الطلبة، الأساتذة، الأداة، الإشرافية، سوق العمل).- أدوات الجودة.- مشاركة العاملين. (١٨)

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى توطين الجودة في كل وظيفة من وظائف المنظمة، وفي جميع أقسام المنظمة، بحيث يمكن تقديم خدمة أو سلعة ذات مستوى تنافسي.

وتبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- تحسين صورة المنظمة في نظر العملاء الداخليين والخارجيين.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة والعمل بروح الفريق ونشر الثقة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل، وتشير الدراسات أن الجودة أحد العوامل الهامة في تحفيز العاملين ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية وزيادة ارتباطهم بالمنظمة وأهدافها. (١٩)

- يحقق تطبيق الجودة الشاملة عائدا مرتفعا بهذا الصدد يقول رئيس شركة American Express: نحن مهتمون جدا بالإستثمار في إدارة الجودة الشاملة لأن العائد كبير جدا، ويتمثل العائد في رضا المستهلك وتخفيض التكاليف، وتحقيق الميزة التنافسية في السوق. (٢٠)

## ٢- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:

لا يوجد اتفاق بين جميع الباحثين بشأن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن يمكن إيراد أهم هذه المتطلبات على

النحو التالي:

- ١/ دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: ويتمحور دعم الإدارة العليا فيما يلي:
  - الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع العاملين ومختلف مستويات المنظمة في ضوء خطة عمل واضحة.
  - تخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق هذا المدخل الحديث.
  - تحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد الإتصال والتنسيق اللازم.
  - الإلتزام بالخطة والبرامج على كافة المستويات.
- ٢/ التوجه بالمستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة: يعتبر العميل هو محور كل الجهود والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، لذا فإن على المنظمة أن تعمل على:
  - تقييم مستوى رضا عملائها من خلال إنشاء نظام معلومات.
  - أن تحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم وأي متغيرات في حاجاتهم وآدائهم.
  - أن تعمل على إشباع تلك الاحتياجات كما ونوعا وفي الوقت المناسب.
  - أن تعمل على تطوير العلاقات معهم.
- ٣/ تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة: وذلك ب:
  - تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
  - إعداد وتهيئة العاملين بمختلف المستويات وإقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
  - نشر الوعي وتقنييف العاملين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية.
  - تنظيم العمل وتحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله تفويض السلطة.
  - وضع نظم تحفيز والمكافآت.
  - وضع نظم مراقبة الأداء.
  - وضع الخطط والبرامج وتحديد الفترة الزمنية للتنفيذ.
  - حث العاملين على الابتكار والمبادرة.
  - إيجاد قواعد إجراءات العمل.
  - أن يتم مواجهة الأخطاء وقت وقوعها، وأن ينظر الأفراد إلى الأخطاء على أنها فرص ثمينة للتحسين.
- ٤/ مقياس الأداء للإنتاجية والجودة: وهذا يتطلب وجود نظام قادر على القياس الدقيق مبني على الأساليب الإحصائية لتحديد الاختلالات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات، وهو ما يتطلب تدريب العاملين على:
  - استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعد على جدولة أعمالهم و لفترة طويلة.
  - التحديد الزمني للمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل في كل عملية، وهذا يساعد الإدارة على السيطرة على الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للأفراد
- ٥/ الإدارة الفعالة للموارد البشرية للمنظمة: إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب:
  - وضع نظام للإختيار والتعيين.
  - توصيف الوظائف.

- تقييم الأداء.
- التدريب المستمر.
- التحفيز والمكافآت للفريق المدع من العاملين.
- تقييم أداء العاملين يقوم على فكرة الفريق الواحد.
- ضمان المشاركة في وضع الخطط.

٦/ التعليم المستمر: بوضع خطة تدريب وتعيين لكافة المستويات لأن ذلك يضمن تعزيز قدرة العاملين على الأداء المتميز وإكسابهم المهارة اللازمة في استخدام الأساليب والأدوات المناسبة.<sup>(٢١)</sup>

### ثانياً- الجودة في قطاع التعليم: المفهوم والآليات:

يعتبر قطاع التعليم أحد القطاعات التي توليها الحكومات أهمية بالغة على اختلاف مشاربها وتباين فلسفتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فهو صناعة كبيرة واستثمار بعيد المدى، ويتضح ذلك جليا في أهدافه وأدواته وآلياته وموارثه وعوائده، وحجم المنتفعين به.<sup>(٢٢)</sup>

ويواجه تعريف الجودة في قطاع التعليم صعوبات حقيقية لانبثاق المفاهيم من مصادر فلسفية مختلفة، غير انه يتضمن بشكل إجمالي تحقيق مجموعة من الأهداف الإنصالية بالزبائن (طلبة، مؤسسات خارجية) بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة. يعرف "Cheng and Tam" إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم على أنها مجموعة من العوامل المشكلة من مدخلات وعمليات النظام التعليمي، يتم من خلالها تقديم خدمات تحقق الرضا التام للأعضاء الداخليين والخارجيين، من خلال تحقيق توقعاتهم الصريحة والضمنية.<sup>(٢٣)</sup>

إن نجاح الإدارة القائمة على الجودة الشاملة في الصناعة قد طرح بإلحاح إمكانية تطبيقها في التعليم وكان "ديمنج" رائد الجودة قد أشار إلى ضرورة إدخال الجودة الشاملة في التعليم والنظر إليها بوصفها منظومة من عمليات الجودة في التربية والتحسين المستمر في التعليم، إذ باستطاعة المدرسة والجامعة أن تحسن من نوعية مناهجها الدراسية، ومساقاتها وطرائق تقييم والتطوير التنظيمي. بمختلف اختصاصاتها، من هنا ظهرت أول مواصفة قياسية مقننة للجودة في التعليم سنة ١٩٩٢، حيث أصدرت المؤسسة البريطانية للمعايير "British Standards Institution" إرشاداتها بالتوجيه نحو تطبيق معايير المؤسسة في مجال التربية والتعليم.<sup>(٢٤)</sup>

وفيما يتعلق بتطبيقات إدارة الجودة في التربية والتعليم، استعرض كل من "موتواني Motwani" و "كومار Kumar" بعض المحاذير التي تناولتها أدبيات حول هذا الموضوع وهي كالآتي:<sup>(٢٥)</sup>

١. تنصف المؤسسات التعليمية بضعف القابلية للتغيير.
٢. خشية أعضاء هيئة التدريس من افتقادهم لخصوصيتهم واستقلالهم من جراء تأكيد إدارة الجودة أهمية العمل الجماعي.
٣. يدور الجدل حول فوائدها، فإدارة الجودة الشاملة على الرغم من اهتماماتها بتحسين العمليات، لا تتمكن من إجراء تغييرات جذرية.
٤. والجدل الأخير يدور حول منشأ الجودة الشاملة، فكثيرا من تطبيقاتها تم في قطاع الصناعة بشكل يفوق تطبيقاتها في قطاع الخدمات.

غير أنه توجد الكثير من الشواهد على نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم منها:<sup>(٢٦)</sup>

- حققت اليابان اقتصادا قويا على الرغم من نقص المصادر والثروات الطبيعية، ويميل المتخصصون في اقتصاديات التعليم إلى القول بأن ذلك يرجع إلى نظام التربية والتعليم فيها، الذي يعد من أوائل النظم التعليمية التي طبقت نظرية دمنيج، ومن الجدير بالذكر أن نظام التعليم في اليابان حظي باهتمام كبير من التربويين في أقطار شتى بهدف الاستفادة من أساليبه والاسترشاد بتطبيقاته.
- تنامت عملية تبني المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية وفي كثير من أقطار العالم واحتضانها لإدارة الجودة الشاملة لتكون أداة لإعادة النظر في العمليات وطبيعة تفاعل الأفراد، ورسم الغايات وصنع الرؤى والاستراتيجيات البعيدة المدى.
- الترابط الوثيق بين سمات المدارس الناجحة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ففي دراسة قام بها كل من " Wilson and Corcoran " عام ١٩٨٨<sup>(٢٧)</sup>، هدفت إلى التعرف على الخصائص المميزة لـ ٥٧١ مدرسة تتصف بأنها مدارس ناجحة، تبين أن أبرز الخصائص هي: القيادة الفعالة، إتاحة فرص تعليمية جيدة، المشاركة الجماعية، التحسين المستمر.
- في دراسة قام بها مكتب التطوير والبحوث التربوية بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٨ تناول الاتجاهات الحديثة في التعليم، كالمدراس الفعالة والمشاركة في صنع القرار التربوي، والتخطيط الاستراتيجي والتعليم القائم على النتائج، وتوصلت الدراسة من خلال التحليل الدقيق لهذه الاتجاهات إلى ان إدارة الجودة الشاملة تمثل الدعامة الأساسية لهذه الاتجاهات ولغيرها من المبادرات التربوية.
- احتلال فلسفة الجودة ومبادئها لبؤرة الاهتمام في جهود إعادة تشكيل التعليم في عدة دول منها: كندا اسبانيا، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا.
- وجود مؤشرات عديدة في نواح تطبيقات إدارة الجودة في التربية والتعليم، منها تحسين تحصيل الطلبة، بروز مفهوم الذات لدى الطالب، تنامي الروح المعنوية لدى الأساتذة.

#### ٤- أين كانت الإنطلاقة:

تم استخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM في إحدى المدارس الثانوية ذات (١٢ صف) في مدينة "Sitka" بولاية "الأسكا" الأمريكية، كما وقد تم نشر النجاحات التي حققتها تطبيقات هذا النظام على مستوى التعليم الجامعي في جامعة "Oregon State University" سنة ١٩٩٠، إذ تم نشر عملية تطبيق هذا النظام في دراسة الباحث " L.Edwin Coate" الذي كان يشغل منصب نائب رئيس جامعة "أوريجون" للشؤون المالية والإدارية والذي لعب الدور القيادي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في هذه الجامعة، وقد تم دعم هذا المشروع من رئيس الجامعة، حيث تم تحديد مجموعة من الأهداف لتطبيق نظام الجودة الشاملة بعد إجراء مسح شامل خلال ١٩٩٤ لعملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المعاهد التعليمية، وبعد الانتهاء من مسح ٢٥ كلية وجامعة اعتمدت نظام الجودة الشاملة قال نائب رئيس جامعة "أوريجون" بأنه قد يتم تعميم التجارب على بقية الكليات.(٢٨)

هذا وقد تم التوصل إلى أن النهج الأفضل لتطبيق الجودة الشاملة في جامعة أوريجون هو توليفة نهج التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Approach المشابهة لذلك الذي استخدم في شركة (Hewlet Packard) سوية مع معايير جوائز النوعية (Award Criteria Baldrige) لغرض وضع خطة لمدة خمسة سنوات قادمة، وقد تم إجراء هذه الدراسة الريادية على الواقع العملي لعدة أسباب أهمها:

- اعتبار نظام الجودة الشاملة من القضايا ذات الأولويات العليا.
  - الاحتمالية العالية لنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة.
  - قناعة الإدارة الجامعية بالأهمية البالغة لنظام الجودة الشاملة.
  - لم يسبق لأحد أن جادل تطبيق هذا النظام في البيئة الجامعية.
  - أهمية النظام بالنسبة للمنظمات المستفيدة من مخرجات التعليم الجامعي.
  - أظهرت التطبيقات نتائج كبيرة تتلخص في أن معظم تطبيقات نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي تركز على الجانب الإداري أكثر مما هي عليه في جانب التدريس و البحث.<sup>(٢٩)</sup> ولتعظيم و تعزيز الشراكة المالية و العلمية ما بين منظمات الأعمال و الجامعات الأمريكية ، تأسس اتحاد (Consortium) عام ١٩٩١ كهيئة تتمثل منظمات مهنية مثل جمعيات الأعمال (Business Associations) و جمعيات فردية (Individual Associations) بالإضافة إلى الجامعات في هيكله مبادرة غير ربحية أطلق عليها المبادرة الوطنية لنوعية التعليم (National Education quality Initiative)، و تتمثل أهداف الاتحاد في ما يلي<sup>(30)</sup>
  - تحقيق (Inclusion) للحرص الملائمة لعلوم النوعية (Quality Sciences) والفنون المتعلقة بها و جعلها مهمة لكل مساق أو مادة دراسية يأخذها كل فرد في النظام التعليمي اعتبارا من التعليم الثانوي و انتهاء بالتعليم الجامعي.
  - تحقيق التعاون المتبادل ما بين علوم و خصائص الجودة و الفنون المتعلقة بها و جعلها من المفاهيم التي تخدم الإدارة و العمليات التعليمية لجميع المدارس و الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية.
  - تحسين نوعية محتوى المواد و المستلزمات التعليمية الأخرى من حيث المحتوى و المضمون ، طرق الوصول إلى الطلبة من خلال العملية التعليمية هذا و قد تشكلت تحالفات رائدة في حقل الشراكة ما بين منظمات الأعمال و الجامعات خلال السنوات القليلة الماضية مثل:
  - تحالف (Xerox) مع جامعة Carnegie Mellon .
  - شركة (IBM) مع معهد ماساشوتس للتكنولوجيا (MIT) ومعهد روشيستر للتكنولوجيا (Rochester I . T) .
  - شركة (MOTOROLA) مع جامعة (Pardue) .
  - شركة Milliken مع معهد جورجيا Georgia Technical Institute وجامعة شمال كارولينا North Carolina State University.
- وأصبحت الجامعات الأمريكية بمثابة حاضنات لصناعة المعرفة والتكنولوجيا الدقيقة واستقطاب أهم رؤوس المال الفكرية والبشرية والاقتصادية.
- وتركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة حاليا على مجال تقويم المؤسسات التعليمية بقصد تطويرها وتحسينها وقد توافقت فلسفة أفكار إدارة الجودة الشاملة مع تطلعات العاملين في مجال البحث التربوي والتخطيط و وجدت طريقها في الممارسة العلمية لأنها عملت باتجاه توفير اطار نظري لدراسة المشكلات و تغيير آلية صناعة القرار في الخطط التعليمية.
- يحتاج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى المنهج التالي :
- ★ تحديد مسؤولية العملية الإدارية .
  - ★ إيجاد و تطوير المعايير المستخدمة في النظام .
  - ★ محاولة مطابقة المواصفات لمتطلبات المستفيدين .
  - ★ البحث لغرض إيجاد فرص التحسين و التطوير للعملية التعليمية .

★ ترتيب فرص التحسين و التطوير حسب الأسبقيات و تحديد الأهداف على ضوء ذلك .

★ التحسين المستمر للعملية التعليمية.<sup>(٣١)</sup>

و تتكون العملية التعليمية في الجامعات في مجملها من ثلاثة عناصر أساسية :

- المناهج و الأساليب أو الأنظمة .

- العملية التعليمية .

- الهيكلة و البناء الجامعي .

- الأساليب .

ولغرض تحقيق هذه الأهداف يتعين على الجامعات تعميق و ترسيخ المفاهيم التالية : (٣٢)

١- الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على الأمدين القريب و البعيد بالإضافة إلى طموحاتهم و آمالهم ( أي سماع صوت المستفيد ) من خلال عملية توظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين و الإدارة .

٢- الفهم الكامل للروابط ما بين كل من المستفيدين و بين عمليات تصميم العملية التعليمية في الجامعة أو الجامعات و تطبيق العملية التعليمية بحد ذاتها و نوعية الخريجين .

٣- تقوم الجامعات من ناحيتها بإنجاز تعهد (معنوي بالدرجة الأولى) يدعو المستفيدين بمنح ثقتهم و اعتمادهم على خريجها .

٤- يتوجب على الجامعات أن تنشئ نطاقا فعالا يتعلق بعملية إدارة العلاقات المتبادلة مع المستفيدين الذين من خلاله يمكن للمستفيد بسهولة الحصول على المساعدة و الاعتماد على الجامعات في الحصول على حلول لمشاكلهم .

٥- قيام الجامعات بقياس رضا المستفيدين عن أداء خريجها و إمكانية مقارنة هذه النتائج مع نتائج خريجين لجامعات أخرى وطنية أو من خارج البلد و استخدام هذه النتائج و المعلومات في تقييم و تحسين العملية التعليمية داخل الجامعة، و يمكن بهذا الصدد استخدام أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) لقياس أداء العملية التعليمية في عملية التحسين و التطوير.

##### ٥- جوائز و أنظمة الجودة العالمية و إمكانية توظيفها في قطاع التعليم:

أ - جائزة ديمينج (Deming) : يرجع تاريخها إلى عام ١٩٥١، إذ تلقى العالم الأمريكي دمينج دعوة من إتحاد العلماء المهندسين اليابانيين (JUSE) لإلقاء محاضرات عن الجودة و الضبط الإحصائي، و نظرا للقيمة العلمية للمحاضرة، فقد اقترح (Koyanagi) رئيس الإتحاد تأسيس جائزة باسمه (Deming) احتفاء بإسهاماته، و ابتدأت هذه الجائزة بـ ٥ فئات ثم اختصرت عام ٢٠٠٤ في ٤ فئات هي:<sup>(٣٣)</sup>

- جائزة دمينج للأفراد (DPI) .

- جائزة تطبيقات دمينج (DP) .

- جائزة ضبط الجودة للوحدات التشغيلية (QCAOBU) .

- جائزة نيكاي لأدبيات ضبط الجودة (NQCLP) .

و قد خصصت معايير التقييم لعمليات تطويرية عاما بعد عاما و في عام ٢٠٠٤ اعتمد الإتحاد الياباني معايير للتقييم تتكون من ثلاثة عناصر هي الفئات الأساسية / الأنشطة الفردية الاستثنائية / أدوار الإدارة العليا / و تتناول هذه الأدوار بدورها معايير تفصيلية .

و تجدر الإشارة إلى أن نظام الجائزة كان محصورا بالمؤسسات و الشركات اليابانية ثم اشتقت لتصبح دولية الانتشار و

التطبيق .

**ب- جائزة بالدريج Malcom Baldrige** : وهي جائزة قومية أمريكية وافق عليها مجلس الشيوخ الأمريكي في ٠٥ أغسطس ١٩٨٦ وحملت اسم Malcom Baldrige وزير التجارة في عهد ريغان، ويتولى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا الأمريكي (NIST) مسؤوليات إدارة الجائزة، وهذه المعايير تتغير وتتطور من عام لآخر، فقد كانت في أول الأمر سبعة فئات رئيسية تتضمن ٢٧ فئة فرعية، كما اختلفت عملية توزيع النقاط Scoring بين الفئات الرئيسية والفرعية في أثناء عملية التطوير والجائزة في صورتها الأخيرة تضم فئات سبع كلية و تسع عشرة فئة فرعية تشمل القيادة - التخطيط الاستراتيجي - العميل و السوق - القياس و التحليل و إدارة المعرفة التركيز على القوى البشرية - إدارة العمليات - النتائج. و قد بنيت معايير الجائزة في حقل التربية والتعليم على إحدى عشرة قيمة أساسية هي: القيادة، التركيز، على عملية التعلم، والتعلم الفردي و الموسمي، تقدير أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية و الشركاء و سرعة الاستجابة، والعناية و الاهتمام بالمستقبل، الإدارة من أجل الإبداع، الإدارة بالحقائق، المسؤولية الاجتماعية الاهتمام بالنتائج واستحداث قيم جديدة، و تطبيق المدخل النظمي.

**ج- الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة:**  أنشئت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في عام ١٩٨٨ و في عام ١٩٩١ صممت المؤسسة جائزة للجودة مبنية من خبرات و تجارب أربع عشرة شركة أوروبية شهيرة و مبنية أيضا على نموذج جائزة (Baldrige) و جائزة (Deming) و في عام ١٩٩٦ توسعت الجائزة لتشمل القطاع الحكومي، و في عام ١٩٩٧ توسعت لتشمل الوحدات التشغيلية في الشركات و المنظمات الصغيرة و المتوسطة الحجم، و لكل دولة عضو الحق في ترشيح أربعة منظمات للجائزة سنويا و الفئات الخمس التي يتاح لها الترشح لنيل الجائزة هي - مؤسسات الأعمال الكبيرة - الوحدات التشغيلية - منظمات القطاع العام - المنظمات الصغيرة المتوسطة في عام ٢٠٠١ تم استحداث ثلاثة مستويات للتميز في الجائزة Levels of Excellence هي جائزة الجودة الأوروبية EQA، الاعتراف بالتميز Recognized for Excellence Committed to Excellence .

ثم عدلت عام ٢٠٠٤ لتشمل أربعة مستويات - جائزة الجودة الأوروبية - الاعتراف بالتميز -جوائز التميز في المفاهيم - النهائيات (تمنح المنظمات الجائزة خاصة بالإضافة إلى تمكينها من استخدام شعار النهائيات في منتجاتها و مطبوعاتها). (٣٤)

ملاحظات عامة:

لاشك انه أصبحت هناك حاجة ملحة للاستفادة من النماذج العالمية للجودة الشاملة يساهم في ما يلي :

١. رصد الآثار الإيجابية لتوظيف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في حقل التعليم .
  ٢. تحديد معوقات توطين إدارة الجودة الشاملة .
  ٣. نقد الممارسات السائدة و إعداد نماذج و مقاربات تراعي ما يلي: (٣٥)
- ١- تطوير تقاليد العمل و قيمه وفق متطلبات التعبير اللازمة لتطبيقاتها في إطار نظرة مستقبلية للفرص و التحديات.
  - ٢- تساهم في فهم تطلعات المستفيدين من خدمات المنظمة مهما كان نوعها .
  - ٣- تساهم في تحسين الأداء النوعي لأنشطة المنظمة و تحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء .

### ثالثاً: الموصفات العالمية ( الايزو ISO) و تطبيقاتها في التعليم العالي:

تشكلت اللجنة العالمية لبراءات الالكترونيات (ISO) في عام ١٩٠٦ وسعت إلى بناء مقاييس عالمية في مجال الالكترونيات و في حقيقة الأمر فقد مهدت هذه اللجنة الطريق إلى وضع مقاييس في المجالات الأخرى و تولى هذا الأمر الاتحاد العالمي لجمعيات المقاييس المحلية (ISA) الذي ظهر عام ١٩٢٦، وفي عام ١٩٤٠ عقد مؤتمر لندن وخلص إلى تبني خمس و عشرين دولة إنشاء منظمة عالمية جديدة تعني بالمقاييس وأطلق عليها المنظمة العالمية للمقاييس (ISO)، باشرت أعمالها في ٢٣ فبراير (شباط) ١٩٤٧.

يرجى مصطلح "الايزو" إلى جذور إغريقية و هي تعني التساوي، وهناك كلمات إنجليزية يظهر هذا المصطلح في بدايتها مثل (Isometric) وتعني التساوي في المقاسات و الأبعاد. (٣٦)

بلغ عدد أعضاء المنظمة ١٤٨ عضواً في عام ٢٠٠٤، و الايزو مصطلح عام للسلسلة من المقاييس الدولية تحدد المتطلبات الأساسية لأنظمة تأكيد و إدارة الجودة و المفاهيم الأساسية لمواصفات الايزو هي كالتالي :

- التوافق و المطابقة : إذ لا بد من إنشاء نظام جودة فعال و موثق يحول دون أي خدمة أو منتج لا يتفق مع هذه المتطلبات .
- التوثيق : إن الغاية من التوثيق تتمثل في أن تكتب ما تعمل ، و من ثم تعمل ما كتبت ، و تبدأ عملية التوثيق من إعداد دليل الجودة الذي يتضمن الإجراءات و الضوابط التفصيلية لنظام الجودة .
- تصميم الجودة و الوقاية : يتمثل أحد هذه الأهداف الأساسية للإيزو في تقديمها الخدمة أو السلعة التي ينشدها العملاء ، لذا لا بد من تصميم المنتج او الخدمة وفقاً لمتطلباتهم ، أما الوقاية فيقصد بها عمل الشيء الصحيح من المرة الأولى.
- الفحص و الاختيار : و يقصد بذلك عدم تقديم الخدمات و السلع إلا بعد التأكد من إجتهازها لعمليتي الفحص و الاختبار، مع ضرورة الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بهاتين العمليتين. (٣٧)

**نظام الايزو:** صدر نظام الايزو عام ١٩٩٤، و قد انتهى العمل به — كنظام قديم، و تم اعتماد نسخة جديدة و هي ما يعرف بالأيزو ٢٠٠٠.

و تتضمن النسخة الجديدة المقاييس التالية:

**-ISO 9000/2000:** الأسس و المفردات : يصف هذا الإصدار ، المفاهيم ذات الصلة بنظام إدارة الجودة ، و تحدد تعريف المصطلحات الأساسية كما تتضمن مبادئ إدارة الجودة .

**-ISO 9001/2000:** المتطلبات : يصف هذا الإصدار متطلبات نظام إدارة الجودة، و يركز على العمليات لضمان تقديم منتج أو خدمة تفي بحاجات العملاء و تحقق رضاهم، و هذا الإصدار حل محل السلسلة الثلاث (٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣).

**-ISO9004:2000:** موجّهات تحسين الأداء، تقدم هذه الإصدارات إرشادات للتحسين المستمر ، و هي إرشادات قابلة للتوظيف في أي منظمة، فبينما تركز السلسلة (ISO9001:2000) على العمليات الراهنة لضمان رضا العميل ، تركز هذه الإصدار على المستقبل. (٣٨)

إن هذه النسخة من الايزو تعتمد على مدخل العمليات (Process) وليس مدخل البنود كما هو الحال في النسخة الأولى ، كما أنها سعت إلى الاهتمام بدور الإدارة العليا، وركزت على العميل واهتمت بالتنظيمات و القوانين و التشريعات و أنظمة الاتصال الداخلي.

كما أن توافقت معاييرها مع معايير سلسلة إدارة البيئة (ISO14000) ، و تتميز بكونها أكثر مرونة من خلال تأكيدها على ما ينبغي القيام به دون أن ينصب ذلك على كيفية القيام بذلك العمل.

## ١- تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001) في قطاع التعليم العالي :

إن اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي بالاعتماد على تطبيق مواصفات (ISO9001) جاءت لكونها تحقق العديد من المنافع

و لعل أهمها :

- تحسين نوعية الخدمات التعليمية و التدريسية المقدمة .
- زيادة خبرة العاملين عن طريق القيام بعمليات التدقيق المستمر .
- تحسين كفاءة الأنشطة العلمية و الخدمية .
- التحسين المستمر و خصوصا في المجال المعرفي الإبداعي .
- وضوح سياقات العمل وإجراءاته .
- تقليل التكاليف .
- توفير المعلومات و تسهيل عملية اتخاذ القرار و تحسينها .
- تقليل الهدر و التسرب و الضياع .
- تحسين الاتصالات و اتسامها بالوضوح و الواقعية .
- وضوح الأدوار و تحديد مسؤوليات المديرين و العاملين جميعا .
- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية و التربوية و الخدمية .
- الوعي العالي للمسؤولية من قبل العاملين.<sup>(٣٩)</sup>

## و لكن ما هي متطلبات تطبيق "الايزو" في التعليم العالي ؟

لغرض دمج محاور إصدار المواصفات العالمية في قطاع التعليم العالي ينبغي إتباع المراحل التالية :

**أولا :** تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة لجودة التعليم: وتقيس عبارات هذا المجال مدى قدرة المؤسسة على وضع الأنظمة والقواعد و اللوائح التي تحدد رسالتها و قيمها و ثوابتها المتعلقة بجودة الأداء، وتعكس نهجها في التطوير المتواصل لعمليات التعليم و التعلم و تشجيع العاملين على تحسين الأداء و تطويره ، كما يجسد هذا المجال مدى فعالية البناء التنظيمي للمؤسسة من حيث الصلاحيات الممنوحة للأقسام والدوائر والوحدات الإدارية ومدى استعداد المؤسسة لتوفير الأساتذة والفصول مستلزمات الأنشطة الصفية واللاصفية والمطبوعات والمنشورات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي باعتبارها عقدا بين المؤسسة والطالب الجامعي.

**ثانيا:** متابعة عمليات التعليم والتعلم وتطويرها : يهتم هذا المجال بالإجراءات التي تتخذها المؤسسة التعليمية لقبول الطالب الجامعي، وبناء ملفه الشخصي الذي يتضمن مجمل المعلومات الخاصة بوضعه الأكاديمي والنسبي والاجتماعي والصحي، كما يحدد المجال الخدمات التي توفرها المؤسسة التعليمية لرعاية الطالب الجامعي والاهتمام بصقل قدراته ومواهبه والوسائل التي تنتهجها لتشجيعه على المشاركة في الأنشطة الطلابية الجامعية بمختلف مجالاتها.

وتجسد عبارات هذا المجال الجهود التي تبذلها مؤسسات التعليم في إعداد البرامج وتطوير طرائق التدريس و أساليب التقييم و تحسين محتوى المقررات و أنظمة القبول والتحصيل ومتابعة تحصيل الطالب.

**ثالثا:** تطوير القوى البشرية: ويختص هذا المجال بالبرامج التدريسية والتأهيلية التي تنظمها المؤسسة التعليمية لغرض رفع قدرات العاملين فيها، ومساعدتهم على مواكبة المستجدات العالمية ومعالجة مكامن القصور .

**رابعاً: اتخاذ القرار في خدمة المجتمع:** حيث يفترض في المؤسسة الكفوءة أن تساهم في خدمة قضايا التنمية المستدامة للمجتمع، ومدى تفاعلها مع مؤسسات المجتمع الاقتصادية والإجتماعية والتربوية. (٤٠)

## ٢- أهمية اتخاذ نظام خاص بجودة الأداء الجامعي: رؤية مستقبلية

إن إدارة الجودة الشاملة قابلة كفلسفة وإجراءات للتطبيق في الجامعات وبشكل فعال، ومن الجوائز التي تبين إمكانية تطبيقها في حقل التعليم الجائزة الأوربية وجائزة بولدريج، وأنظمة الإيزو التي سبقت الإشارة إليها. إن إعداد نظام متكامل للجودة الجامعية أصبح أكثر من ضرورة في جامعاتنا، وذلك للأسباب التي نراها مهمة وهي كالآتي:

- عدم الانسجام بين مخرجات الجامعة وواقع إقتصاد السوق ومتطلبات التنمية المستدامة.
- عدم كفاءة أنظمة التحفيز والتقويم المتبعة في تطوير أداء الأستاذ الجامعي، مما يدفع فئة كبيرة من هؤلاء إلى البحث عن فرص عمل بديلة، أو الهجرة طلباً لتحسين المدخول.
- عدم انسجام أنظمة التعيين في المناصب القيادية بالجامعات، والاستمرار في انتهاج أسلوب التعيين بدل الانتخاب، وهو ما ينجر عنه وجود هوة سحيقة بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.
- ضعف التحصيل الأكاديمي للطلاب مقارنة بالمعايير العالمية، وهو ما يبقي جامعاتنا بشكل دائم في ذيل الترتيب العالمي، رغم وجود كفاءات نادرة.

هذا ونشير إلى أن هناك محاولات جادة لتصميم جائزة للجودة العربية، وقد سعى القائمون عليها للحصول على شهادة الاعتراف من الجمعية الدولية (AACSB) (٤١)، الذي يعنى اعترافها امتيازاً يشير إلى مستوى المتخرجين في بعض القطاعات، خصوصاً قطاع إدارة الأعمال والمحاسبة، ناهيك عن حودة الأنظمة التعليمية والإدارية. هذا ويمكن أن يترك للإدارة وطاقم التدريس والجهات الراعية للعملية التعليمية إمكانية تقديم مقترحات بهذا الخصوص، مع تعديل أنظمة التقييم و التثمين والمعايرة بحسب الظروف الاقتصادية والبيئية والثقافية، ويستحسن تثمين جائزة جودة التعليم، من خلال العمل بالتنسيق مع الجمعيات والهيئات الدولية والوطنية المتخصصة، مثل (منظمة التنمية الإدارية العربية)، (الاتحاد الدولي للتعليم العالي)، (الجمعية الدولية للعلوم الإدارية) وغيرها من الهيئات المتخصصة، وذلك تبعاً للتخصص.

وطبعاً لا يمكن تحقيق ذلك، إلا بتحديد مراحل مدروسة لضمان الدقة والكفاءة في توظيف الجودة لمختلف المراحل التعليمية حسب الآتي:

- مرحلة التحضير.
- مرحلة التوعية والتخطيط الإعلامي.
- مرحلة إعلان المسابقة والتقدم للجائزة.
- مرحلة التقييم وإعلان الجائزة.
- تقييم النتائج.
- الامتياز: وفي هذه المرحلة يحق للجامعات والمعاهد العليا الفائزة، أن يتم الإشارة إليها والتنويه بأعمالها، ومنحها ميداليات وجوائز عينية والإعلان عنها في وسائل الإعلام كأن تطلق عليها تسمية (جامعة الجودة لسنة ٢٠٠٨)

## الخاتمة:

حاولت هذه الدراسة الوقوف على مدخل هام من مداخل تطوير الأداء التعليمي الجامعي من خلال مقارنة (فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM)، التي تعد بمثابة نظام متكامل من شأنه أن يؤسس لجامعة قوية وكفوءة، وذلك تماشياً مع ما تطرحه قوى السوق من تحديات، ومحركات العولمة من مطالب يجب التكيف معها وجني ثمارها. وفي خاتمة الدراسة نقترح التوصيات التالية لضمان جودة التعليم الجامعي في الوطن العربي

- إعداد برامج تطويرية لتدريب أساتذة الجامعات، وكافة العاملين على اكتساب مفاهيم حلقات الجودة في التعليم والمناهج ومجالات الإدارة.
- تأسيس اتحادات ومنظمات متخصصة تشترك فيها الجامعات، ومجالس إدارة الشركات، لضمان معايير (Valorisation) وتقييم وتقييم (Evaluation) مخرجات الجامعة.
- تأسيس جوائز للجودة في مجال التعليم، على أن تمنح سنوياً وتكون مجالاتها كما يلي: جائزة الجودة في الإدارة الجامعية الفعالة/ جائزة الجودة في الأداء المهني والتعليمي/ جائزة الجودة في أنظمة الاتصالات.
- تطوير استراتيجيات متكاملة تعيد النظر فيما يلي:
- أ. مناهج التدريس المقررة، والتي تجاوز بعضها ٢٠ سنة، بمعنى أنها لم تتكيف ولا تزال تعيش وفق الرؤية القائلة بوجود معسكرين الإشتراكي والرأسمالي.
- ب. طرق القبول والتسجيل في الجامعات، والتفكير في إنشاء جامعات خاصة متخصصة في قضايا التنمية المستدامة والتكنولوجيا الحساسة.
- ج. إعادة النظر في الحوافز المادية، خصوصاً الأستاذ الجامعي.
- د. مراعاة التطور الكمي الهائل في أعداد المسجلين في التعليم الجامعي مقارنة ببنية التأطير المتدني

## الهوامش

- (١)- العبادي، محمد حمياد، ٢٠٠٥ «مجالات ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بسلطنة عمان»، مجلة الإداري، ع ١٠٣، ديسمبر، مسقط سلطنة عمان، ص ٩٣، (بالنصرف).
- (٢)- آغا، واثق رسول وحلال، محمد عبد الفتاح ٢٠٠٢ «تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل»، مجلة العلوم التربوية، ج ١، ع ١٤، جامعة نجيب عبد الواحد، «الإبتكار في مجتمع المعرفة»، المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. دمشق، من ١٥-١٨ ديسمبر ٢٠٠٣، ص ٢٠-٢١، (بالنصرف).
- (٣)- حول العلاقة التداخلية بين الإنترنت والثقافة المعلوماتية يطالع ما يلي:
- Chartepie Philippe et Alain Le Diberder 2005, Révolution Numérique et Industries Culturelles. Paris: La Découverte, 118 Pages.
- Amel Mansour 2002, « Internet Outil de Communication au Sein de la communauté Scientifique», Thèse Doctorat en Sciences de L'information et de la Communication. Paris 8, 727 Pages.
- (٤) - رزوقي، نعيمة حسن حجر ٢٠٠١ « تأثير الإنترنت في تعليم المكتبات والمعلومات»، مجلة الإداري، السنة ٢٣، العدد ٨٧، مسقط: سلطنة عمان، ديسمبر، ص ١١١-١١٣، (بالنصرف).
- (٥)- نفس المرجع، ص ١٢١.
- (٦)- نفس المرجع، ص ١٢٢، (بالنصرف).
- (٧)- Alvin and Heidi Toffler 1995, Creating anew Civilisation. Atlanta: Turer Publishing, Inc., p42.
- (٨) - هامر، مايكل وشامي، جيمس ١٩٩٥ إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة). تر: شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العامي شعاع، ص ١٩.

- (٩)- الطيب، حسن أشر ١٩٩٩ «الإدارة العربية وتحديات القرن القادم»، مجلة الإداري. مسقط، السنة ٢١، العدد ٧٩، ديسمبر ص ٦٧.
- (١٠)- عشبية، فتحى درويش ٢٠٠٥ أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة، دورية الإدارة العامة، العدد ٢، المجلد ٤٥، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، ص ص ٢٩٤-٢٩٨، (بالتصرف)
- (١١)- يلاحظ التقرير العالمي الذي أعدته مجلة (Jia Tong) لأحسن ٥٠٠ جامعة في العالم (حانفي ٢٠٠٦) على الموقع:  
[http://www.fr.wikipedia.org/wiki/classement\\_académique\\_des\\_université\\_mondiales\\_par\\_l'université\\_jiao\\_Tong](http://www.fr.wikipedia.org/wiki/classement_académique_des_université_mondiales_par_l'université_jiao_Tong).
- (١٢)- محجوب، بسمان فيصل ٢٠٠٤ الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٢٣.
- (١٣)- المرجع السابق، ص ص ٢٦-٢٧.
- (١٤)- الحشاشي، شاكر جاد الله ٢٠٠٦ «إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة». مجلة الإداري. سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة، عدد ١٠٦، سبتمبر ص ٦٩.
- (١٥)- عبد الفتاح، نبيل ٢٠٠٠ «إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية»، مجلة الإداري، مسقط، العدد ٨٢، ص ص ٧٥-٩٥.
- (١٦)- صيام، وليد زكرياء ٢٠٠٢ «إدارة الجودة وهندسة القيم ودورها في تطور التعليم الجامعي المحاسبي وترشيد التكلفة»، المؤتمر العلمي المهني الرابع حول المحاسبة وتحديات العولمة، الأردن، أيام ٢٥/٢٤ جويلية، ص ٤.
- (١٧)- عبود، خفجر كاظم ٢٠٠٤ إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان الأردن: دار المسيرة، ص ١٥.
- (١٨)- البكري، سونيا محمد ٢٠٠٢ إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ص ٣٠-٣١.
- (١٩)- الشامي، أحمد ١٩٩٩ إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري. العدد ٧٦، مارس، ص ٥٢.
- (٢٠)- Dale B.Plun Kett et James Chapmann et Hill 1991, Quality Costing. 8 Hn, London : Boundary Raw, p 39.
- (٢١)- الشامي، مرجع سابق ص ٥١،
- (٢٢)- البطان منصور علي أحمد و السنفي، عبد الله عبد الله ٢٠٠٥ مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية المفهوم واهمية إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على عينين من قيادات البنوك التجارية في اليمن، مجلة الإداري. مسقط-عمان، العدد ١٠١، ص ص ٢٤-٢٥.
- (٢٣)- الجهضي، خالد بن سعد ٢٠٠٤ جوائز الجودة: دراسة مقارنة من منضو تربوي، دورية الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، المجلد ٤٤، ديسمبر، ص ٧٨١.
- (٢٤)- Cheng Yin Cgeong and Tam Wai Ming 2001, Multi Models of Quality in Education, Quality Assurance in Education Journal, V=5, Issue 1, p 26.
- (٢٥)- الموسوي، نعمان محمد الصالح 2003 تطوير أداة لقياس الجودة في مؤسسة التعليم العالي، المجلة التربوية، المجلد ١٧، العدد ٦٧، جامعة الكويت: مجلس النشر العلمي، ص ٩١.
- (٢٦)- الجهضي، خالد سعد المرجع السابق، ص ٧٨١ (بالتصرف).
- (٢٧)- نفس المرجع، ص ص ٧٨٣-٧٨٥.
- (٢٨)- Detert James R ,Mauril John J 1997, «Using the Lessons of Organizational change and Previous School Reforms to Predict innovation Outcomes: Should we expect more from TQM ?», Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago, March 24-28, p20.
- (٢٩)- للاستزادة أكثر يطالع :
- Lioyd Dobyns and Clar Crawford Mason 1991. Quality of Else. Boston-Houghton, Mifflin, , p 221-230.
- L.Edwin Coate, «Total Quality Management at Oregon State University», The Journal for Quality and Participation. December, 1990m p p 56-65.
- (٣٠)- العلي، عبد الستار محمد ١٩٩٨ تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة»، مجلة الإداري. السنة ٢٠، العدد ٧٤، سبتمبر ص ١٠٠-١٠١.
- (٣١)- نفس المرجع، ص ١٠٢.
- (٢٣)- المرجع السابق، ص ١٠٣.
- (٣٣)- نفس المرجع ، ص ١٠٧ - ١٠٨.
- (٣٤)- خالد بن سعد الجعضي، المرجع السابق، ص ٧٨٦-٧٨٨، (بالتصرف).

- (٣٥)- محجوب، بسمان فيصل ٢٠٠٣ إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ١١٣
- (٣٦)- إن تسمية (ISO) مشتقة من أصل إنجليزي (ISOS) وتعني التعادل، وأصبحت تعرف كاختصار للمنظمة " International Standards Organisation" التي أنشئت في "جنيف- سويسرا" عام ١٩٤٧م كمنظمة غير حكومية تهدف إلى وضع مقاييس ومعايير للمواصفات الدولية، حول مواصفات (ISO) ودرجاتها راجع بهذا الصدد:
- Paul Buch Jensen 1993, Guide D'interprétation Des Normes ISO9000. trad de l'anglais : Stéphane Mathieu, Paris : la défense, Afnor, 154 Pages.
  - Jambart Claude 2001, L'assurance de Qualité : La Nouvelle Version 2000 De La Norme ISO 9001 en Pratique. Paris : Economica, 108 Pages.
  - Henri Mitonneau 2004, ISO 9000 Version 2000 : Pour une Pratique Renouvelée du Management de la Qualité. 2 édition, Paris : Dunod, , 211 Pages.
- (٣٧)- خالد بن سعد الجضي، مرجع سابق، ص : ٨٠٩ - ٨١٠ .
- (٣٨)- نفس المرجع، ص ٨١٦ .
- (٣٩)- محجوب، بسمان فيصل إدارة الجامعات العالمية، المرجع السابق، ص ١٢١ - ١٢٢ .
- (٤٠)- الموسوي، نعمان محمد صالح المرجع السابق، ص ١٠٣-١٠٥، (بالنصرف).
- (٤١)- اختصار لـ: The Association to Advance Collegiate Schools of Business: <http://www.aacsb.edu>