

UNIVERSITY ADMINISTRATION AND INTERNATIONAL QUALITY STANDARDS

Researcher. Khaled HADJAR ¹

University of Ahmed DRAIA, Algeria

Abstract

This study aims at identifying the necessity of adopting the philosophy of Total Quality System due to the great success this management (administrative) approach achieved. Thus, it has been utilized in different fields, including university administration through improving organizational standards; taking into consideration that the institution of higher education is one of the most important pillars of constituting societies. In the presence of all the demands calling for improving both level and quality of higher education for the sake of developing, enhancing the university outcomes and identifying individuals' needs after knowing them. Besides, meeting the desires of all beneficiary workers and achieving their goals. Rather, striving to realize their expectations so that the university can meet the challenges of the twenty-first century and impose itself in accordance with the increase of competition amongst sectors. Therefore, the traditional administrative methods are no longer useful, and most of the developed countries have been able to find mechanisms to ameliorate higher education. The study concludes that this administration must be turned on and adopt a culture of Quality System that contributes to the development of higher education and gives competition gains for the sake of achieving endless progress. Therefore, reaching broader prospects, in which innovation and creativity are prevalent, with the participation of all participants and all skills and competencies in this vital field.

Key words: Quality, Quality of Education, Standards, University Administration.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.29.5>

¹  khaledhadjar@yahoo.fr

الإدارة الجامعية ومعايير الجودة العالمية

الباحث خالد حجار

جامعة أحمد دراية، الجزائر

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضرورة اعتماد فلسفة نظام الجودة الشاملة نظير النجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري في المجال الصناعي، فبدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات ومنها الإدارة الجامعية من خلال تحسين معايير تنظيمية؛ باعتبار ان مؤسسة التعليم العالي من اهم ركائز بناء المجتمعات. وامام كل النداءات المطالبة بتحسين مستوى التعليم العالي وجودته بغية تطوير وتحسين مخرجات الجامعة وتحديد احتياجات العملاء بعد التعرف عليهم، وتلبية رغبات كل العاملين المستفيدين والارتقاء بأهدافهم؛ بل السعي على تحقيق توقعاتهم، حتى تكون الجامعة في مستوى تحديات القرن الحادي والعشرين وفرض الذات مع حدة وازدياد المنافسة بين القطاعات، لذا نجد أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية، ومعظم الدول المتقدمة تمكنت من إيجاد آليات لتطوير التعليم العالي. توصلت الدراسة إلى أن تحقيق التحسين المستمر لا بد من تنشيط وتفعيل هذه الإدارة وتبنيها لثقافة نظام الجودة الذي يساهم في تطوير مؤسسات التعليم العالي ويكسبها مزايا تنافسية، وبمشاركة كل الفاعلين وكل المهارات والكفاءات في هذا الحقل الحيوي والجوهري، للوصول إلى آفاق واسعة يكون الابتكار والإبداع ساطعاً فيها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، جودة التعليم، المعايير، الإدارة الجامعية .

المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين والباحثين والإداريين الساعين بشكل خاص على تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. وأصبح موضوع جودة الخدمات التعليمية وإدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي من اهم المواضيع المتداولة في العالم المتحضر؛ جعلت العالم يدرك أهمية التعليم المتميز في مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات المحيطة به في تطوير المجتمعات لما يلعبه من دور فعال في التنمية وخاصة الموارد البشرية، وإصلاح التعليم في كل مراحلها وخاصة مرحلة التعليم العالي. إن الملاحظ للوضع الإداري الحالي في ظل تنامي ظاهرة العولمة ودخول القيادات الإدارية في تحديات القرن الحادي والعشرين وازدياد المنافسة بين القطاعات، ليجد أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية، وأن القائد الإداري لكي يظل ويبقى المنظمة التي يقودها في إطار المنافسة فإنه سيطوي صفحاته التقليدية القديمة ويبدأ بنهج الأساليب الإدارية الحديثة والتي أثبتت تجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة، إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية، ولعل من هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

تسعى المؤسسات الجامعية الناجحة في قطاع التعليم العالي لان تكون جديرة بمسؤولياتها نحو المجتمع والوطن لذلك فهي دائمة الاستمرار على تطوير نظمها التعليمية من اجل تحقيق اعلى درجات الجودة والتميز. فلقى اهتماما كبير في كل دول العالم التي تبحث عن الجودة والتميز خاصة اليابان والولايات المتحدة الامريكية، ويرى المهتمين والخبراء ان هذا العصر هو عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبحت الجودة الشاملة والإصلاح التربوي وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجه الأمم في العقود القادمة. ولهذه الأهمية الكبيرة جاء موضوع بحثنا الإدارة الجامعية ومعايير الجودة العالمية. في تحقيق جودة التعليم العالي في عالمنا العربي، رغبة منا في التعرف على فلسفة جودة التعليم العالي والوصول بجامعاتنا لمستوى الجودة التي وصلت اليها الدول المتقدمة في العالم من خلال توضيح آليات تطبيق معايير الجودة في هذه مؤسسات. فجودة التعليم تتحقق من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم، سوف نعالج الإشكالية من خلال طرح السؤال المركزي :
ما مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية من خلال التأكد من توفر متطلبات معايير ضمان النظام. وتخطي المعوقات.

وللإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق إلى العناصر التالية:

- 1- ما هو مفهوم كل من الجودة في التعليم، والإدارة الجامعية؟
- 2- ما هي معايير ضمان الجودة في التعليم الجامعي في وجود كتلة من المعوقات؟
- 3- الى أي مدى يساهم نظام إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة التعليم الجامعي بمعايير عالمية.

فرضيات الدراسة:

- معايير ضمان الجودة؛ ثقافة يمكن تطبيقها إذا توفرت آلياتها.
- الجودة كثقافة، والادارة كمهارة هما ووجهان لعملة واحدة.
- يساهم الالتزام بضمان الجودة في تطوير مؤسسات التعليم العالي.
- ينعكس تطبيق ثقافة جودة الإدارة على مخرجات مؤسسات التعليم العالي بصورة إيجابية.

أهمية البحث:

- ✓ جودة الإدارة تعتبر سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة فهي تحقق ميزة تنافسية متكيفة ومنفتحة مع المتطلبات والأساليب العصرية غير تقليدية.
- ✓ بتحقيق جودة التعليم الجامعي كمنظومة متكاملة العناصر من مدخلات وعمليات ومخرجات؛ يتحقق معنى الحوكمة
- ✓ ضمان الجودة والالتزام بالمعايير يجعل الجامعة أكثر فعالية تقودها إلى علالي العالمية.

أهداف البحث:

- تطبيق معايير الجودة تطوير للمنتجات والخدمات والخروج من الصورة النمطية في العمل الإداري.
- إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد.
- في تحسين الخدمة المقدمة للعملاء كسب لرضاهم.
- تساهم في استقرار المؤسسة الجامعية والقيام بدورها في أحسن الظروف.
- اقتراح جملة من المقترحات والتوصيات التي تساهم في زيادة فاعلية تطبيق نظام الجودة الشاملة في قطاع الخدمات.

منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع وتقديم أفضل النتائج التي قد تحدث التغيير بالأساليب المتاحة ومنه تحقيق الأهداف المسطرة.

تقسيم الدراسة :

في هذا المقال سنتناول بالشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهداف إدارة الجودة، بجانب مبادئ إدارة الجودة، بالإضافة إلى المقدمة التي تتضمن عناصرها من تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها، وعرض أهم أهداف الدراسة وأهميتها، قسمنا الدراسة إلى ثلاث مباحث؛ المبحث الأول: ويمثل التأصيل النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإدارة الجامعية؛ مفاهيم للصورة النمطية ومتطلبات الجودة الشمولية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى معايير الجودة في تنمية مهارات الإدارة الجامعية، المبحث الرابع والأخير اضفنا عنصر تحديات التطبيق وعوامل النجاح. وفي الخاتمة التي عرضنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والمقترحات.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1. التعريف الجودة :

تعددت التعريفات والمفاهيم العلمية الخاصة بمفهوم الجودة شؤونها شأن باقي التعريفات العلمية في مجال العلوم الاجتماعية، ويمكن دراسة هذا المطلب من خلال النقاط التالية:

ينقسم تعريف الجودة إلى:

أ-التعريف اللفظي:

بعد الرجوع إلى كتب اللغة تبين أن الجودة من الاشتقاق الثلاثي "ج ي د"، وهو نقيض الرديء، فقلبت الواو ياء؛ لانكسارها، ومجاورتها الياء، ثم أدغمت الياء الزائدة فيها. (ابن منظور، 1993م، مادة) جود (،3/135). جاد (يجود) جودة وجودة: صار الشيء جيداً، وأجاده غيره، وأجوده وجاه، وأجاد: أتى الجيد، فهو مجواد. (الفيروز آبادي، 2005م، ص 275). ومن المعاني ذات صلة بالجودة الكفاءة: الأصل الاشتقائي لها (ك ف ا)، ومن مرادفات الجودة أيضا الاتقان: والاصل الاشتقائي (ت ق ن) يدل على احكام الشيء. (بن فارس، 1981م، ص350).

ب-الجودة اصطلاحاً :

لقد تناول الباحثون في دراستهم موضوع الجودة وناقشوه وعالجوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم كل يعبر عن وجهة نظره. ومن أشهر تعريفات:

يرجع مفهوم الجودة (quality) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، وقديماً كانت تعني الدقة والاتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقصور لأغراض التفاخر بها والحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة. (الدرادكة، 2006م، ص16).

كما يعرفها آخرون أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات الإرضاء المستفيدين (الترتوري، 2006، ص76)

كما عرفت الجودة بأنها: المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة وهي القدرة التي يتضمنها المخرج(منتج/خدمة) من صفات كمية ونوعية تحقق إرضاء العملاء، إضافة إلى ما تتضمنه من انخفاض نسبة، العيوب وإعادة التشغيل. (البروي، باشيوة، 2011م، ص139)، كما عرفت أنها: معيار الإتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي اداء، وهي عملية روتينية مستمرة متطورة لا يوجد حد لها، ويجب الحرص عليها في أبسط الأعمال (منصور، 2008، ص171)، وتعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها: مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع به سلعة أو خدمة ما. تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً. (Nassima, 2004,p13). وعرفت الجمعية الفرنسية للتقنيين "AFNOR" على أنها: قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء. (Daniel Duret, 2002, P21)

وثمة من يقول: إنَّ الجودة رديف للأداء؛ وعليه فإنَّ مناقشات الجودة تدور حول الجودة كخاصية أو صفة واضحة، والجودة كدرجة الإنجاز، والجودة كمستوى عالٍ جداً من الأداء أو الإنجاز، والجودة كمطابقة للهدف المنجز من خلال الأداء الذي يحقق المواصفات. (Harman, 2000, p10, p11)

ويمكننا استخلاص ما قاله علماء الجودة في شؤون تعريف الجودة في النقاط التالية: (الهيثي، 2000، ص41).

1. الجودة هي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى.
2. التركيز على تقييم النشاطات على مستوى المنظمة كلها.
3. التركيز على أهمية تأهيل وتدريب الموظفين.
4. التركيز على مفهوم الوقاية من الانحرافات بدلاً من علاجها بعد وقوعها.
5. الجودة نشاط منهجي واسع بدأ من المورد وينتهي بالزبون مروراً بكافة الأقسام الوظيفية في المنظمة.

II. تعريف جودة التعليم العالي:

ظهرت كنتيجة للانتقادات الموجهة للتعليم الجامعي من بينها تدني نوعية المخرجات وعدم مواءمتها لاحتياجات سوق العمل ومتطلبات تنفيذ خطط التنمية بسبب ارتفاع التكلفة، فضلاً عن المنافسة الحادة في سوق العمل والتنافس بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للعولمة، فسعت الدول إلى تجويد مخرجاته بإنشاء وتشكيل الخلايا والهيئات والمجالس المتخصصة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة لتضمن من خلالها توطيد ثقافتها ببرامجها التعليمية ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل. (العبيدي، 2007، ص 04، 05).

وقد عرّفت الجودة في التعليم بأنها: القيمة العالية المرتبطة برسالة المؤسسة التربوية وغاياتها وأهدافها وأغراضها، ودرجة الالتزام بالأنشطة والمصادر والمنتجات المتعلقة بتحقيق التوقعات والمعايير العامة أو الخاصة. (Corriveau, 2009, P6-7)، وقد عرف "رودس" إدارة الجودة الشاملة في التربية، على أنها عملية إدارية (استراتيجية إدارية) تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة، على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في التربية. (بطاح، 2006، ص، 124)

ولذلك، فإن تبني أسلوب الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارة قد يكون الخطوة الحقيقية نحو التغيير الإيجابي في تغيير فلسفة إدارة العمل، والوصول إلى رضا العملاء.

ومفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والأخر حسي، والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بانجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، معدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. (محمود، 2009).

III. أفكار مهمة في تطبيق نظام الجودة في المؤسسة التعليمية:

في ضوء ما تم عرضه حول مفهوم الجودة الشاملة يمكن تحديد الأفكار الرئيسية التي تقوم عليها في المؤسسات التعليمية وهذه الأفكار هي:

1- إيجاد البيئة التعليمية:

تعدّ الجودة من أهم الموضوعات التي تدور المناقشات حولها في مجال التعليم في الوقت الحاضر وتتنوع الأفكار الخاصة بالجودة بتعدد المدارس، حيث تعمل أنظمة الجودة على إيجاد بيئة تعليمية فعّالة تسمح للمديرين وأرباب العمل الإداريين بالتعاون من أجل توفير الموارد التي يحتاجها الطلاب لمواجهة التحديات الأكاديمية والاجتماعية الجديدة وسوق العمل. (إبراهيم أحمد، 2003، ص19.)

2- ضبط البوصلة نحو العولمة:

ويحظى موضوع الجودة حالياً باهتمام من قبل جميع المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم المتقدّم والنامي على السواء بعد أن انتبعت تلك المؤسسات إلى أهمية تطوير وتحسين الأداء كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية خاصةً بعد التطورات التقنية والاتجاه نحو العولمة. (الحدادي، 2009، ص93)

وبعد ما تقدّم لا نستغرب من أن تعدّ جودة التعليم والتدريب في جميع أنحاء العالم القضية الأساسية وعلى أعلى المستويات السياسية، إذ تعدّ المستويات العالية من المعرفة والمهارات والمؤهلات، والشروط الأساسية للمواطنة النشطة والفعّالة والتماسك الاجتماعي، والتعلّم مدى الحياة للجميع وبوسائل مهمة تشكل المستقبل المهني والشخصي

3- وضوح استراتيجية الإدارة: (عبد الفتاح المغربي، 1999، ص18.)

عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم، والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.

4- السعي إلى الاعتماد:

يعرف الاعتماد بشكل عام على أنه الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية يصل إلى مستوى معياري محدد "Certain Standard" أو بمعنى آخر المستوى والمكانة التي يمكن أن تحصل، عليها مؤسسة التعليم العالي أو البرنامج التعليمي نظير تطبيق واستيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى الهيئات والمجالس المتخصصة في مجال التقويم والاعتماد، وتعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي لوضع إطار الدرجات العلمية وتنفيذه. (الربيعي، 2008، ص393)

5- التحفيز إلى الهدف:

يساعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد العاملين في تحسين أدائهم من خلال عملية تدريبهم المستمر على الأساليب الحديثة في الإدارة، وجعلهم متقبلين للتجديدات التربوية التي يتم إدخالها، وينعكس ذلك على مستوى الأداء الذي يرغبه العملاء سواء أكانوا داخليين أم خارجيين، ويتطلب ذلك ضرورة فهم كلّ فرد لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة، من خلال التزامهم بمبادئها ومعاييرها، وتحتاج هذه العملية إلى إدارة العلاقة بين العملاء الموردين، ومن ثمّ التركيز على العمليات التي تؤدي إلى نتائج جيدة في تحسين الأداء الإداري للمؤسسة. كما يساعد في تفعيل الأداء داخل

المدرسة من خلال تكوين قاعدة معرفية تساعد في تحقيق جودة العمليات الإدارية وتحقيق تحسينات واضحة في الأداء. (الفايز، 2010، ص28-29).

IV. إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين في مجال الإدارة العامة، والهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي في مختلف المؤسسات والمنظمات الحكومية. وكغيره من المفاهيم تتباين وتختلف بشأنه الأفكار وفقاً لرؤية وتوجه كل باحث. إلا أن هذا الاختلاف يتمحور مضمونه أساساً حول الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والتمثل في إرضاء العملاء من خلال تفاعل جميع الأنشطة داخل المؤسسة. ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضاً أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو هي فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة. (نشوان، 2004، ص4).

ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لوجهة النظر إليه من قبل الباحث لكن يمكن ان نعرفها بانها الممارسة الإدارية والعلمية في المنظمة التي تسعى لان تضع كلا من مواردها البشرية والاولوية لان تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق اهداف المنظمة. (خضير، 2005، ص76).

وابتداءً من خمسينيات القرن الماضي، شرع علماء الجودة الشاملة من أمثال "ديمنج" و"جوران" و"كروسبي" في دراسة مسألة الجودة، وقد استخدموا مصطلح إدارة الجودة دون استخدام صفة الشاملة، أما الاستخدام الأول لمصطلح إدارة الجودة الشاملة فقد ظهر أول مرة سنة 1951 من طرف "فيجينبوم" الذي أطلق مصطلح (مراقبة الجودة الشاملة)، وفي سنة 1988، ومع ظهور الصندوق الأوربي لإدارة الجودة، تم التأكيد على أهمية إدارة الجودة الشاملة، وعلى قيمتها، وكان الهدف آنذاك هو الرغبة في تحقيق رضى المستهلك(الزيون)الكامل. (برويقات، 2005، ص195). ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة إدارة عصرية تمزج بين الوسائل الإدارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير. (المطيري، 2007، ص58).

1- فوائد إدارة الجودة الشاملة: (Gravity consulting company، 2022).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها وتدعم المنافسة. هذا يجعل المنظمة قوية بين منافسيها حيث يمكنها جذب المستهلكين بسبب المنتج المتميز الذي أنتجته. تمتلك إدارة الجودة الشاملة عدداً من الفوائد للمنظمات.

➤ مراقبة جميع الإجراءات والأنشطة والعمليات داخل المنظمة.

➤ تخلص من ازدواجية العمل، أي توحيد العمليات الخاصة لكل موظف عند القيام بالعمل. أن يفهم موظفو

المنظمة بشكل كامل إجراءات العمل وكيفية تنفيذها.

➤ تحديد الصلاحيات الممنوحة لأعضاء الحكومة والواجبات التي يجب عليهم القيام بها. حدد المهام للموظفين

واشرحها لهم.

➤ التأكد من قيام الموظفين على جميع المستويات الإدارية بالإجراءات والمهام المطلوبة منهم، من خلال نظام الرقابة الذي وضعته إدارة الجودة العامة وكذلك عمليات المراجعة. الهدف الرئيسي عند إنشاء أي مؤسسة تجارية هو إرضاء العميل.

➤ -تحسين التصنيع وتحديد مصادر المنتجات الخالية من العيوب. ينطبق نظام الجودة على جميع العملاء، بغض النظر عما إذا كانوا عملاء داخليين أو خارجيين.

2- المقارنة بين مبادئ العمل في ظل الأنظمة التقليدية ونظام الجودة الشاملة: (صادق، 2004، ص42.)

مبادئ العمل في ظل الجودة الشاملة	مبادئ التقليدية للعمل
- العمل الجماعي وروح الفريق.	- العمل الفردي.
- التركيز على المنتج والعمليات.	- التركيز على المنتج.
- اندماج الموظفين.	- مشاركة الموظفين.
- التحسين المستمر.	- التحسين وقت الحاجة.
- مرونة السياسات والإجراءات.	- جمود السياسات والإجراءات.
- التركيز على رضا العملاء.	- التركيز على الربح.
- العميل الخارجي والداخلي.	- العميل الخارجي.
- الخبرة واسعة بفضل فرق العمل.	- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد.

3- أهداف إدارة الجودة الكلية: (البكري، 2002، ص50.)

✓ أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر يمكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
 ✓ أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات، والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي.

✓ المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء.
 ✓ التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد في العمليات

4- أبعاد الجودة الشاملة: (جودة، 2006، ص22.)

تتمثل الأبعاد الرئيسية للجودة الشاملة في :

- الأداء: خصائص المنتج الأساسية أو الخدمة المقدمة.
- المظهر: خصائص المنتج الثانوية أو الخدمات المساعدة التي تساعد في تقديم الخدمات الأساسية.
- المطابقة: مطابقة المنتج أو الخدمة المقدمة مع المواصفات المتعارف عليها عالميا.
- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت سواء بالنسبة للمنتج أو الخدمة المقدمة.
- الصلاحية: ويقصد بها أقصى مدة للمنتج أو الخدمة تكونان فيها صالحة للاستخدام.
- الاستجابة: مدى تجاوب مقدم المنتج أو الخدمة مع متطلبات العميل.
- الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية.
- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، أو الخدمة المقدمة.

5- أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة:

إن تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر، احتل نظام الجودة الشاملة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين والتربويين لتحسين نوعية التعليم بكافة مستوياته، وفي جميع أبعاده وعناصره، وأصبحت الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهتم بها القيادة الإدارية في أي مؤسسة لرفع مستوى أدائها. ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية ومنها مؤسسات التعليم العالي، لأنها إدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي.

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعقدة التي تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها وإلى الدعم المتواصل من طرف الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي، كما أن على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات، كما أن من أشكال دعم الإدارة هو قيامها بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى المنظمة لتحقيقها بدل العمل بشكل عشوائي، وبالتالي يكون دور الإدارة العليا دوراً تنسيقياً، كما تقوم الإدارة العليا بتحفيز العاملين، لأن نجاح المنظمة في خططها المتعلقة بالجودة الشاملة يتطلب مساهمة جميع الأفراد داخل المنظمة. إن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير. (Oakland,1993,p36-38.)

إن المنظمات الحكومية تتمتع بهيئة كبيرة من الموظفين والميزانيات، بل إن نسبة صغيرة في زيادة الإنتاج من الممكن أن تعفي عدداً كبيراً من الأفراد والأموال. (براند، ت: هيجان، 1997، ص34.)

هذا لا يتأثر بفقدان أي موظف؛ لأنها لا تعتمد على الناس، بل على الإجراءات والقواعد؛ هذا يضمن استمراريتها. أن جودة التعليم تشمل تطوير كل عناصر العملية التعليمية، وما يتعلق بإدارة الجامعة وعلاقتها بالمحيط، ونظمها لوائحها وتشريعها، ووسائل التحويل والتسويق ثم المادة العلمية والمختبرات والمراجع وطرق التدريس وأماكن التلقي وأوقات والتعلم، ثم التقييم لجميع العناصر ومقاييسه وإجراءاته. (السمراي، 2007، ص38.)

وتجدر الإشارة إلى أن الجودة تعدّ أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحاضر الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه "عصر الجودة". (الدهشان، 2009، ص3.)

المبحث الثاني: جودة الخدمة ومعايير الإدارة الجامعية.

ان جودة الخدمة يتم الحكم على أساس مطابقتها لتوقعات المستهلك وأن إدراك الجودة يتم من خلال أداء الخدمة أحد المكونات الأساسية للخدمة من وجهة نظر المستهلك. فهي جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وقدرته على إشباع متطلبات العميل وتوقعات العملاء. (Gaby, 2002, p25) او هي مجموعة الصفات والخصائص التي تجعل المنتج قادرا على الإيفاء باحتياجات العميل بالاعتماد على جودة التصميم والمطابقة. (Joy Hazer, 2001, p117)

1. وتتمثل أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:

فديناميكية هذا العصر ومتغيراته العلمية والمعرفية والتكنولوجية ألقت بظلالها على المؤسسات التعليمية وجعلتها مجبرة على مسيرتها والتكيف معها، وذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كحتمية لا بد منها لمواجهة تحديات هذا العصر بتزويد الطلبة بالمعارف والمهارات الضرورية ليتحملوا المسؤولية، وتكسيهم القدرة على المساهمة في عملية التنمية.

ومن الذين لخصوا دوافع تطبيق نظام الجودة في الجانب الخدماتي: (درادكة، 2008، ص151)

- 1- التطور الكبير والهائل في قطاع الخدمات على المستوى العالم .
- 2- اشتعال الصراع والتنافس بين المنظمات والمؤسسات الخدمية، الأمر الذي يعطي لها مزايا تنافسية.
- 3- فهم العملاء؛ حيث أن العملاء يردون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.
- 4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة؛ أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين. ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

II. التعريفات لمفهوم القيادة.

فالقائد الإداري الناجح هو من يبعث التجديد والتطوير في روح منظمته ولا يكون ذلك إلا بتطبيق الأساليب السابقة بنجاح، وتظل العولمة ظاهرة تجتاح المنظمات مثلها مثل غيرها، ممثلة تحدياً للقيادات الإدارية؛ فإما البقاء بنجاح. أو استقبال الفشل في مكتبك.

هي عملية تأثير اجتماعي في الفرد لحثه على تقديم المساعدة والدعم للآخرين من أجل إنجاز الهدف العام. (Chemmer, 1997, p79.)

القيادة هي القدرة على تنسيق جهود أفراد التنظيم وتوجيههم جميعا وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة. (ياغي، 2011، ص121.)

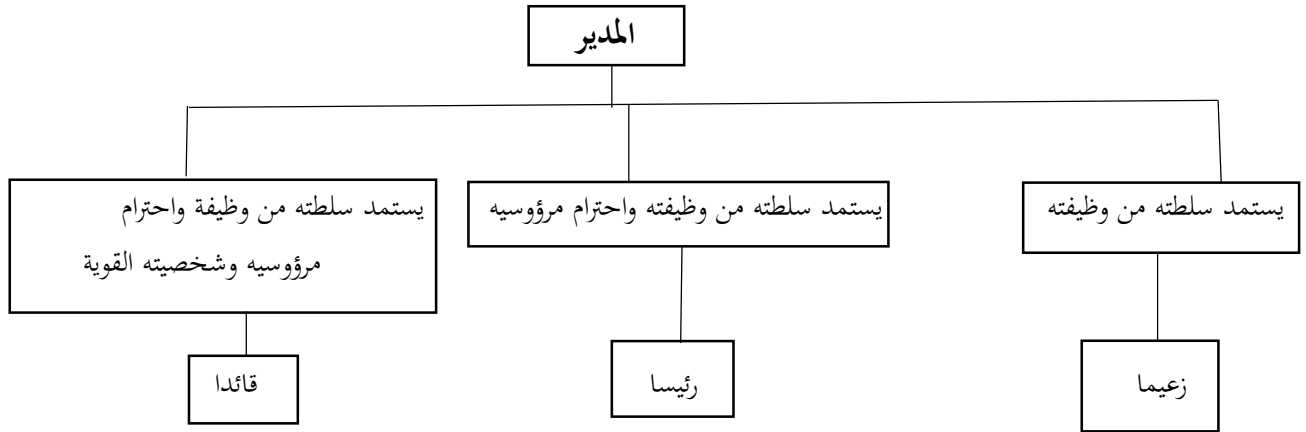
1- مفهوم القيادة الإدارية:

ينبغي أن تعمل المؤسسة على تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتؤكد المؤسسة من أن الهيكل التنظيمي مرن بحيث يسمح بتغيير الأولويات ومراجعة السياسات تبعاً لمتطلبات المؤسسة، كم يجب أن تكون لديها إجراءات للتعامل مع شكاوى الطلاب وحلها بسرعة وبشكل فعال، ولقد حظي مفهوم القيادة بالكثير

من التعريفات التي تباينت بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية فهم لم يتفقوا على تعريف محدد وشامل لمفهوم القيادة، إلا أن هناك تشابهاً، ملحوظاً بينها، وسوف نستعرض بعض

2- من هو المدير:

يمكن القول ان المدير بصفة عامة هو صاحب السلطة وهذه السلطة يمكن ان تكتسب من وظيفة وحينئذ يقال ان المدير هو الرئيس، وقد تكتسب السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين فيطلق على المدير حينئذ قائداً اما إذا استمدت السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين بالإضافة إلى الشخصية القوية فيطلق على المدير حينئذ زعيماً وذلك حسبما يتضح من الرسم التالي: (الصيرفي، 2006، ص 17).



3- مهارات أساسية في مدير:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة يتطلب توفر مهارات أساسية في مدير الجودة الشاملة والعاملين معه وهي: (نشوان، 2004، ص 8).

- 1- وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
 - 2- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار أنه الأسس داخل التنظيمات.
 - 3- الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند انجاز العمال بالفعالية.
 - 4- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة والاعتماد على دورة "ديمنج" لتحسين الأداء.
 - 5- حث الأفراد على التعلم من الأخطاء.
 - 6- القدرة على توفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسطو
- III. تبني الإدارة العليا تطبيق الجودة بصورة مستمرة ودائمة:

7- وتقوم بمهام التحسين المستمر للأعمال الإدارية والخدمات التربوية والتعليمية وقياس مستواها النوعي في ضوء مرجعية معيارية محددة. كما تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء في الإدارة والتعليم والفروع التابعة لها، عن طريق التطوير والتحسين المستمر للخدمات والعمليات

وتشمل الجوانب التالية: (الربيعي، 2005، ص 206).

➤ القناعة والتأييد والدعم .

➤ إقناع جميع القياديين على المشاركة والمساندة .

➤ تقدير ومكافأة الإنجازات .

➤ تذليل المعوقات والصعوبات .

➤ توفير الموارد المطلوبة.

تعتمد الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة .وينبغي التركيز هنا على:

✓ تكوين سياسة الجودة وأهداف للجودة بالمؤسسة والحفاظ عليها .

✓ ضمان التركيز على المستفيد عبر المؤسسة .

✓ التأكيد على أن التطبيق من فرضيات العمل وليس عملا إضافيا .

✓ ضمان تشكيل الفرق بقناعة ودعم المسؤول المباشر .

✓ إشراك المدراء والرؤساء في اختيار العمليات المراد تحسينها .

✓ ضمان تكريم فرق العمل المتميزة في الأداء والإنجاز .

✓ ضمان المراجعة والمتابعة المستمرة.

IV. الإدارة التعليمية وتشمل العناصر الآتية: (الربيعي، 2005 ص207).

❖ مدى الالتزام بمعايير الجودة .

❖ مدى القدرة على تطوير وتجديد الأساليب التربوية والتعليمية .

❖ مدى توافر العلاقات الإنسانية والروح المعنوية بالمؤسسة .

❖ مدى القدرة على التفاعل مع المجتمع المحلي والإفادة منه .

❖ مدى توافر الخبرة والدراية الإدارية والتربوية المناسبة .

❖ مدى القدرة على تحقيق العدالة والإنصاف بين العاملين .

❖ مدى القدرة على تهيئة مناخ تربوي تعليمي تعاوني مناسب .

V. الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة: (بوخلوة، 2016، ص16).

الإدارة البند	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة المدى	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهظ الثمن	موجودات استراتيجية
الجودة	التعامل مع الجودة كتكلفة	التعامل مع الجودة كريح
هدف الإدارة	النتائج	تحسين العمليات والنتائج
الأسلوب	تقليل التكلفة	تحسين الجودة (المحافظة على الزبائن وزيادة عددهم)

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1. المتطلبات الرئيسية للتطبيق:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق. (عيسى، 2016، ص 18-19.)

1) إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

2) الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

3) التعليم والتدريب.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

4) الاستعانة بالاستشاريين.

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

5) تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث أن هذا الفرق ستقوم بتحسينه فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

6) التشجيع والحفز.

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراره. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

7) الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات الجئة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

8) استراتيجية التطبيق.

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

❖ **الإعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

❖ **التخطيط:** ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

❖ **التقييم:** وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها

ii. **متطلبات إدارة الجودة الشاملة:** (<https://cte.univ-setif2dz,2022>)

يقتضي على المنظمة تبني إدارة الجودة الشاملة توفير عدد من المتطلبات العامة لوضع هذا المفهوم وضع التطبيق العملي وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء للمنظمة ككل ويمكن ذكر هذه المتطلبات على النحو التالي:

1- **دعم القيادة لمفهوم الجودة الشاملة:** ويقتضي هذا تبني الإدارة العليا للمنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة

وذلك بخلق مناخ ايجابي مؤيد لقبول المفهوم وتبنيه والعمل على تحقيق مجموعة من الاعتبارات من بينها

-تهيئة ثقافة المنظمة بما يتناسب مع الجودة الشاملة.

-تخصيص الموارد والإمكانيات المادية والبشرية التي تسهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:** وهنا على الإدارة العليا أن تقوم ومنذ البداية بإعداد الموارد البشرية

بالمنظمة على مختلف المستويات نفسيا لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهمها والافتناع بها، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم والتقليل من مقاومتهم لهذا المفهوم.

3- **العنصر البشري:** ترتبط هذه المتطلبات بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره والاهتمام باختيار العاملين

بالمنظمة وتدريبهم وتحفيزهم وذلك بهدف تأهيلهم بالقدر الذي يضمن أن تكون مهاراتهم واتجاهاتهم منسجمة وملائمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

4- **قياس الأداء:** من الضروري توفر نظام قادر على قياس الدقيق للأداء لتأكيد مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة

الشاملة في تحقيق أهدافها ولضمان نجاح نظام القياس أيا كانت الأساليب المستخدمة يجب وضع برنامج عملي لتدريب العاملين بالمنظمة على استخدام تلك الوسائل والأساليب لتحليل نتائج القياسات ومتابعتها.

المبحث الرابع: تحديات التطبيق وعوامل النجاح

1. مؤشرات تدني الجودة في المؤسسة: (عطية، 2015، ص 47-48)

هناك مؤشرات كثيرة يمكن أن يستدل بها على تدني الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية منها.

1- التأخير وضياع الفرص، والتأجيل.

2- الشكاوى التي تُثار .

3- هدر الموارد والازدواجية .

4- الإلغاءات، وإعادة العمل .

5- الأخطاء في المدخلات أو النتائج .

6- شيوع أسلوب الإدارة بالأزمات .

7- العمل الإضافي، ولوم العاملين.

8- الاختناقات والأزمات .

9- الفصل والاستقالات والتنقلات .

10- تباطؤ الإنتاج.

11- انخفاض المعنويات .

12- الغياب، واضطراب العمل .

13- تعدد جهات الرقابة والمضايقات المركزية .

14- إعادة تدريب العاملين.

11. معوقات التغيير التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (فريق عمل الموقع (دفتره)، 2023).

حاولنا من خلال هذه الدراسة الوقوف على هذه المعوقات من التربويين المعنيين بتطبيق نظام الجودة في المدارس ونستوضح أبرز النقاط لتركيز عليها إدارات التعليم وتذللها وتعمل من البرامج ما يسرع من عملية تطبيق نظام الجودة في البيئات المدرسية

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق الجودة الشاملة، وقد تفشل مؤسسات أخرى، فهناك العديد من المشاكل والأخطاء التي تقف حائلاً أمام تطبيق الجودة الشاملة، وفيما يلي أبرز هذه المعوقات:

1. الثقافة السائدة في تشجيع الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية في العمل.

2. التغيير المستمر في القيادة الإدارية، الأمر الذي يمنعها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة، وتحقيق الأهداف.

3. طول مدة عملية الجودة الشاملة، وهو ما قد يؤدي لعدم تطبيق بعض الخطوات مثل التحسين المستمر أو التطبيق.

4. قلة الوعي برغبات العملاء وأذواقهم، بجانب تغير الأذواق بسرعة وبشكل دائم.

5. غياب ثقافة التحسن والتعلم، ومعرفة كل ما هو جديد لكسب ثقة العملاء، وتعزيز التنافسية.

6. عزوف المؤسسات عن الاعتراف بمعوقات الجودة الشاملة التي تواجهها، وغياب معايير قياس الجودة الشاملة ومتطلبات العملاء.

7. مقاومة التغيير، وعدم رغبة بعض العاملين في تعلم وتطبيق أدوات الجودة الشاملة.

8. عدم وجود الدعم والوعي الكافي من الإدارات بأهمية الجودة الشاملة، وعدم توفير التجهيز والتدريب اللازم للعاملين بالمؤسسة.

9. عدم توافر التمويل المالي والكوادر المهنية المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة.

ويمكن القول، أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت حاليًا ضرورة حتمية وليست ترفاً، فهي مقياس يساعد على تطوير أداء المؤسسة بجميع قطاعاتها وجميع العاملين بها، وهو الأمر.

1- البيئة الداخلية: (عبد الفتاح المغربي، 1999، 291)

✓ الاستجابة البطيئة من بعض الافراد لعملية التغيير ويمثل ذلك امرا متوقعا في البلدان النامية حيث المركزية الشديدة إلى جانب سيادة بعض المفاهيم الثقافية والموروثات الشعبية الخاطئة.

✓ هجرة بعض العناصر الفنية والإدارية المتميزة للعمل بالقطاع الخاص او بالخارج للحصول على دخل مرتفع.

✓ تواضع المستوى العلمي لبعض العاملين بالإنتاج والخدمات خاصة كبار السن.

✓ تغليب عامل المصلحة الشخصية وبعض الاعتبارات العاطفية الأخرى عند اختيار العناصر المؤثرة (نقابة-

أعضاء مجلس الإدارة) مما يقلل من موضوعية تلك العناصر عن أداء دورهم في عملية التغيير بل ويتم التركيز على بعض المشاكل الفردية لإرضاء قاعدتهم.

2- البيئة الخارجية:

ومعظم تلك المعوقات ناتجة عن القيود التي تفرضها بعض اللوائح والقوانين والسياسات الحكومية المتبعة ويتمثل أهمها في:

• تدني مستوى الأجور المقررة ولكافة المستويات الوظيفية. (تماشيا مع غلاء المعيشة)

• اعتماد الاقدمية كأساس للترقية.

3- كيفية التغلب عليها:

وحرصا من إدارة على تحجيم تلك المعوقات واثارها السلبية تقوم بتوضيح وتحديد الأهداف بشكل دقيق وتعمل على تنمية روح الفريق وتأكيد الانتماء ووضع نظم التحفيز والإبقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد مع الاهتمام بإعداد كوادر الصف الثاني من الفنيين والاداريين واشترط الحصول على مؤهل متوسط كحد أدني للعمال بالاقسام الإنتاجية عند اجراء التعيينات الجديدة، ومع تحقيق بعض الأهداف وظهور نتائجها المباشرة على المستوى العام والخاص يدرك معظم العاملين مغزى واهمية التغيير والتطوير.

III. عوامل مساعدة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (عبد الفتاح المغربي، 1999، ص33-34)

1. ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.

2. بيان أهمية رسالة المنظمة.

3. التركيز على ضرورة وضوح الغايات والاهداف.

4. ان التحام المنظمة ببيئتها يعد امرا مهما.
5. تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
6. اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
7. الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

الخاتمة:

من خلال كل ما سبق يمكن القول ان البحث عن الجودة في عصرنا الراهن أصبح الشغل الشاغل والموضوع الأساسي، فهو موضوع يتسم بالحدائث؛ والذي ظهر أولا في المؤسسات الصناعية والإنتاجية في عالم الدول المتقدمة، فلم يعد يقتصر تطبيقه على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط؛ فقد انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بل امتد وتوسع إلى المؤسسات الخدمائية كالتعليم الذي يعد الركيزة الأهم لكل الدول والمنظمات التي تطمح للتميز والتطور والاستمرارية وإيجاد مكان لها في ظل المنافسة العالمية بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم، وكذا الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي، فمؤسسات التعليم العالي تعتبر دعامة المجتمع باعتبارها توفر مقومات الإبداع والابتكار وتطور وتنمي المهارات وكوادر البشرية بجودة مناهج التعليم التي تعطي خريجين أكثر كفاءة في العمل وجودة البحوث العلمية ذات التميز على المستوى الدولي؛ ومن ثمة بناء الدول والمجتمعات لتحقيق التنمية الشاملة.

فأصبحت مسألة تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات أمراً ضرورياً، وأسلوب يساعد المؤسسات في البقاء والاستمرار في ظل ظروف السوق والوضع المالي والاقتصادي. كما يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في علوم الإدارة، وهو الذي لاقى رواجاً بسبب قدرته على تطوير أداء المؤسسات، وذلك عن طريق بناء ثقافة الجودة بمعناها الشامل لتحسين أنظمة إدارة المؤسسات.

التوصيات:

- ✓ اجراء المزيد من الدراسات وإقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل لتعميق الفهم لموضوع إدارة الجودة الشاملة لماهيته حول التعليم العالي بصفة خاصة.
- ✓ رفع مستوى وعي الأستاذ حول متابعة المستجدات العلمية الحديثة بما يتناسب مع بيئتنا وثقافتنا العربية والإسلامية.
- ✓ القيام بالتنمية المهنية المستمرة للأساتذة بما يحقق جودة التعليم.
- ✓ توفير مناخ تنظيمي يشجع على تبني فلسفة الجودة الشاملة كأسلوب ومنهج لإدارة المؤسسات التعليمية.
- ✓ إعادة النظر في الأوضاع الإدارية والمالية لكي تتماشى وتتفق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتوسيع مصادر التمويل المالي.
- ✓ رفع مستوى الأستاذ والعمل على تجديد مهاراته بشكل مستمر وتوظيف الوسائل الحديثة؛ لينعكس إيجاباً على مستوى جودة ووعي الأستاذ والرفع بمستوى أدائه.

- ✓ تولى قيادة المؤسسة الجامعية اهل الاختصاص في الإدارة؛ فلأشخاص الذين كانوا بالأمس القريب أساتذة في القسم هم مديري اليوم من أكبر الأخطاء بل من أكبر المعوقات.
- ✓ إكساب الاداري مهارات القرن الحادي والعشرين والعمل على اكسابهم مهارات الإداري الباحث والإداري الرقمي.

المقترحات:

في النهاية نقترح إجراء دراسات حول الإدارة في ضوء معايير ثقافة الجودة الشاملة في قطاع التعليم والاستفادة من فلسفتها، اضافة إلى إجراء دراسة عن الإدارة الجامعية ودرجة وعيها بثقافة الجودة، والوقوف على معوقات تطبيق وضمان الجودة في المؤسسات الجامعية، ومعالجتها بشكل جذري، وبعدها المرور إلى وضع تصورات وبرامج مقترحة لتنمية هذه الثقافة لدى الأساتذة ، مع الاعتماد على طرق عملية لتطبيقها في قطاع يعتبر العصب الحيوي الذي يمكن من خلاله العودة للفعل الحضاري متماشيا وتراثنا العريق؛ والنهضة ببلادنا ومجتمعنا والتطلع لمستقبل واعدٍ ومشرق ومزدهر تتصدره الجامعة.

قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد بطاح، (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط 1.
- أحمد، إبراهيم أحمد، (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء.
- إدارة الموارد البشرية، (2022)، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-الجزائر-تاريخ الزيارة: 2024-02-11،
<https://cte.univ-setif2dz2022>
- إسماعيل، محمد صادق، (2004)، إدارة الجودة في التعليم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أياد شوكت منصور، (2008م)، إدارة خدمة العملاء، الأردن، ط 1، دار كنور المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- بن فارس زكريا، أبو الحسين احمد، تحقيق عبد السلام هارون، (1981م)، معجم المقاييس، القاهرة، ط 1، اتحاد الكتاب العربي.
- البناء، رياض رشاد، (2006)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشري، التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة.
- بوخلوة باديس، (2016)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، عن: <http://www.ituarabic.org/doc15/unit%206.doc>
- جميل نشوان، (2004)، تطوير كفايات المشرفين لأكاديميين في التعليم لجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة علمية عدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة.
- الحدابي، داود عبد الملك؛ قشوة، هدى عبد الله، (2009)، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، صنعاء، المجلد الثاني، 4ع.
- خضير كاضم محمود، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الأردن.
- الدهشان، جمال علي، (2009)، مشكلات ومعوقات تحقيق الجودة في كلية التربية جامعة المنوفية، الندوة العلمية الثانية لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية "نماذج عربية وعالمية في ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي"، كلية التربية - جامعة طنطا.
- ستيفن كوهين، رونالد براند؛ ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، (1997)، إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، الإدارة العامة للبحوث.
- سعيد بن محمد الربيعي، (2008)، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والخدمات وآفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-.
- سونيا محمد البكري، (2002)، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- السيد عبد العزيز البهاوشي وسعيد بن حمد الربيعي، (2005)، ضمان الجودة في التعليم العالي، عمان: دار المسيرة، ط 2.

- سيلان جبران العبيدي، (2007)، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الدول العربية، الموامة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- صلاح الدين حسين الهيثمي، زياد يوسف المعشر، (2000)، العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني مجلة النهضة.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (1999)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط7.
- الفايز، فيصل عايد محمد ناصر، (2010)، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- القريوتي، محمد قاسم أحمد، المطيري، يوسف محمد، (2007)، إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م21، ع1.
- كلثوم وهابي، (2017)، محاضرات في إدارة الجودة، جامعة البويرة-الجزائر.
- مأمون سليمان الدرادكة، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، (2005م)، القاموس المحيط، بيروت، ط8، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.
- محسن علي عطية، (2015)، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- محفوظ احمد جودة، (2006)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط1.
- محمد الصبري، (2006)، القيادة الإدارية الابداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- محمد بن مكرم ابن منظور، (1993م)، لسان العرب، 135/3، مادة (جود) ، بيروت، ط3 ، دار صادر.
- محمد حميدان العبادي، (2005)، مجالات ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بسلطنة عمان، مجلة الإداري، العدد 103.
- محمد عبد الفتاح ياغي، (2011)، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن-ط2.
- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، (2006)، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- محمد عيسى، (2016)، ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات الصناعية، عن موقع: <https://almerja.com>، تاريخ النشر: 06-29-2024، تاريخ الزيارة: 01-19-2024.
- محمود أحمد محمود، وآخرون، معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية إلى التعليم العالي، جامعة سيوط، 2009.

مرودة أحمد، (2001)، مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن.

مصطفى محمود أبو بكر، (2005)، الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية.

مصطفى، بلمقدم؛ عبد الكريم، يحيى برويات، (2005)، نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أبي بكر بلقايد، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم ال جامعي 11-13/4/2005، كلية التربية، جامعة البحرين.

مهدي صالح السمراي، (2007)، دائرة الجودة الشاملة في القطاعين للإنتاجي والخدمي، دار الجريير للنشر والتوزيع، عمان، -الأردن.-.

نزار عبد المجيد البرواي ولحسن عبد الله باشيوة، (2011م)، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الأردن، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .

Gravitycon sulting company، (2022)، مفهوم تطور إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها وفلسفتها، تاريخ النشر: 2022-09-22، <https://medium.com>، تاريخ الزيارة: 2024-02-28.

Chemers, M. M,(1997), an integrative theory of leadership, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, N .J, USA.

Commission Européenne,(2000) , Rapport établi sur la base des travaux du groupe de travail "Indicateurs de qualité", Direction générale de l'éducation et de la culture Education, Développement des politiques éducatives, P3.

Corriveau, Lise & Boyer, Michel & Fernandez, Nicolas, (2009): La qualité en éducation: un enjeu de collaboration à cerner, La Revue de l'innovation dans le secteur public, Vol. 14(3), Département de Gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke ,

Daniel Duret, Maurice pillet (2002) qualité en production: de Iso 9000 à Six sigmas, 2^{eme} édition, édition d'organisation, Paris.

François Gaby & Claude Jambart(2002), La qualité dans les services, Fondement témoignages, outils, 2^{eme} Edition, Paris.

Harman, Grant; Meek, Vlynn ,(2000): Repositioning Quality Assurance and Accreditation in Australian Higher Education, Centre for Higher Education Management and Policy, University of New England ,Commonwealth of Australia.

J.S Oakland,(2014), total quality managment, 2nd edition, Butterworth Heunemann, Oxford, 1993.

Joy Hazer, Barry Render, (2001) **Operation Management**, Prentice Hall, 3rd Edition, New-jersey, P171.

Martin Michaela et Stella Antony,(2007) , **Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieure**: les options, UNESCO.

Terfaya Nassima, (2004) **Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**, Ed Houma, Alger.