

## إدارة الجودة الشاملة : إنموذج في الإدارة الجامعية

م.د

علاء حاكم محسن الناصر\*

### المستخلص:

تعد الجامعات من المؤسسات التربوية المهمة التي لها الأثر الإيجابي في تطور المجتمع وتقدمه، وتتطلب عملية تحسين جودة المخرجات في الجامعة التواصل والتحسين المستمر لعملياتها لتقديم الخدمة لها وللمجتمع. الأمر الذي يتطلب توافر ملاكات إدارية وأكاديمية لها مواصفات الإدارة الناجحة والحديثة. وتكمن مشكلة البحث في ضعف الأداء الإداري الجامعي وعدم مواكبته التطورات الإدارية الحديثة والعصرية، واعتمادها على أساليب إدارية تقليدية وروتينية لم تعد تتماشى مع متطلبات العصر الحديث، الأمر الذي له الدواعي والأسباب لمثل هذه البحث والذي يستمد أهميته من خلال تناوله لموضوع يتسم بالحدثة وهو إدارة الجودة الشاملة (TQM) وكذلك بناء أنموذج لهذه الإدارة يتناسب وطبيعة الإدارة الجامعية في بلدنا وإمكانياتها، إذ من المؤمل أن يكون له الأثر في التغلب على المشكلات ويزيد من وتائر العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة وتحقيق الأهداف الإدارية والتربوية لها. هدف البحث إلى التعرف لهذا المفهوم الحديث وللنماذج التي ظهرت فيه وتطبيقاته الناجحة في الجامعات العالمية ومن خلال عرض لأنموذج الذي قام الباحث ببناءه ووضع محاوره التي يقوم عليها من أجل تطبيقه للاستفادة منه في الإدارة الجامعية، وخرج البحث ببعض الاستنتاجات والتوصيات وأهمها ان (TQM) عملية متكاملة الأبعاد والمحاور ولا يمكن العمل بها دون تكامل هذه المحاور مجتمعة وكذلك ان القيادات الإدارية الجامعية ليست لها المعرفة والدراية الكافية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإلى ضرورة تبني إحدى الجامعات هذا الأنموذج وتطبيقه في إحدى كلياتها ويشكل تدريجي، حيث ان من المؤمل ان يفيد هذا البحث القانمين والباحثين للأخذ به والاستفادة منه في أوجه مختلفة.

\* مدرس / جامعة بغداد / كلية التربية - ابن الهيثم / قسم الادارة التربوية

## Abstract

Universities are considered the most important educational institutions that has the positive effect in the development of the society and its advance and the operation of output in the university require continuation and continuous improvement to provide the service to it and the society, the question that require availability of managerial and academic cadre that posses the new and successful management specifications.

The problem of study reside in how much it suffer from weakness in managerial performance which not keeping up with the new and modern administrative developments and its depend on traditional management procedures and routine which no longer keep pace with the modern are requirements , the matter that has cause and reasons for such study , and which draws its significance through dealing with a subject marked by newness which is the total quality management , also through building a sample to this management that agree with the nature of university management in our country and its capabilities , as it is hoped that it will have the effect in overcoming on all the problems and increase the pattern of the managerial and academic work in the university and achieve the educational and administrative objectives to it.

What the study has aimed to is knowing , this new conception , as well as the samples that appeared in it and its successful application in the world universities and through displaying the sample that the a researcher has built and put up a dialogue based on it and for applying it to benefit from it in university management and the study came out with conclusions that would benefit the researchers and the individuals to advantage and take the subject from different faces.

## المقدمة:

تعد الإدارة في التربية علماء من العلوم التي تأثرت بالإدارة العامة، وهي تستند في تطورها كمفهوم إلى الإدارة في الميادين المختلفة الأخرى، إذ أنها العملية التي تسيّر العناصر البشرية في المؤسسات التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف المرسومة لها.

وفي مجال التعليم الجامعي فإن الإدارة من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطوراً سريعاً معتمداً في ذلك على تطور مفاهيم الإدارة في المجالات الأخرى الإنتاجية في الصناعة والزراعة وفي كل القطاعات المختلف وإدارة الأعمال وغيرها.

وبالرغم من الاهتمام والجهود التي بذلت لتطوير التربية والتعليم إلا أن النظم الإدارية والتعليمية فيها ما برحت - وهي في بداية القرن الحادي والعشرين - تواجه تحديات تتمثل في تحسين جودة المخرجات التعليمية.

وكان من أبرز الجوانب التي تستحق المراجعة النظم والأساليب الإدارية المتبعة فيها، إذ إن التطوير الإداري هو ركيزة أساسية لأي تطوير تعليمي وتربوي في المؤسسة الجامعية، وأن هذا التطوير لا يمكن أن يبدأ من غير تجديد إداري حديث.

لذلك أصبح تطوير الإدارة الجامعية أمراً ضرورياً أسوة بما شهدته الإدارة في المجالات الأخرى من تطورات وتحديث من حيث اعتماد النظريات والأساليب والمفاهيم الحديثة، فأصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير الإدارة الجامعية بما يمكنها من تسيير الأمور في العملية الإدارية والتعليمية.

ومن المعروف أن الجامعات هي مؤسسات متكاملة تتضمن هياكلها وحدات وأقساماً إدارية وموظفين وإداريين وعاملون يعملون لأجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ويتطلب ذلك وجود قادة وإداريين وموظفين على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة في أداء أعمالهم لأجل تحقيق رسالة الجامعة. وأن ذلك يتطلب أيضاً أنماطاً إدارية جديدة ومتميزة من أجل تأهيل العاملين في المؤسسات الجامعية، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) هي أحد المداخل الإدارية الحديثة الناجحة في هذا الشأن.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management واحداً من الأساليب الإدارية العصرية والحديثة التي تركز على عدد من المفاهيم الحديثة الموجهة من حيث المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. (الخطيب، 1999، 83)

ولأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين به وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تنبيهه وتطبيقه وأسهمت الكثير من المؤسسات وبما فيها المؤسسات التعليمية على معرفة كيفية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة، ولعل في تبني الكثير من الجامعات التي أدركت ضرورة تحديث خططها وعملياتها لإدارة الجودة الشاملة (TQM) خير دليل على متابعتها لما يطرأ في الميدان الإداري من أفكار وفلسفات حديثة، بعد

أن تأكد بأن النتائج المتحققة من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة نتائج لم يسبق ان حققتها الفلسفات أو النظريات الإدارية القديمة.

## أولاً-منهجية البحث :

### 1-مشكلة البحث:

في ظل عالم متغير وسريع التطورات ازداد الاهتمام بأمور التربية والتعليم على المستوى الدولي، وظهرت الدعوات إلى إجادة التعليم وتحسينه أو ما يسمى بجودة التعليم (Education Quality)، سيما في السنين الأخيرة وذلك لانخفاض مستوى التعليم وتدنيه عن أداء مهامه.

لذا فإن التحديات العلمية والتقانية والاقتصادية والمطالب الاجتماعية الملحة ما فتئت تنادي بوجود تحديث التعليم ومراجعة أهدافه ووسائله، الأمر الذي دعى القائمين على شؤون التعليم بالعمل على تلبية هذه المطالب، وأصبحت جودة التعليم وإدارة العملية التعليمية هدفاً أساسياً. (بدح، 2003، 2)

ولم تقتصر دعوات التجديد والإصلاح على مرحلة تعليمية دون غيرها، بل شملت جميع المستويات وبما فيها التعليم الجامعي، إذ كان لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي بما فيها الجامعات نصيب من ذلك، ذلك انها تعاني كثيراً من القصور وسوء الإدارة وضعف العلاقة بالمجتمع المحيط.

وتلقي التحولات النوعية التي تجري في المجتمع بوتائر متسارعة على عاتق الإدارة الجامعية مسؤولية مزدوجة، فمن ناحية عليها أن تواكب الجهود المبذولة لتجاوز الواقع وتحقيق الطموح، ومن ناحية أخرى عليها أن تكون رؤية واضحة ودقيقة لما سيحدث في مجريات الزمن المقبلة. وكان من أبرز الجوانب التي تستحق المراجعة هي النظم الإدارية فيها، لأن التطور الإداري هو أساس كل تطور حضاري وتربوي، وإن هذا التطور لا يمكن أن يبدأ من غير تجديد إداري، لذلك أصبح تطوير الإدارة الجامعية أمراً ملحاً.

ومع كل المحاولات الرامية إلى التجديد الإداري في الجامعات، فإن النظم الإدارية والتعليمية فيها ما زالت تعاني من المشكلات وأصبح الكثير من الخريجين في الجامعات غير قادرين على مواجهة متطلبات العصر الحديثة وعلى تحمل المسؤولية في المجتمع. وكان لابد من تطوير التعليم وتجويده من خبراء ومتخصصين ومدربين على تطبيق طرائق إدارية حديثة وجديدة تعمل على تحسين جودة التعليم. (Geddes, 1993, P.27-28)

وأن وجود نماذج كثيرة لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الجامعية مثل جامعة (Aubrun) وجامعة (Aston) وجامعة (Stand Ford) وغيرها في الولايات المتحدة

الأمريكية قد أثبتت نجاحها في تبنيها لهذه الإدارة، الأمر الذي جعل من الممكن اعتماد ونقل هذه النماذج إلى جامعات أخرى.

وأن عملية بناء نموذج وتطويره يتلائم وفاعلية المستجديات التربوية والإدارية يمكن للمنظمة من تحقيقها للأهداف المطلوبة. (Strank, 1997, P.2879)

وعند القاء نظرة سريعة على واقع الجامعات العراقية وإدارتها نجد أن هناك دراسات وبحوث قد شخصت الكثير من جوانب الضعف في أدائها وانها لم تحقق أهدافها الأساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لذا فأن مشكلة البحث تتلخص في ضعف الأداء الإداري الذي بدوره أدى إلى تدني جودة الجامعات وزيادة مشكلاتها، إذ إن هذه المؤسسات ما زالت تسير وفق انماط إدارية رتيبة مضى عليها الزمن وظلت حبيسة المركزية في الإدارة وأصبحت عائقاً يشل كل عمليات الإصلاح الإداري.

أن سمة التأخر - إن لم نقل التخلف - باتت تلتصق بجامعاتنا في عدم مواكبتها لكل ما هو جديد في التطورات العلمية والإدارية وهي بمثابة مشكلة وعائق للنظر إلى ما يجري من حولها من تطورات شملت جميع عناصر العملية الإدارية والتعليمية وانها اضحت بحاجة إلى تطبيق نماذج وأساليب إدارية جديدة وحديثة أثبتت نجاحاتها في الجامعات العالمية.

## 2- هدف البحث:

يهدف البحث التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وللنماذج التي ظهرت في هذا المجال ومن خلال عرض أنموذج قام الباحث ببناءه للأخذ به والاستفادة من تطبيقه بالإدارات الجامعية في بلدنا.

## 3- أهمية البحث:

تعد الجامعات من المؤسسات التربوية المهمة التي لها الأثر الإيجابي في تطور أي مجتمع وتقدمه، وتتطلب عملية إعداد الملاكات البشرية في الجامعات والكليات وجود ملاكات إدارية وأكاديمية لها مواصفات الإدارة الناجحة، الذي بدوره ينعكس على الأداء وعلى المخرجات في هذه الجامعات.

ويعتبر الإداريون في الجامعة من العناصر الرئيسة والفاعلة فيها، مما يلقي عليهم مسؤولية كبيرة تتطلب امتلاكهم مهارات إدارية حديثة تؤهلهم لأداء رسالتهم ورسالة الجامعة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ويات ينظر إليها على أنها فلسفة إدارية عصرية ترتكز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة والموجهة، التي تقوم على

العمل السليم وينحو واضح وصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقويم العمل وفي معرفة مدى التحسن في الأداء.

وبما ان الجامعات من المؤسسات التعليمية التي تتضمن هياكل ووحدات إدارية مختلفة تعمل لأجل تحقيق أهدافها، فقد أضحت الحاجة إلى تطبيق أفكار إدارية حديثة ومتطورة لتحقيق أهدافها من الأمور الملحة. فمن الأهمية تطبيق أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في الإدارات الجامعية الأمر الذي يساعد على تطوير الأداء الإداري والتربوي لها.

أن بناء أنموذج لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في الجامعات ضروري لعملها واستمرارها على نحو أفضل وأجود، ويساعد على حل المشكلات وتجاوزها، وكذلك يساعد الإداريين والأكاديميين على حدٍ سواء، وجعلهم قادرين على اعتماد المعرفة ونشر بحوث العلمية بفاعلية لمواجهة متطلبات العصر، وكذلك زيادة فاعلية الوحدات والتشكيلات الإدارية المختلفة في الجامعة.

فبناء أنموذج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة يتناسب وطبيعة الجامعات العراقية وإمكاناتها له أهمية في التغلب على المشكلات، إذ ان الأنموذج هو الوسيلة العملية التي ينبغي ان تتبناها المؤسسات التعليمية في حل مشكلاتها. ويمكن ايضاح أهمية بناء النماذج وتطبيقها في المؤسسات وعلى مختلف مستوياتها بما يأتي:

- 1- بناء الانموذج هو بمثابة رسم صورة مستقبلية للواقع المراد دراسته لغرض الانتقال من واقع إلى واقع أفضل منه.
- 2- النماذج تمثل محاكاة واقعية مستقبلية في الوقت نفسه في اطار مفهوم منهجي واضح عن طريق علاقات متفاعلة المتغيرات باتجاه الاحتياجات المطلوبة وإمكانية الواقع. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1997، ص 231)
- 3- للنماذج تأثيرها في تحسين المستوى العلمي للمنتسبين عن طريق ربط عناصره مباشرة بالواقع العملي. (Hulbard, 1997, P.1-2)
- 4- وجود النماذج التجريبية سيسهل تحقيق جوانب تطويرية مهمة للعملية الإدارية والتربوية. (عبد الجبار، 1987، ص 108)
- 5- النماذج لها الفاعلية في تحقيق الأمن والسلام في مستقبل حياة العاملين في المؤسسات التعليمية وغرس الرضا عن النفس والمجتمع. (الراوي، 1998، ص 14)

6- الانموذج يعكس تمثيلاً للواقع ويساعد على فهمه وإدراك العلاقات الأساسية القائمة فيه وتسهيل التحكم فيها وربما التنبؤ بغيرها. (إبراهيم، 2001، ص337)

البحث يستمد أهميته من خلال تناوله لموضوع يتسم بالحدثة إذ بدأ يظهر في المؤسسات التربوية والجامعية في الدول المتقدمة في السنوات الأخيرة، وهو نظام إدارة الجودة الشاملة، فمن المؤمل أن يفيد القائمين في المؤسسات الجامعية بالإطلاع على تطبيق هذه الإدارة وفلسفتها ومبادئها وعناصرها لتطوير الإدارة التربوية على نحو عام والإدارة الجامعية على نحو خاص، بعد أن أثبتت نجاحاتها في العديد من الجامعات الأجنبية، وكذلك للافادة منها واستثمارها في تحقيق الجودة في هذه المؤسسات.

يحاول البحث أن يسلط الضوء إلى أن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة والمتطورة في المؤسسات التعليمية الجامعية يعد في غاية الأهمية، لأجل الوصول إلى مستويات عالية من الجودة والأداء، ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة تعد أنموذجاً مميزاً إذا ما أحسن تطبيقها من قبل القائمون على هذه المؤسسات، اضع إلى ذلك فهو بمثابة التواصل مع كل ما هو جديد وحديث في علم الإدارة.

البحث يحاول أن يتطرق إلى واحداً من المفاهيم الإدارية الحديثة وهو إدارة الجودة الشاملة وكذلك من خلال عرض الأنموذج في هذا البحث لتطبيقه في الإدارة الجامعية في بلدنا، فمن المؤمل أن تكون لنتائج هذا الأنموذج فوائد كبيرة للجامعات المختلفة وإداراتها التي قد ترى فيه الفائدة المرجوة لها، وقد يفتح الباب للباحثين الآخرين لتناوله من أوجه مختلفة.

ومن الأهمية أيضاً عدم وجود أنموذج خاص بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية يجعلها غير مهتمة بتطبيق هذا المنهج والمفهوم، الأمر الذي دفع الباحث إلى التفكير ببناء أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه في الجامعات العراقية لمساعدة الإداريين والقائمين فيها على التطوير المستمر في خدماتها والرفي بمستوى الجودة في عملياتها وعلى نحو أكمل، الأمر الذي بدوره ينعكس على المخرجات في الجامعة وتحقيق رسالتها.

#### 4-الدراسات السابقة:

تم إجراء عدد من الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وبناء النماذج منها دراسات عربية والأخرى أجنبية وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات:

### أولاً- الدراسات العربية:

#### 1- دراسة الهلالي، 1998

هدفت الدراسة تقديم تحليل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي الجامعي، وكذلك تقديم نموذج مقترح للجامعات إذا طبقته في خطتها وبرامجها. واعتمد الباحث في منهجية الدراسة أسلوب المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.

ولقد ركز الباحث على مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي طرحها كلاً من ديمنغ (Dimeng)، وجوران (Juran)، وشيورات (Shiwart)، وسنج (Sing)، وبعد ذلك استعرض أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم ذكر بعض تجارب التطبيق في مؤسسات التعليم الجامعي العالي في أميركا. وحدد الباحث كذلك عدداً من الركائز الأساسية لتطبيق هذا المفهوم الحديث في هذه المؤسسات وهي:

- اهتمامات المستفيدين.
- اهتمامات المؤسسة التعليمية.
- اهتمامات القيادة.

وحاول الباحث -في هذه الدراسة- تقديم نموذج مقترح يقدم رؤية مقترحة لأجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي. (الهلالي، 1998، ص145-186)

#### 2- دراسة ناجي، 1998:

وفي دراسة أجرتها (ناجي، 1998) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليبها، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، وتم فيها استقراء آراء العمداء للكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الدوائر، والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

وقد تم استخدام استبانة تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا عند طلبة جامعة عمان الأهلية عن جودة الخدمات التعليمية المختلفة التي تقدمها الجامعة لهم، وإلى استكشاف قناعة إدارة الجامعة واستعدادها لتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة، والتطبيق الفعلي لهذه المفاهيم والأساليب لديهم، والمعوقات المحتملة في التطبيق.



ودلت نتائج الدراسة على أن مستوى رضا طلبة جامعة عمان الأهلية كان مرتفعاً وتتوافر لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. (القرعان، 2004، ص45)

3- دراسة أيوب، 2000:

وقام (أيوب، 2000) بدراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في أداء الجامعات الأردنية.

تم في هذه الدراسة الميدانية اختيار عينة بحث مكونة من (282) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، ممن هم بدرجة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد.

ولأجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء أداة (استبانة) تكونت من (35) فقرة تتضمن أربعة مجالات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعات وهي: التخطيط الاستراتيجي، ورسالة وأهداف الجامعة، والإدارة التشاركية، وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس، والتقويم والرقابة والتغذية الراجعة، وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية: أن تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعة الأردنية الحكومية حصل على درجة متوسطة. (بدح، 2003، ص83)

#### 4- دراسة بدح، 2003:

هدفت الدراسة التي قام بها (بدح) في عام 2003 إلى تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة والتعرف على درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الأسلوب التحليل التركيبي النظري سبيلاً للتعرف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن خلال الأدبيات والدراسات استطاع الباحث أن يوضح الأنموذج المقترح لتطبيقه في الجامعات الأردنية العامة الذي يتكون من عشرة مجالات.

وتكونت عينة البحث من (508) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية العامة.

وقام الباحث بتصميم أداة عبارة عن استبانة أعدها لأغراض البحث وهي مكونة من (100) فقرة.

واعتمد الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة للبحث كالانحراف المعياري و(T.Test) وتحليل التباين الأحادي وغيرها من الوسائل الأخرى.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- جاءت درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة كبيرة.
- أفرزت الدراسة وجود فروق في درجة إمكانية تطبيق الأنموذج لصالح عمداء الكليات دون رؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة. (بدح، 2003، ص 88-155)

#### 5- دراسة القرعان، 2004:

تهدف الدراسة إلى تطوير أنموذج لقياس درجة إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وكذلك التعرف إلى مدى معرفة المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام العلمية بتقنيات إدارة الجودة الشاملة وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقها في هذه الوحدات الإدارية تكون مجتمع البحث من (755) فرداً موزعين على ثماني عشرة جامعة حكومية وخاصة، إذ تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (357) فرد وبنسبة (47.3%).

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على الأدبيات السابقة والدراسات المتعلقة بالموضوع لأجل الوصول إلى النتائج المتعلقة بأهداف البحث. (القرعان، 2004، ص 2-4)

#### ثانياً- الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة سيمور (Seymour) 1991:

أجرى سيمور (Seymour) في عام 1991 دراسة مسحية وصفية هدفت إلى التعرف على إيجابيات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتحديد معوقات تطبيقها في الجامعات الأمريكية.

طبقت هذه الدراسة على (23) كلية وجامعة رائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تقوم بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

استخدم الباحث أداة لقياس المميزات الأساسية للكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيقها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات التي تعد بمثابة معوقات لتطبيق هذا المفهوم، وهذه المعوقات موجودة في معظم المؤسسات الجامعية موضع الدراسة كذلك من نتائج هذه الدراسة أن هذه الجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تخلق فرقاً في تحسين الجودة للتعليم في الجامعات والكليات. (Seymour , 1991 , P.85-95)

**2- دراسة كورنسكي وآخرين (Cornesky and Others) 1991:**

اعتمدت دراسة لكورنسكي وآخرون (Cornesky and Others) على المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت الدراسة إلى وضع تصور موجز للإداريين وتحديد الأدوات الواجب استخدامها لتطبيق النظريات المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ولتحقيق هدف البحث تم تقسيم الدراسة على أربعة أجزاء وهي:

**الجزء الأول:** يتناول الاقتراحات التي ينبغي مراعاتها لتطبيق إدارة الجودة.

**الجزء الثاني:** يتناول مراجعة الآراء والأفكار للخبراء والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة ومناقشة تطبيق أفكارهم على مؤسسات التعليم العالي.

**الجزء الثالث:** توضيح الجوانب الأساسية لبرنامج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.

**الجزء الرابع:** يتضمن الشروط الضرورية لاستمرار نجاح برنامج الجودة، التي من أهمها: ((التزام القائمون على مؤسسات التعليم العالي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة)).

(Corneski and Others , 1991, P.102-112)

**3- دراسة كيورتنني (Gourtney) 1995:**

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين طريقة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة ككل مقابل التنفيذ في الأقسام الفرعية وبين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. واشتملت الدراسة على عينة بحث مكونة من (242) موظفاً من كبار الموظفين الأكاديميين من مؤسسات التعليم العالي.

حيث أعتمد الباحث على أداة (استبيان) وزعت على عينة البحث للإجابة عليها. وتوصلت الدراسة إلى أن (41%) من هذه المؤسسات أي (99) مؤسسة كانت تعتمد إدارة الجودة الشاملة، وأن نسبة (61%) كانت قد نفذت إدارة الجودة الشاملة باستخدام الطريقة التي تشمل المؤسسة كلها، في حين أن (39%) اتبعت طريقة التطبيق بالأقسام، كما أن المؤسسات التي نفذت إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء المؤسسة ذكرت منافع أكثر وبشكل دال مع وجود مشكلات أقل ومستويات عالية جداً من النجاح مقارنة بالمؤسسات التي تبنت التطبيق على الأقسام. (Courtney, 1995)

**4- دراسة فرام (Fram) 1995:**

قام فرام بدراسة في العام 1995 هدفت إلى معرفة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جامعة ماري لاند في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أجل الوصول إلى درجة عالية من التفوق في الأداء ما بين الجامعات المختلفة.

وشملت عينة الدراسة مجموعة من المدرء في الوحدات الإدارية المختلفة في الجامعة، حيث أفرزت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل رئيس الجامعة كان كثيراً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، كما أظهرت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية حفزت رئيس الجامعة إلى الاهتمام بهذا الموضوع وهي:

1- عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة.

2- الصعوبات المالية التي كانت تواجهها الجامعة.

3- التغييرات الثقافية التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن معظم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تركز على الجانب الإداري أكثر مما هي عليه في الجانب التدريسي والبحث العلمي في الجامعة. (Fram, 1995, P.50-56)

#### 5- دراسة لويس وسميث (Lewis and Smith) 1997:

هدفت الدراسة التي قام بها (لويس وسميث) في العام 1997 إلى توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للجامعة بالارتباط والتفاعل بصورة أفضل مع المجتمع والبيئة المحيطة، ويساعدها على التغلب على مشكلات الانعزال والتفرقة بين أقسامها وكلياتها، ويعالج كثيراً من جوانب القصور في إعداد وتهيئة الطلبة.

وقد حددت هذه الدراسة بعض الركائز الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في

التعليم الجامعي وكالاتي:

- الالتزام بالتحسين المستمر.
- الالتزام بإرضاء المستفيد (الزبون) أي مقابلة حاجاته وتوقعاته.
- التحدث بالحقائق، أي تكون البيانات والمعلومات صادقة وحقيقية.
- احترام الأفراد من خلال بث الثقة فيهم وتشجيعهم على التعاون والإنجاز.

(Lewis and Smith, 1997 , P18-19)

#### 6- دراسة جاري (Garey) 1999:

اعتمد الباحث أنموذج (كوستين) إطاراً للعمل والتحليل في هذه الدراسة وبناء على هذا الأنموذج فقد حدد البحث هدفه الأساسي وهو:

ما هي العوامل التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي، واشتق من هذا الهدف أهدافاً فرعية تتعلق كل منها بأخذ مكونات (كوستين) الذي يشتمل على خمسة مكونات (البيئة، المدخلات، النظام السياسي، المخرجات، التغذية الراجعة).

وشمل البحث (60) مؤسسة من التعليم العالي الحكومي باعتماد أداة بحث (استبانة) أعدت لهذا الغرض حيث احتوت على أسئلة مفتوحة موجهة لعمداء الكليات والجامعات عن إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم وجامعاتهم، وقد حصل الباحث على (33) استبانة صالحة للتحليل إذ توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- مدخلات البيئة الخارجية التي تشمل الدعم والمتطلبات كان لها الأثر البالغ في تحفيز عميد الكلية ورئيس الجامعة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي.
  - العوامل الداخلية مثل الممارسات، وتخفيض الميزانية، لها الأثر في إثارة عميد الكلية ورئيس الجامعة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.
  - النظام السياسي لم يكن يندرج من ضمن إدارة الجودة الشاملة في عدد يصل إلى (50%) من الكليات والجامعات التي شملها البحث.
  - المخرجات ونظام التغذية الراجعة التي تعد من مكونات انموذج كوستين لم تكن مدرجة في تخطيط هذه المؤسسات، ولذا كان لها تأثير في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
- (Garey,1999, P.14-33)

#### 7- دراسة كوتش (Couch) 1999:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الفروق في استجابات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وقياس مدى تأثير بعض المعايير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العوامل الشخصية ك (العمر، والعرق، وسنوات الخدمة) والعوامل المتعلقة بالكلية مثل مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، ومكان الكلية وحجمها، مدى مشاركة المجتمع في إدارة الجودة في جامعة كارولينا. وتوصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها:

- توجد فروق في الاستجابات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الجنس والعرق لا يؤثران في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وكذلك العوامل الأخرى مثل المنطقة، حجم الكلية.

(Couch , 1999 ,P.1433)

## 8- دراسة كلوسنكي (Klocinski) 2000:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى الإخفاق والنجاح الذي يتحقق نتيجة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

حيث تم تطبيق أداة البحث على (184) مؤسسة تعليمية ما بين عامي 1991-1996. ومن خلال توزيع الأداة (الاستبانة) التي ضمنت عدة أسئلة مفتوحة تتعلق بأهداف البحث إلى عدة كليات وجامعات حكومية وخاصة، تبين أن عدد هذه الكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة قد زاد عددها ما بين العام 1991 والعام 1996، ووجد الباحث ما يأتي:

- أن (74%) من هذه الكليات التي تم زيارتها عام 1991 مستمرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (86%) منها تشجع اتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها.
- (57%) منها أكدت أنها واجهت معوقات ومشكلات في تطبيق أسس الجودة الشاملة.
- (37%) منها أوضحت أنها تعاني من قلة الدعم الإداري وضعفاً في القيادة، وتعد ذلك معوقاً كبيراً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (65%) منها أشارت إلى أنها بدأت تطبيق أسس الجودة الشاملة منذ أقل من ست سنوات. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعاني تقريباً من معوقات قطاع الأعمال عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن المؤسسات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي المؤسسات التي حظيت بدعم إداري وروية قيادية قوية، وتعمل في إطار فريق عمل واحد.

(Klocnski, 2000, P.2463)

## ثانياً- الإطار النظري للبحث:

لقد تم عرض الأدبيات والمصادر المختلفة والخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك بالنماذج التي ظهرت في هذا المجال، وكذلك التطرق إلى المزايا والنجاحات التي تحققت في الجامعات الأجنبية جراء تطبيق هذه النماذج والتي بالإمكان اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية.

## 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت الاهتمام لما حققت من نجاحات باهرة في مختلف الأصعدة، كونها أحدثت تغييراً كبيراً في فلسفة الإدارة وبما تحمله من الأفكار والمبادئ والنظم العصرية المتطورة لتحقيق الأهداف المنشودة لأية منظمة.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتباين آراء الباحثين والمتخصصين وأفكارهم من شخص إلى آخر بحسب الحالة والمكان والزمان، إلا أن هناك تنوعاً في المسميات والأوصاف لإدارة الجودة الشاملة، وذلك ما بين مدخل جديد، وثقافة تنظيمية، وفلسفة عصرية، ونظام، ومنهج، وأسلوب إداري حديث، أو نمط جديد، وغيرها.

فيرى هتشنس (Hatchins) أن إدارة الجودة الشاملة مدخل الإدارة المنظمة التي يركز على الجودة ويبني على المشاركة لجميع العاملين بالمنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى عن طريق رضا المستفيد وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل. (سلطان، 1996، ص244)

يمكن النظر إليها على أنها: (( مدخل جديد في أداء المستفيد يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأجل ووحدة الأهداف والعمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المؤسسة)). (Goetsh and Davis , 1994, P. 1-8)

عرفها سيهكتر (Sehcter) بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء إذ يعمل جميع أفراد التنظيم على نحو مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء لعمل مع تحقيق الجودة على نحو أفضل أو بفاعلية وفي أقصر وقت ممكن. (حلمي وفضل، 1998، ص34)

ويعدها (الخطيب) بأنها فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. (الخطيب، 2001، ص83)

أو أنها نظام فاعل لتكامل وتطوير الجودة وإدامتها وتطويرها مع الجهود لتحسين جودة المجموعات المختلفة في منظمة ما، وذلك لأجل تمكين المنتج والخدمة لأن تكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى رضا المستهلك. (Slack and Others, 1998, P.761)

وعرفها تونك (Tunk) بأنها التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات المستفيد أو تجاوز تلك التوقعات. وهذا التعريف يتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- إشراك الإدارة والأفراد والتزامهم.

2- إن إدارة الجودة الشاملة هي طريق لأداء العمل وليست برنامجاً.

3- إن هدف تحسين الجودة هو العميل فضلاً عن توقعاته.

(Tunk, 1992 , P. 13)

أما معهد الجودة الفيدرالي (Federal Quality Institute) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات المستهلكين وتوقعاته، إذ يتضمن كلاً من المديرين في اعتماد الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر للعمليات والخدمات في المنظمة.

(Harrison and Stupok , 1993, P.413)

أما " اللوزي" فعرفها بأنها أسلوب إداري مهم في مجال الإدارة للمنظمات الحديثة، بعد ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة. (اللوزي، 1999، ص237) وقد وصفت إدارة الجودة الشاملة -أيضاً- بأنها مدخل إداري معاصر يتسم بالخصائص الآتية:

- الالتزام بالجودة بما يرضي المستهلك.
- مشاركة الموظفين ودمجهم بالعمل لتحسين الجودة.
- اعتماد الحقائق والبيانات والتحليل في الأداء.
- الالتزام بالتحسين المستمر.
- اعتبار تطوير الخدمة غاية ووسيلة.

(Berman , 1995 , P.58)

وفي ضوء ما سبق من تعريفات لهذا المفهوم فإن بعضاً من المتخصصين والباحثين يرون أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن توضيحه عن طريق الفصل بين مكوناته الثلاثة (إدارة - والجودة - والشاملة).

فالإدارة تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة على نحو مستمر، وتبدأ الإدارة (Management) بالإدارة العليا وتنتهي بالعاملين، أما الجودة فهي الوفاء بمتطلبات المستهلكين وتجاوزها أو تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستهلك. وتضم الجودة جودة المنتج Product، وجودة الخدمة Service، وجودة المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility، وجودة السعر Price، وتاريخ التسليم Delivery Dates، أو هي -بإيجاز- تلبية متطلبات المستهلكين وتوقعاته.



أما الشاملة فأنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقويم رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة إليه. (العاني وآخرون، 2002، ص29) و (جودة، 2004، ص23)

وتأسيساً على ما تم عرضه فقد أضاف الباحث عدداً من المؤشرات الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكالاتي :

- 1- أسلوب إداري عصري وحديث .
- 2- مدخل يركز على تحقيق رضا متلقي الخدمة (المستفيد).
- 3- يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة .
- 4- عملية تتم من خلال المشاركة وروح الفريق.
- 5- أسلوب يتطلب العمل الصحيح من البداية ( من أول خطوة).
- 6- منحى لا يتعجل الأرباح قصيرة الأمد بل الأرباح طويلة الأمد.
- 7- الجودة عملية مستمرة لا تقف عند حدٍ معين.

## 2-مزايا تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات:

الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة يكمن في التحسين المستمر بحيث يكون مسؤولية كل فرد في المنظمة وذلك عن طريق تحقيق تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف سعياً وراء إرضاء الزبون. (سعيد، 2001، ص117)

فإدارة الجودة الشاملة في التعليم تزيد من جودة التعليم كما أنها تقلل من كلفة إنتاجه، فضلاً عن أنها تزيد كثيراً من معنويات معظم المستخدمين بصرف النظر عن أدوارهم الأكاديمية.

(Cornesky and Mecool,1994,P.1)

ولا شك فيه أن إدارة المؤسسة الجامعية وأسلوب تسيير أمرها له الأثر الكبير في جودة المخرجات ونوعياتها، الأمر الذي يؤكد أن مردود الجامعة من حيث الجودة ناتج من إدارة جودة وتطبيق صحيحين لمراحلها.

ولقد رأيت الكثير من المؤسسات الجامعية وبالأخص في بعض الدول المتقدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظمها، الأمر الذي ضمن لهذه المؤسسات خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطاً إدارياً داخلياً يوافر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه. (عليقات، 2004، ص128)

ولقد لخص (Sims and Sims, 1995) خمس ميزات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، وهي على النحو الآتي:

- 1- التركيز على عملية محددة أو نظام يمكن وصفه ( بجدول انسيابي) ويرتبط بالأهداف المؤسساتية، تحسين الجودة... ويقلل الوقوع في الخطأ.
- 2- تحديد حاجات الزبون وفهمها والوفاء بها ، بحيث يشترك الطلبة والتدريسيون والمستفيدون من خدمات المؤسسة الجامعية في تحديد الجودة وتحسينها.
- 3- الاعتماد على البيانات من أجل تحديد المشكلات ووصفها والوصول إلى الحلول؛ إذ إن عملية تحسين الجودة تعتمد على الأساليب والطرائق العلمية.
- 4- إشراك كل فرد في الجامعة في الجهود الخاصة بتحسين الجودة، وهذا التحسين يتطلب تخويل الصلاحيات للعاملين من أجل تحديد المشكلات وإيجاد الحلول وإرضاء الزبون.
- 5- احترام الأفراد ومشاركتهم سواء كانوا زبائن أم أعضاء فريق، أم مدراء، كما أن تحسين الجودة لا يلغي مسؤولية المدراء بل يعتمد الأمر على قدرة ومسؤولية جميع المشاركين ومسؤوليتهم لجعل الأمور أفضل. (Sims and Sims , 1995 , P.9)

ويشير ( طرابلسية، 2003) إلى عدة مزايا تُحقّق للمؤسسات التعليمية (الجامعة) وهي بمثابة مردودات وفوائد في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها وهي:

- 1- ارتفاع منحنى رضا المستفيدين الداخليين (تدريسيين، عاملين) وتطوير كفاءتهم وأدائهم.
  - 2- زيادة رضا المستفيدين الخارجيين (رضا الطلاب عن مستوى الجودة المقدمة لهم، ورضا سوق العمل عن كفاءة مخرجات التعليم).
  - 3- توفير ميزة تنافسية للجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
  - 4- رفع مستوى جودة خريجي الجامعات لزيادة الطلب عليهم.
  - 5- تكوين ثقافة جديدة مضمونها التحسين المستمر والجاد في جميع النواحي والأنشطة.
  - 6- زيادة حصة الجامعات من سوق العمل الداخلي والخارجي.
  - 7- تضيق الفجوة بين كفاءة خريجي الجامعات واحتياجات سوق العمل من جميع التخصصات مما يؤدي إلى خفض معدلات البطالة. (طرابلسية، 2003، ص 11)
- ويضع (عليمات) مجموعة من المزايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومردودها في المؤسسات الجامعية، وهي على النحو الآتي:
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.

- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسئوليته ومشاركته في التطوير والتحسين.
  - ربط أقسام المؤسسة وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
  - ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة برغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم.
  - المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حال تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
  - ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
  - رفع مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين وزيادته عن طريق التزامهم بتحقيق الجودة والمعايضة اليومية لها.
  - التقليل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير في المؤسسة التعليمية الجامعية.
  - المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للجامعة.
  - المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانيات المؤسسات الجامعية من حيث الموارد والوقت وغيرها. (عليما، 2004، ص128)
- وفيما يلي عرض لبعض التطبيقات الناجحة في الجامعات الأميركية:

أ- جامعة بنسلفانيا "Pennsylvania University": قامت جامعة بنسلفانيا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البداية على إحدى كلياتها، وهي كلية (وارتون) للتجارة. وفي ما بعد تم نشر الجودة الشاملة في الكليات الأثنى عشرة الموجودة في الجامعة، كما تم تشكيل مجلس الجودة وأربع فرق للتحسين. وقد استطاعت هذه الفرق في غضون سنة واحدة تحقيق وفورات مالية للجامعة تقدر بأكثر من نصف مليون دولار، فضلاً عن إنجاز تحسينات مهمة وواضحة في نوعية الخدمات الإدارية في الجامعة، وقامت الجامعة بالتعاون مع مؤسسة جوران (Juran) بالتدريب المكثف لأعضاء فرق التحسين على مهارات وطرائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

وقامت الجامعة بما فيها الإدارة العليا للجامعة وعن طريق التخطيط الاستراتيجي بصياغة أهداف واستراتيجيات لدعم رسالتي البحث العلمي والتعليم في الجامعة والتركيز على خدمة الطلبة وإعادة تصميم المناهج الدراسية، إذ كانت الجامعة طبقت إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية والتعليمية فأنها تعدّ رحلتها مستمرة ولن تنتهي أبداً في هذا الأسلوب. ( Lewis & Smith , 1997 ,P.19)

ب- جامعة ويسكنسون "Wisconsin University": قامت جامعة ويسكنسون في عام (1990) بوضع خطة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وقد عُرِفَت هذه الخطة بـ (قيادة الجودة الشاملة) على أنها مدخل شامل في الإدارة يعتمد الطريقة العلمية وإسهامات جميع الآفاق للتطوير المستمر لكل شيء تقوم به المنظمة بهدف مواجهة توقعات المستفيد (الزبون)، وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة ما يأتي:

1- فريق القيادة: وتتلخص مسؤوليته في تطوير رؤية لقيادة الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرائق التي يجب أن تتبع.

2- مكتب الجودة: وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد يقومون بالإرشاد والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرائق إدارة الجودة الشاملة.

3- أقسام التحول: وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.

4- فريق التنفيذ: ويتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة يسهمون في جهود التنفيذ.

5- الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في هذا المجال بهدف تدريب الأفراد والأقسام.

6- فريق النصح: وهو عبارة عن فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة ويلتقون مرتين كل عام.

7- فريق الممولين: ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية، وتتمثل الإعانات في إعانات مادية، وتدريبية، واستشارية من جهات لديها خبرة سابقة في التطبيق.

8- الشبكة الخارجية: وتتمثل في مواصلة مكتب الجودة الاتصال بالكليات والجامعات الأخرى التي تطبق الجودة، وكذلك الاتصال بالقطاع الخاص والجهات الحكومية والجامعات الأخرى على مستوى الدولة. (Knowies , 1988 , P3-15)

ج- جامعة أوريجون "Oregon University": في عام (1989) وضعت جامعة أوريجون هدفاً محدداً لها وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمدة خمس سنوات.

وتعد تجربة جامعة أوريغون من اشمل المحاولات وأشهرها لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأميركية. فقد قامت هذه الجامعة بتحديد الخطوات والإجراءات المطلوبة لتنفيذ هذا النظام فيها، وكما يوضحها كلٌّ من لويس وسميث (Lewis&Smith,1997) بالآتي:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها.
- تعريف جميع الملاكات الجامعية الإدارية والأكاديمية بمبادئ الجودة الشاملة وطرائق تطبيقها.
- وضع خطة لتقويم العمل بالجامعة في ضوء أسس الجودة الشاملة.
- مناقشة نتائج التقويم مع الزبائن (المستفيدين) الداخليين والخارجيين.
- تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة.
- تكوين فرق عمل لمتابعة الجودة.
- تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق متابعة الجودة.
- توعية العاملين في الجامعة بطرائق التحسين والتقويم الذاتي.
- وضع محكات وإجراءات من شأنها تقويم جهود الجودة الشاملة وتحسينها.
- تنمية تطوير الأفراد وتدريبهم لتلافي الوقوع بالخطأ.
- تقويم الوضع الكلي للبرامج المنفذة.

(Lewis & smith, 1997, P.18)

د- جامعة جنوب كولورادو "The University Of Southern Colorado":

تعد كلية إدارة الأعمال في جامعة جنوب كولورادو أول من قام بتجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ اشتملت على مبادئ أساسية ابتدأت بها، كما يوضحها وارد وشاندلر (Ward & Shandler, 1993) وهي:

- 1- تحديد رسالة محددة وواضحة للكلية تم صياغتها على أن تكون هذه الكلية متميزة على مستوى العالم.
- 2- أن تفيد زبونها (المستفيد) الرئيس المباشر وهو الطالب الذي أطلق عليه (Customer) لتحقيق هدفها النهائي.
- 3- تتكون جودة الخريج من مدخلات عناصر أساسية يجب إكسابه إياها وهي: المعارف، والمهارات، والاتجاهات.
- 4- يمكن تطبيق مفهوم جودة الأداء (Performance Quality) عن طريق متابعة أداء الخريج.

5- العمل الجمعي من كل أجزاء الكلية التعليمية وأقسامها، لتحقيق العناصر الثلاثة الواجب توافرها في الخريج بدلاً من عنصر المعرفة.

ولأجل تحقيق العناصر الأساسية الخمسة في هذه الكلية، تم تحديد ثلاث عمليات (Processes) أساسية يجب الاهتمام بها وعلى نحو مستمر، وهي:

أ- تطوير المنهج. ب- نجاح الطالب. ج- تطوير هيئة التدريس .

(Ward & Chandler , 1993 , P.315-319 )

هـ- جامعة شمال غرب ولاية ميسوري

"North West Missouri State University"

بدأت هذه الجامعة التي تعد رائدة في مجال الجودة تجربتها في سنة (1986)، وذلك بعد عامين من تولي دين هابارد (Dean Hubbard) رئاسة الجامعة.

يشير (كرونسكي، 2000) إلى أنه في العام (1991) قامت الجامعة بتطوير (ثقافتها عن الجودة) مع دراسة للوثيقة الأصلية لجائزة (مالكوم بالدريج) الوطنية للجودة.

وفي العام (1994) تقدمت الجامعة بطلب الحصول على جائزة ميسوري للجودة التي كانت تعتمد على معايير بالدريج. (وفازت هذه الجامعة بجائزة ميسوري للجودة في سنة 1997).

وبعد تبني الجامعة لمعايير بالدريج بوصفها أنموذجاً للتخطيط، قامت بإعادة هيكلة النظام الجامعي فيها، وأدخلت عملية تخطيط استراتيجية جديدة كما طورت خطتها (الثقافية للجودة)، ونتيجة لكثافة الطلب عليهم وضعت قياسات ووضع نقاط مرجعية لها. ومن بين التعديلات الإضافية التي أدخلت في الثقافة التعليمية، تبني ثقافة تنظيمية جديدة معتمدة على نظام إدارة الجودة الشاملة مما أدى إلى تنفيذ ما يلي بنجاح:

- دمج سبع كليات في أربع.
- ألغت (34) برنامجاً كانت المشاركة فيها دون المستوى المطلوب.
- حولت (6%) من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس.
- زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس.
- حددت الكفاءات الرئيسة التي ينبغي على كل طالب الامام بها.
- حققت فائض مالي مقداره (3) مليون دولار بعد أن كان عجزاً مقداره مليون دولار.
- زادت تسجيل الطلاب بنسبة (26%) من القدرة الاستيعابية.
- أقامت أول حرم جامعي إلكتروني شامل في الولايات المتحدة الأمريكية.

- أقامت امتحاناً نهائياً شاملاً للتخرج في الأقسام الدراسية كافة تقريباً.

(كرونسكي، 2000، ص18)

وتعد هذه القائمة من الإنجازات خير دليل على النجاحات المتحققة عن طريق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ومن المفيد أن نضع عدداً من المبادئ والشروط التي لا بد من توافرها في المؤسسة الجامعية لأجل تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة فيها، وهي:

- 1- توافر القناعة والتفهم لجميع العاملين في الجامعة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 2- مشاركة الجميع في تحديد الأهداف ورسالة الجامعة مع مراعاة دقة الأهداف ووضوحها.
- 3- خلق الثقافة والبيئة التنظيمية المناسبة وتجهيزها للتמיד لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 4- توفير الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة والمدرية لتنفيذ العمل بنجاح.
- 5- التركيز على سير العمليات على نحو صحيح وتلافي الخطأ من أول مرة.
- 6- خلق التكامل والتناسق ما بين الوحدات والأقسام الإدارية والعلمية في الجامعة وبما في ذلك البرامج والأساليب التعليمية والمناهج الدراسية.
- 7- اعتماد قاعدة بيانات ونظم معلومات لتسهيل سير العملية الإدارية والتعليمية بسرعة ودقة.
- 8- الرقابة والتقييم المستمران لجميع عمليات الجودة وإطلاع جميع العاملين في الجامعة على النتائج للتغذية الراجعة.

### 3- نماذج مختارة لإدارة الجودة الشاملة:

وسنستعرض لعدد من هذه النماذج وهي:

#### أ- نموذج شيوارث (Shewart) في التعليم:

قام (شيوارث) بتطوير بمادئ إدارة الجودة الشاملة واعتمادها في المؤسسات التعليمية من خلال إعداد دائرة سميت باسمه وذلك في جامعة أوريجون في الولايات المتحدة الأمريكية وهي تتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية للتطوير المستمر، حيث اسماها بدائرة(الخطأ - العمل - التدقيق - التنفيذ) (Plan - Do- Check- Act).

ويوضح (Lam and Watson,1991) هذه الدائرة بما يأتي:

- الخطأ (Plan): وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها ، ويلي ذلك استعراض للوضع القائم وتحديد اين ومتى تحدث المشكلة، وكيف يمكن قياس رضا المستفيد عن المخرجات، ثم يتم -بعد ذلك- تحديد الأسباب المحتملة لذلك، ثم يلي ذلك اقتراح بالتطوير ووضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

- **العمل (Do):** وفيه يتم تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

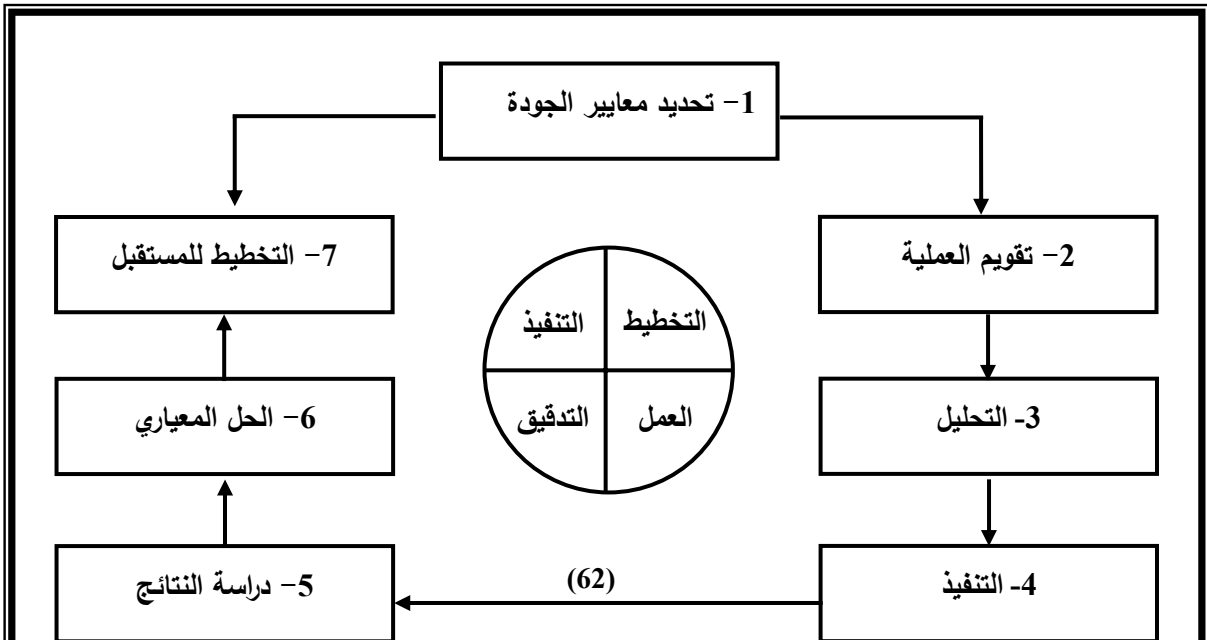
- **التدقيق (Check):** وفيها يتم جمع البيانات وتحليلها لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يلقي قبولاً ورضاً من المستفيد أم لا.

- **التنفيذ (Act):** وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وذلك من خلال ربطها بعمليات النظام الجاري (Lam and Watson,1991.P.84)

والشكل التالي يوضح عناصر أنموذج والترشيورات (Shewart) لإدارة الجودة الشاملة.

### الشكل ( 3 )

عناصر أنموذج شيوروات (Shewart) لإدارة الجودة الشاملة





المصدر: (Lam and Watson , 1991)

ب- أنموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا (الأنموذج الأوروبي):  
تم تطبيق هذا الأنموذج في مقاطعة ويلز في بريطانيا من منظور استراتيجية تحسين الإنجازات وتوزيع ميداليات التفوق على أساس أسلوب التحسينات المستمرة، وقد أدت هذه التجربة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ويلز واعتمادها منهاجاً للعمل والأداء. وتعتمد الفلسفة في هذا الأنموذج على ضرورة تحسين القدرات القيادية والارتقاء بنتائج العملية التعليمية. وقد اعترفت المؤسسة الأوروبية بإدارة الجودة (EFQM) وهي بمثابة جائزة شبيهة بجائزة ديمنج في اليابان بهذا التطبيق للأنموذج. (طربلسية، 2003، ص19)

واعتمد هذا الأنموذج على بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة تقوم على:

- قيادة تنشر فكر الجودة في التعليم وثقافتها.
- سياسة تحقق الالتزام والنماء والتحسينات المستمرة التي لا تنتهي.
- منظومة إدارية تفجر الطاقات وتفيد أقصى إفادة من إمكانيات ورؤى العاملين.
- تشغيل مثالي للموارد لدعم السياسات والاستراتيجيات المتفق عليها ومساندتهم.
- المراجعات الدقيقة للتشغيل والأداء والنتائج لغرض تحقيق التحسينات المستمرة.

وقد تم الاتفاق في هذا الأنموذج على المقاييس التالية للجودة الشاملة:

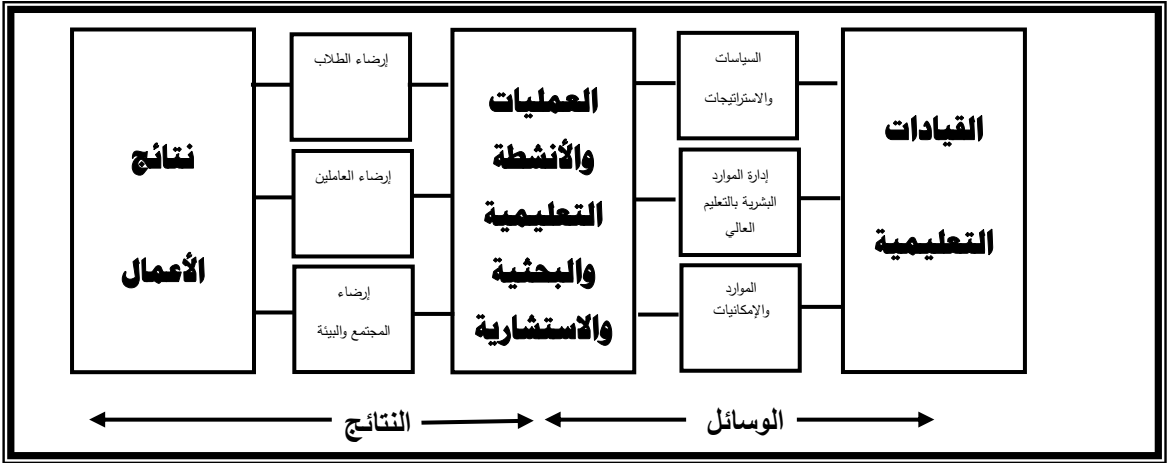
- 1- مقياس رضا الطلاب عن الخدمة التعليمية.
- 2- مقياس رضا العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا.
- 3- مقياس إثراء التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة.
- 4- مقياس الفعالية، أي العلاقة ما بين النتائج والخطط المقترحة.

(النجار، 2000، ص175)

وفي ما يلي توضيح لعناصر الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة.

شكل رقم (4)

## عناصر الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا



المصدر: ( النجار، 2000، ص176 )

### ج- أنموذج آرفن "Irvin" في التعليم:

يقترح آرفن "Irvin" في أنموذجه أبعاداً تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات التعليمية، إذ تتكون هذه الأبعاد من مجموعة من العناصر تتلخص بـ:

1- الضغط الخارجي من أجل التغيير: ويقصد بها المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية في عملية التغيير.

2- التزام القيادة: ويعني دور القيادة في دفع الواقع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.

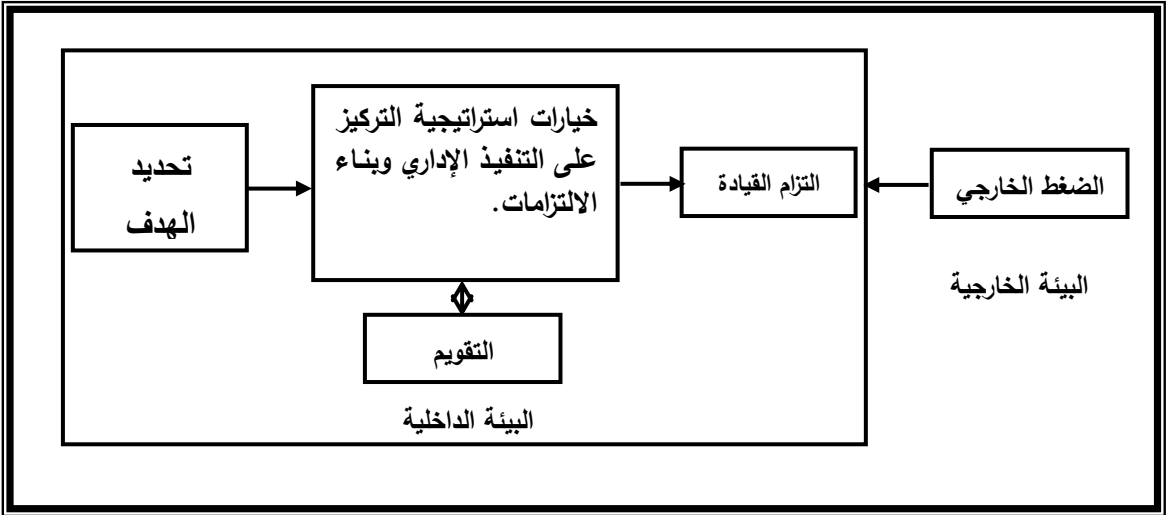
3- خيارات استراتيجية: وهو ما تريده المؤسسة التعليمية من إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو عن طريق بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو عدم توفير الدعم الإداري أو وضع الإستراتيجية لبناء التزامات عملية التغيير.

4- التقويم: وهو اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقويم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.

5- تحديد الهدف: أي تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. (Irvin , 1995 , P.77)

وفي ما يلي توضيح لعناصر نموذج آرفن (Irvin) لإدارة الجودة الشاملة

شكل رقم (5)  
عناصر نموذج آرفن (Irvin)



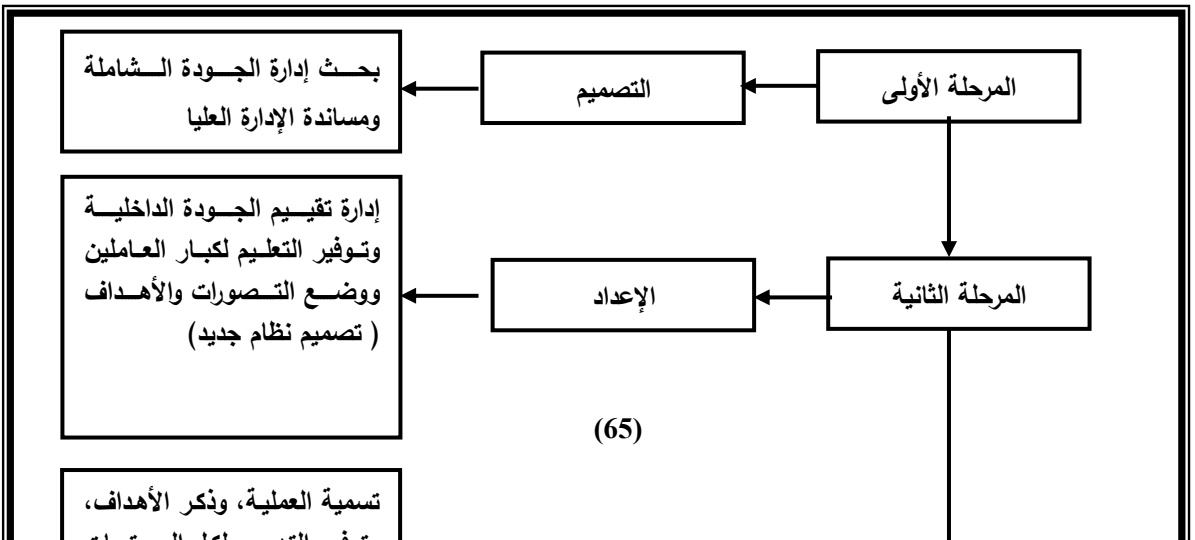
المصدر: Irvin , 1995

د- أنموذج آشوك ومتواني "Ashok and Motwani" في التعليم:

لقد وضع كلٌّ من آشوك ومتواني (Ashok & Motwani) في جامعة ميشيغان (Michigan University) في الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجاً هو عبارة عن خمس مراحل تكون بمثابة إطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. والشكل التالي يوضح مراحل هذا الأنموذج.

شكل (6)

مراحل أنموذج آشوك ومتواني (Ashok & Motwani) لإدارة الجودة الشاملة



(Ashok & Motwani , 1997 , P.131)

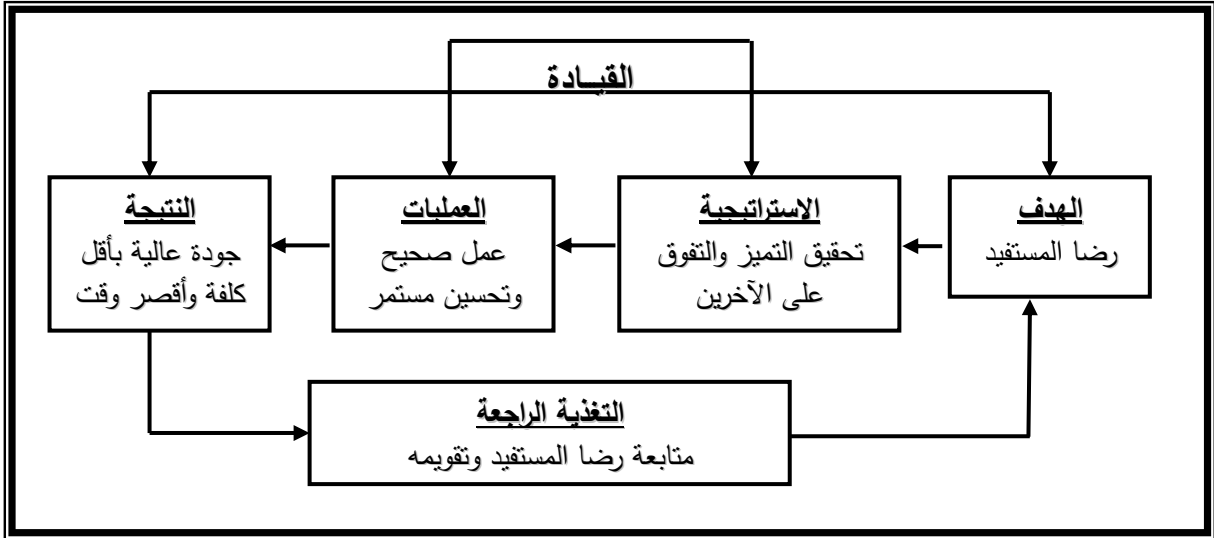
#### هـ- أنموذج السعود في التعليم:

لقد قام (السعود- 2003) بتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في حقل الإدارة العامة، بهدف تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية، وذلك بوضعها ضمن رؤية تطويعية تتناسب مع المؤسسة التربوية (المدرسة). ويقوم هذا الأنموذج على ستة عناصر رئيسة كما يوضحها الشكل (7) وهي:

- 1- القيادة: قيادة إدارية فاعلة قادرة على توجيه هذا النهج الإداري وتسيير المدخلات التربوية المدرسية للوصول إلى مخرجات محددة.
- 2- الهدف: هو إرضاء الزبون (المستفيد) الطالب، أو ولي الأمر، أو رجال الأعمال، أو المجتمع.
- 3- الاستراتيجية: تحقيق التميّز والتفوق على الآخرين.
- 4- العمليات والأنشطة: وهو العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى والتحسين المستمر للعمليات على وفق بيئة تنظيمه ودية ومتعاونة.
- 5- النتيجة: الحصول على أفضل جودة بأقل كلفة وأقصر وقت.
- 6- التغذية الراجعة: متابعة مستوى رضا المستفيد وتقويمه من أجل تعديل العمليات وتحسينها باستمرار. (بدح، 2003، ص59)

## شكل (7)

أنموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية



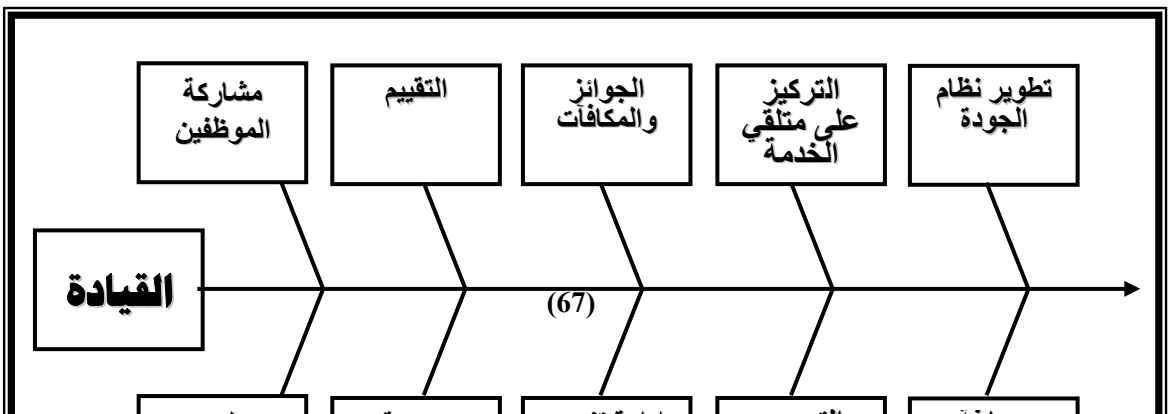
المصدر: (السعود، 2003، ص9)

## و - أنموذج (القرعان) في التعليم:

قام (القرعان، 2004) بتطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، إذ تكون الأنموذج من أحد عشر عنصراً تتعلق بالممارسات الإدارية، وكما موضح في الشكل (8)، فقد أكد (القرعان) أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية متكاملة وشاملة تتصل بعضها مع بعض عن طريق مركز القيادة في توجيهها، كذلك أكد على أهمية تسليط الضوء على اعتماد نظام الأيزو 9000 كدليل ناجح ومشجع للعاملين لممارسة إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية للجامعات الأردنية.

## شكل (8)

عناصر أنموذج (القرعان) لإدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية والجامعات الأردنية



المصدر : (القرمان، 2004، ص109)

### ز- أنموذج (السامرائي) في التعليم:

اعتمد (السامرائي، 2006) في بناء أنموذجه على منهج النظم، من حيث النظر إلى المؤسسات التعليمية بأنها نظام متكامل يتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات أسوة بالمؤسسات الإنتاجية الأخرى.

ولقد تألف الأنموذج من العناصر المرتبطة بعضها مع بعض لتكوّن صيغة عمل للنظام ككل ابتداءً من المدخلات وانتهاءً بالمخرجات مروراً بالعمليات وكما موضح بالشكل (9) وكما يأتي:

- 1- الإدارة العليا: وهي نقطة البدء في تبني أي إصلاح وتطوير وتحديث للنظام أو مؤسساته ومن أهم مهامها هو صنع الاستراتيجيات والخطط بمختلف مدياتها.
- 2- قسم التقييم والدراسات: وهو قسم يضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين والباحثين الذين يقع على عاتقهم إجراء البحوث والدراسات التقويمية لجميع عناصر الجودة ومكونات النظام.
- 3- مجلس الجودة: وهو مجلس يماثل -في مهامته وتشكيلاته- حلقات الجودة في المؤسسات الإنتاجية.
- 4- قسم التدريب: وهو القسم الذي لا بد من توافره على مستوى المؤسسات التربوية الكبيرة كالجامعة مثلاً.
- 5- قسم المراقبة: وهو بمثابة قسم مراقبة الجودة أي (جودة المدخلات) التي تورّد من مختلف الموردين على وفق المواصفات القياسية للجودة.
- 6- قسم المعلومات: وهو القسم الذي يختص بحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة وبالنتائج المتحققة والمعوقات والاختناقات التي صاحبت سير العمل.
- 7- قسم الحسابات: وهو القسم الذي يتولى تنظيم الميزانية، وتبويب صرف الموارد المالية المخصصة للتعليم، وحسن توزيعها. (السامرائي، 2006، ص107-121)

شكل (9)

أنموذج السامرائي لإدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي



المصدر: (السامرائي، 2006، ص109)  
**مناقشة النماذج المستعرضة:**

- من خلال العرض السابق للنماذج العربية والأجنبية يمكن استخلاص بعض النقاط التالية:-
- معظم النماذج التي عرضت سبق وأن طبقت في بيئة إنتاجية وأثبتت نجاحها وأجريت عليها تطوير وتكييف لتناسب مع البيئة التعليمية والتربوية، وبالنسبة لأنموذج البحث أعد ليتلائم مع البيئة الجامعية العراقية.
  - اختلفت النماذج في محاورها ومرتكزاتها طبقاً للبيئة التي طبقت فيها، أما أنموذج البحث الحالي فقد حرص الباحث على أن يكون شاملاً ولاماً لجميع عناصر ومكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - ركزت النماذج التي عرضت على عناصر أساسية كالتحسين المستمر للجودة والالتزام والقيادة الجامعية ورضا المستفيدة وغيرها، بينما أضاف أنموذج البحث الحالي عناصر مهمة كالبيئة التنظيمية ورسالة الجامعة والتغذية الراجعة التي لم تتطرق لها معظم النماذج رغم أهميتها.
  - أشارت المصادر إلى النجاحات الكبيرة لهذه النماذج بصورة عامة ولكنها لم تتطرق إلى مستوى النجاح الفعلي للتطبيق العملي في المؤسسات التعليمية وخاصة للنماذج العربية.

- تفاوتت عناصر ومجالات النماذج السابقة من حيث العدد، فنرى بعضها محدود نسبياً والبعض الآخر عددها كثير، أما أنموذج البحث الحالي فهو مناسب من حيث عدد المحاور - حسب وجهة نظر الباحث-.
- معظم النماذج السابقة وبالأخص العربية منها أخذت جاهزة وطبقت في البيئة التربوية، بينما أنموذج البحث الحالي قام الباحث ببناءه من خلال استخلاص محاور وعناصر ومرتكزات النماذج جميعها ودراستها وتحليلها وعرضها على الخبراء والمختصين.

### أنموذج الباحث في الإدارة الجامعية:

قام الباحث ببناء أنموذج لإدارة الجودة الشاملة ومن خلال تطوير مبادئ ومرتكزات هذا النهج ليتناسب مع البيئة التربوية والتعليمية للإدارة الجامعية، ومن أجل رسم إطار عام لأنموذج يوضح فيه كيفية انتفاع الإدارات الجامعية في بلدنا وإمكانية الاستفادة من هذا النهج الإداري الحديث كمدخل من مداخل إصلاح الإدارة التربوية الجامعية وتطويرها، فقد تم بناء هذا الأنموذج المقترح واستخلاص محاوره ضمن رؤية تتناسب مع واقع الجامعات العراقية شكل رقم (10) ، ولغرض التوصل إلى ذلك قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- دراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها ومفاهيمها وتحليلها بالاعتماد على مصادر متنوعة ولا سيما الدراسات الخاصة بالمؤسسات التربوية والتعليمية.
- الإطلاع على نماذج إدارة الجودة الشاملة بما فيها نماذج مطبقة في المؤسسات التعليمية الجامعية العربية والأجنبية ومحاولة تحليلها مثل: أنموذج أدوارد ديمينغ (Dimeng)، وأنموذج جوزيف جوران (Juran) وأنموذج مالكوم بالدريج (Baldrige)، وأنموذج (الخطيب)، وأنموذج (السعود)، وأنموذج (بدح)، وأنموذج (القرعان)، وأنموذج ( السامرائي)، وغيرهم، إذ تعد هذه النماذج بمثابة الاسهامات الكبيرة التي لها الأثر الواضح في تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقدمه.

- التعرف على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأجنبية ومعرفة نتائجها ومحاولة تحليل هذه النتائج كما في جامعة (أوروجون)، وجامعة (ويسنسكسون)، وجامعة (جنوب كولورادو)، وجامعة (بنسلفانيا)، وغيرها.
- تواصل الباحث عن طريق اللقاءات مع المختصين والخبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة والإدارة العامة وإدارة الأعمال وغيرهم ومن خلال المناقشات والاستناس بأرائهم حول محاور وفقرات الأنموذج المقترح ومدى ملائمته للبيئة التعليمية والجامعية في بلدنا.
- بناء على ما تقدم استخلص الباحث عشرة محاور لأنموذج المقترح وبصورته النهائية، وهي الأسس والمرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية



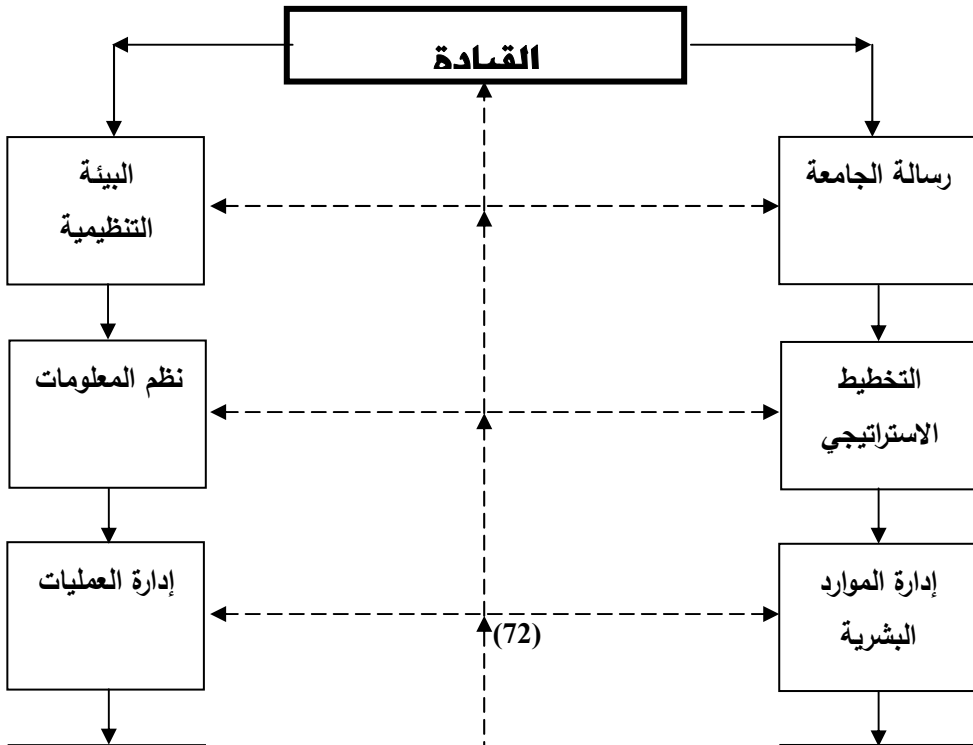
الجامعية التي تكاد تكون مشتركة لدى معظم الباحثين والمتخصصين المذكورين، والمحاور هي: (القيادة، رسالة الجامعة، البيئة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، نظم المعلومات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التحسين المستمر للجودة، رضا المستفيد، التغذية الراجعة). ويعد ذلك كله فقد تم بناء الأنموذج، وفيما يلي توضيح لمحاور أنموذج إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية:

- 1- القيادة : وهي محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في الجامعة ومن خلال توافر قيادة إدارية متحمسة لها القدرة على إدارة المؤسسة الجامعية للوصول إلى الأداء الأجد والنجاح للعملية الإدارية والتعليمية.
- 2- رسالة الجامعة: وهي المسيرة والتطور طويل الأمد لما تريد الجامعة ان تكون علمية في المستقبل، وهي الرؤية المستقبلية لما ستكون عليه الجامعة مستقبلاً.
- 3- البيئة التنظيمية : وهي تهيئة العاملين نفسياً ومعنوياً لتقبل هذا المفهوم الجديد، أي تكوين ثقافة وبيئة جديدة خاصة بهذه الإدارة وتتمثل هذه البيئة الجديدة من مجموعة من القيم والأعراف والمبادئ والسلوكيات وغيرها.
- 4- التخطيط الاستراتيجي : وهو أسلوب علمي يهدف إلى تحديد الأهداف وتدبير الوسائل ورسم الطرق لتحقيق أهداف الجامعة أي وضع استراتيجية تسعى لتحقيق التفوق والتميز ما بين نظيراتها من الجامعات الأخرى.
- 5- نظم المعلومات : هو توافر قاعدة معلوماتية تساعد الجامعة على رسم سياسة تعاملها مع المستفيدين وتلبية مطالبهم ورغباتهم وتوقعاتهم، وتوفيرها لمن يحتاج إليها بالجامعة وفي الوقت المناسب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- 6- إدارة الموارد البشرية: هي وظيفة من وظائف الإدارة المهمة، وهي جزء من العملية الإدارية للجودة الشاملة في الجامعة. وهي بمثابة الفعالية التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين وتنمية قدراتهم وزيادة كفاءتهم.
- 7- إدارة العمليات: هي مجموعة المهام المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة مع بعضها بتناغم وتجانس على وفق أسلوب سلسلة الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المشترك للجامعة، وهو تحقيق أعلى جودة لإرضاء المستفيد.
- 8- التحسين المستمر للجودة: هو البحث المتواصل للوصول إلى درجة الكمال والتواصل مع كل ما هو جديد وأفضل وهما بمثابة رمز التفوق والتميز وبالتالي البقاء والاستمرار للجامعة.
- 9- رضا المستفيد: تعد معرفة رضا المستفيد وتحقيق مطالبه ورغباته والعمل على تلبيةها من الأمور المهمة التي لا بد إن تركز عليها الجامعة.

10- التغذية الراجعة: هي المعلومات المفيدة التي تحصل عليها الجامعة من المستخدمين المباشرين وغير المباشرين تتعلق بمستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، ومدى تحقيق مطالبهم وهي قياس للنتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة لها مسبقاً، وهي تصحيح أي انحراف أو ميل وتعديل لما يراد وما مخطط له في سير التصميم العملي لإداري الجودة الشاملة.

### شكل رقم (10)

يوضح أنموذج الباحث في الإدارة الجامعية



## النتائج:

- يتيح لنا هذه البحث الخروج ببعض النتائج وهي:
- إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الأبعاد والمحاور، ولا يمكن العمل بها دون تكامل هذه الأبعاد والمحاور مجتمعة وكما موضح في انموذج البحث، وان اهمال أي عنصر من عناصرها لا يساعد على تحقيق نتائج الجودة.
  - مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد أسلوباً حديثاً وجديداً بالنسبة للقيادات في الإدارات الجامعية، إذ لم يتسن لهم المعرفة والدراية الكافية بهذا المفهوم على الرغم من انتشار هذه الإدارة في العالم على مختلف الأصعدة والمستويات الإدارية.
  - الحاجة تبدو ملحة وضرورية لتطبيق هذا المفهوم، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى الابتعاد عن الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية.
  - رسالة الجامعة وأهدافها والتخطيط السليم وإدارة العمليات والتحسين المستمر والمتواصل للعملية التعليمية هي من أهم مقومات نجاح عمل الجامعة في تطبيق هذا المفهوم.

- بالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين والمتخصصين في هذا الموضوع بشأن عناصر ومكونات ومجالات إدارة الجودة الشاملة، إلا أن المحاور التي اعتمدها الباحث هي الأنموذج في هذا البحث تكاد تكون شاملة لمعظم هذه التباينات.

## التوصيات:

- في ضوء ما جاء به البحث من عرض نظري وأدبيات في إدارة الجودة الشاملة وما يتعلق ببناء النماذج فإن الباحث يوصي بما يلي:-
- ضرورة تبني إحدى الجامعات العراقية- بدون تحديد- الأنموذج الذي تم بناءه في هذا البحث وعن طريق البدء بتطبيقه في إحدى كليات هذه الجامعة.
- العمل على تحليل تجربة تطبيق الأنموذج وتقييمها وفي ضوء ما تسفر عنه التجربة من نجاح يمكن أعمامها على نحو تدريجي.
- ضرورة اختيار القيادات الجامعية الكفوءة وفقاً للمعايير العلمية والمهنية، لأن الإدارة الجامعية العليا لها الدور الأكبر في نجاح الجامعة وتحقيق رسالتها.
- إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للجامعات العراقية، بحيث تتضمن وظائف ومناصب تعنى بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- تنمية القيم والمفاهيم التي تشجع على اللامركزية في الإدارة تمهيداً لتطبيق هذا المفهوم في الإدارات الجامعية.

## المصادر

### -المصادر العربية:

- 1- إبراهيم، إبراهيم كاظم (2001)، التخطيط والتنمية والتعليم العالي "رؤية مستقبلية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
- 2- أيوب، علي محمد (2000)، تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك- كلية التربية والفنون - الأردن، عمان.
- 3- بدح، أحمد محمد (2003)، إدارة الجودة الشاملة - أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن - عمان.
- 4- جودة، محفوظ أحمد (2004)، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.
- 5- حلمي، فؤاد وفضل، نشأت (1998)، مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، مجلة التربية، كلية التربية-جامعة الأزهر، العدد276، مصر - القاهرة.

- 6- الخطيب، أحمد (2001)، الإدارة الجامعية، 'دراسات حديثة' مؤسسة حماد للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان.
- 7- الراوي، حقي إسماعيل (1998)، بناء أنموذج لتحسين المستوى المهاري للمرشدين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
- 8- السامرائي، مهدي صالح (2006)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للطباعة والنشر، الأردن - عمان.
- 9- سعيد، هديل كاظم (2001)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دراسة استطلاعية لعينة من اساتذة وطلبة كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي بغداد والمستنصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 10- سلطان، تركي (1994)، هندسة التغيير الجذري لقمة الإدارة (المنهجية والتطبيق)، دار المعارف، مصر - القاهرة.
- 11- طرابلسية، شيرزاد محمد عشير (2003)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد - جامعة تشرين، سوريا - دمشق.
- 12- العاني، خليل إبراهيم وآخرون (2002)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000 ، الطبعة الأولى، مطبعة الأشقر، العراق -بغداد.
- 13- عبد الجبار، توفيق (1987)، أسس التغيير التربوي في الوطن العربي لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين، مجلة البحوث للدراسات التربوية، العدد (3)، السنة الأولى، اليمن - صنعاء.
- 14- عليمات، صالح ناصر (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
- 15- القرعان، أحمد محمد (2004)، تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن.
- 16- كرونسكي، روبرت (2000) ، التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية- أبو ظبي.
- 17- الكناني، صبيح كرم زامل، (2005)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية - ابن الهيثم وابن رشد - جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية -ابن الهيثم.
- 18- اللوزي، موسى (1999)، التطور التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن -عمان.

- 19- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1997) نحو رؤية مستقبلية للتربية العربية في القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للتربية، المجلد (17)، العدد (1)، تونس.
- 20- ناجي، فوزية محمد سعيد (1998)، إدارة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية في جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- 21- النجار، فريد (2000)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- 22- الهلالي، الهلالي الشربيني (1998)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي (رؤية مقترحة)، مجلة كلية التربية بالمنصورة -مصر.
- 23- اليونسكو (1996)، قسم السياسات التربوية والتخطيط، المواد التدريبية في الإدارة التربوية على المستوى المحلي، مكتب التربية العربية لدول الخليج العربي، الرياض - السعودية.

#### - المصادر الأجنبية:

- 1- Ashok, K. and Motwani (1997), The Need For Implementing Total Quality Management in Education, International Journal of Education Management, Vol.10, No.2.
- 2- Berman and et.al. (1995) Municipal Commitment to Total Quality Management, Survey of Recent Progress PAR, Vol.55, Np.1.
- 3- Cornesky, R and Mccool, S (1994), Total Quality Amprovement Guide for Institutions of Higher Education, 2<sup>nd</sup>, U.S.A. management Publications.
- 4- Cornesky, R and et.al (1991), Implementing Total Quantity management in Higher Education , Research in Higher Education, Roll 15, No.2.
- 5- Couch, Gene. C (1999) A measurement of Total Quality Management in selected North Corlina Community College, DAT, A60 /05.
- 6- Fram E.H (1995), Not So Strange Bedfellows : Marketing and Total Quality Management , Management Services Quality, Vol.5, No.1.
- 7- Garey, T.R (1999), Total Quality Management in Higher Education, Why it works why it doesn't SAI 95/09.
- 8- Goetsh . L and Davis, S (1994) Interdiction to Total Quality Productivity , Competitiveness, Prentic Hall Inc.
- 9- Geddes, T (1993), The TQM Initiave at South Bank University Higher Education, 25.

- 10- Gourtney, E (1995), Total Quality Management in Higher Education, The American University Un Published PHD Thesis.
- 11- Halloway, J (1994) , Is There a Place For Total Quality Management in Higher Educations, London, Routledge.
- 12- Harrison, Stephen and Stupok, Round (1993) Total Quality Management : The Organizational Equivalent of Truth Public Administration, Pubic Administration Quarterly , Vo.16, No.4.Winter
- 13- Hulbard, Kathy(1997), Focus on ADD in Goodle ERIC and Labs, ....
- 14- Irvin, A.L (1995), Leadership Straticics For the Implimental of Total Quality Management of Five Research University, (Un Published Doctoral Dissertation) Michigan State University.
- 15- Juran, J.M, Frank, M(1988), Jrans Quality Control, Hand Book, New York :McGraw- Hill.
- 16- Klochnisky, J. R (2000), Evaluation of Success and Failer Factors and Criterla in Implementation of Total Quality Management Principles Administration of Selected institution of Higher Education, DAIA 60/07.
- 17- Knowies. P and Saxbery, O (1988), Organizational leadership of Planned and unplanned, Change, Asy – Stems Approach to organizational Riability Fatures 203.
- 18- Lewis, G and Smith, H (1997), Why Quality Improvement in Higher Education ,International Journal of Education, Vol.1, December.
- 19- Seymour, Daniel. T (1991), Total Quality Management in Higher Education, Article Assessment – Research Technical. U.S.A.
- 20- Sims, R.R and Sims, S. J (1995), Toward an understanding of Total Quality Management : Its Relevance and Contribution To Higher Education, in Sebrenia J.
- 21- Slack, Nigle and et.al. (1998) Operations Management Pitman Publishing, USA.
- 22- Tunk, Roger (1992) Fasttrak to Quality Mc Qraw Hill Inc, New York.
- 23- Strank, I (1997), A Study of the Development of a new School Model For Children, Saintlois university, Degree PHD.
- 24- Ward, Bart and Chandler, D (1993),Applying Quality Management Concept to Management Business School, the proceedings of society of advancement of management international conference.

.....

.....

.....