

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

مفهومها، ومحاورها، وإجرائية تنفيذها

د. عبدالسلام عيسى سعيد
قسم التربية وعلم النفس - كلية الآداب يفرن
جامعة الجبل الغربي

مقدمة:

لقد بدأ الاهتمام بإدارة الجودة في المؤسسات التعليمية في منتصف السبعينات من القرن العشرين، وذلك للعديد من العوامل لعل أبرزها التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال على التعليم في جميع المراحل التعليمية.

ولقد بذلت العديد من المحاولات العالمية والمحلية لتحسين الجودة الشاملة في المؤسسات

التعليمية من خلال عقد المؤتمرات والندوات وتكوين اللجان العليا لوضع وتحديد مؤشرات ومعايير محددة لقياس الجودة في هذه المؤسسات. (1).

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان، وخاصة في مجال التعليم، ولعل أهم الفروق بين مؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة، لذلك فإن كثيراً من المؤسسات التعليمية، وبالأخص في بعض الدول المتقدمة تطبق الجودة الشاملة ونظمها، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه. (2).

هذا ولم تعد تقتصر وظيفة مؤسسة التعليم العالي على تخريج الأطر الفنية اللازمة والمؤهلة لسوق العمل وحسب، بل تتعد ذلك إلى إسهام الجامعات في مواجهة التحديات والمتطلبات الخاصة بنشر المعرفة وتوسيع الآفاق، فهي تكون وثيقة الصلة بالحياة البشرية ومشكلاتها وتبلور لنفسها هدف أساسي ألا وهو تطور المجتمع والنهوض به.

كما أن المفهوم الحديث لمؤسسة التعليم العالي عموماً والجامعة خصوصاً يوقع عليها مسئولية النهوض وتهيئة الكوادر العلمية المتخصصة وإعادة صياغة العملية التعليمية بخلق مؤهلين يساهمون في عملية التنمية والتطور العلمي، وبذلك أصبح لزاماً على العاملين بالمؤسسات التعليمية إرساء مفاهيم وآليات الجودة والتي تعتبر حجر الأساس في سياسة النهوض بالمؤسسة وتجويد تعليمها.

إن عالمنا المعاصر يعيش فترة تحديات عظيمة نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، ما دفع بعض الدول المتقدمة ومنها اليابان إلى إتباع نظام الجودة، وذلك من النصف الثاني من القرن العشرين، ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية

وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات، ولما كان التعليم هو المشروع القومي الأول في مصر خصوصاً بعد أن تحولت الجامعة إلى جامعات الأعداد الكبيرة، الأمر الذي ترتب عليه صعوبة مباشرة الأعمال الإدارية من قبل رئيس إدارة الجامعة أو المؤسسة التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجه العملية التربوية في نظامها التعليمي، أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد هذه الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها ولاقت قبولاً كبيراً هو المدخل الذي يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة. (3).

هذا ويتضح من تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليم الجامعي العالي الأمريكي أنه هناك شبه اتفاق على أهمية استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير العمل بهذه المؤسسات، وهذا الشيء يدفعنا إلى البحث عن نموذج يوضح كيفية التطبيق، حيث إن مسألة النموذج تمثل قضية مهمة، ويؤكد احمد مصطفى في هذا الشأن أن المحاور الرئيسية لأي نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي ويجب أن تتضمن: (4)

- جودة الطالب الجامعي
- جودة عضو هيئة التدريس
- جودة طرق التدريس
- جودة الكتاب الجامعي
- جودة التفاعلات التعليمية وتجهيزاتها
- جودة الإدارة الجامعية واللوائح والتشريعات
- جودة التمويل

- جودة تقييم الأداء

والباحث يرى أنه للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، و الخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، و صعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة و المتوقعة و الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

والبحت الحالي محاولة للتعريف بمفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ومحاورها الرئيسية - والتي تعتبر أولى الخطوات لتحقيقها - وكذلك إجراءات تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات البحثية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها والتساؤلات هي :

- 1- ما مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ؟
- 2- ما المحاور الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة ؟
- 3- ما العناصر الأساسية للخطة الإجرائية لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- توضيح مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- 2- تحديد المحاور الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- 3- تقديم خطة إجرائية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

منهج الدراسة وحدودها :

تسعى الدراسة من خلال استخدام المنهج الوصفي إلى استقراء ما كتب عن هذا الموضوع في تقديم وصف تحليلي في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وتوضيح محاورها والتعرف على الخطة الإجرائية لتنفيذها.

مفهوم الجودة الشاملة :

الجودة لغة كما ورد في المعجم الوسيط تعني كون الشيء جيداً وفعلها الثلاثي (جاد)⁽⁵⁾. أما المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة فقد نظر إليها البعض على أنها مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها وأبعادها (مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة)، وكذلك التفاعلات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع⁽⁶⁾.

ويذهب البعض إلى أن الجودة الشاملة تعني الكفاءة، ويعبر آخرون عن معنى الجودة بالفعالية⁽⁷⁾.

وأما الجودة من حيث التعريف فهناك عدة تعريفات تناولت إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وتعريفات تناولت المجال التربوي بصفة خاصة وردت في كتابات الباحثين المتخصصين نذكر منها :

تعريف جابلونسكي (Jablonski) : حيث يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر ".⁽⁸⁾

أما أرثر (Arthar) فيعرف الجودة الشاملة " على أنها عمل الإدارة وطريقتها لتحسين الجودة والتركيز على الإدارة التي تتفهم عملها وتركز على العمليات بشكل يحقق النتائج وليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج ". (9).

في حين تعرفها إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية بأنها " فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل ". (10)

ويتفق الخطيب في تعريفه للجودة الشاملة مع ما جاء في تعريف إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية على أنها " فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين ". (11).

ويعرفها الخفاجي على أنها " نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل ضمن تنافسية معقولة ". (12)

ويرى الباحث أن ما جاء في تعريف الخفاجي كان شاملاً لما جاء في التعريفات السابقة، كما أنه قد أضاف عنصراً مهماً في الجودة وهو الكلفة التنافسية المعقولة لإدارة الجودة. ويلاحظ أن التعريفات المتعددة لمصطلح الجودة الشاملة يجمع بينها قاسم مشترك وهو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال التطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

أما عن إدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي فقد وردت فيها عدة تعريفات أيضاً منها :

يعرف رودز (Rhodes) : الجودة الشاملة في التربية على أنها " عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة " (13).

وتعرف بأنها " أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية " .

كما تعرف أيضاً بأنها " إيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة المستفيد، بما يدعم الهدف الرئيسي لإدارة المؤسسة التعليمية " (14).

ويعرفها البعض على أنها " طريقة حياة جديدة داخل الجامعات أو الكليات تنظر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية " . (15)

ويرى الباحث أنه من خلال استعراض التعريفات المختلفة للجودة يمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في (المجال التربوي)، على أنها مجموعة من الأنشطة والأساليب والممارسات والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم التي يقوم بها العاملون لتسهيل شؤون المؤسسة التربوية أو التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة في جميع مجالات العملية التعليمية والتغلب على المشكلات والمساهمة في تحقيق النتائج المرجوة من المخرجات.

هذا ويرى الباحث أنه وقبل الإشارة إلى محاور الجودة الشاملة وإجرائية تنفيذها لابد من استعراض معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم وعلى النحو التالي :

معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

يعمل النظام التعليمي كأى نظام إنتاج آخر وفق إستراتيجية معينة تراعى الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بالنظام، والبناء الثقافي السائد داخل النظام، و المناخ التنظيمي و التقدم التقني و المصادر المادية و البشرية التي يوفرها النظام، و حاجات و رغبات ممولي النظام لذا فإنه يهتم بأن تكون مخرجاته متفقة و الموصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياس الجودة و ضبطها.

وهنا سوف يقتصر الباحث إلى الإشارة لمعايير التقييم الشامل حيث قدمت حركة التقييم الذاتي الشامل للتعليم بعض المعايير التي تضمن شموله، و طور انصارها 45 معيارا مقسما على 10 مجالات تغطي تقويم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية وهذه المعايير بعد إعادة صياغتها هي: (16)

أ- الأهداف :

- مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشداً فعلاً لتوجيه حاضر المؤسسة التعليمية ومستقبلها.
- مدى تناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة و مساهمتها في إنجازها.
- مدى توفر القدرات التخطيطية الكافية كما و الملائمة نوعاً لصياغة الخطط الأزمنة لإنجاز الأهداف.
- مدى انسجام سياسات و إجراءات القبول في المؤسسة التعليمية.

- مدى قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها المميزة لها من غيرها.

ب- الطلاب :

- مدى تقويم الطلاب لنظام الإرشادات والإشراف الذي توفره لهم المؤسسة التعليمية.

- مدى مستوى تسرب الطلاب من المؤسسة التعليمية.

- مدى توفر برامج ومصادر للتعليم الفردي أو التعويضي للطلاب.

- مدى فاعلية إدارة شؤون الطلاب.

- مدى توفر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعليم.

ج- الهيئة التعليمية :

- مدى ملائمة الإجراءات والسياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية.

- مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس وتطوير الهيئة التعليمية لأهدافها.

- مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الهيئة التعليمية.

- مدى ملائمة مرتبات الهيئة العلمية المنافسة.

- مدى كفاءة الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية.

د- البرامج التعليمية :

- مدى توفر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدى المؤسسة التعليمية.

- مدى مساعدة سياسات وإجراءات مناسبة لفحص و تقويم البرامج القائمة لدى المؤسسة

التعليمية

- مدى مساعدة محتويات برنامج الإعداد العام علي الإإارة والتحفيز الفكري للطلاب.

- مدى كفاءة وانسجام البرامج التعليمية مع أهداف المؤسسة التعليمية.

- مدى تقديم المكتبة خدمات جيدة للهيئة التعليمية والطلاب.

هـ- الدعم المؤسسي :

- مدى ملائمة المبنى التعليمي لعدد الطلاب و طبيعة البرامج التعليمية.
- مدى توفر خطط طويلة المدى لتطوير المباني و الأجهزة التعليمية.
- مدى مساهمة المرتبات و المخصصات المقدمة للعاملين في مجال الخدمات المساندة في جذب العناصر الجيدة لهذا المجال.
- مدى توفر الإجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين في مجال الخدمات المساندة.

و- القيادة الإدارية :

- مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتخطيط.
- مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير و الإداريين في المؤسسة التعليمية.
- مدى ضمان السياسات و الإجراءات الإدارية لفاعلية إدارة المؤسسات التعليمية.
- مدى توفر الإجراءات و السياسات المناسبة لتقويم أداء الإداريين و تطويرهم مهنياً.
- مدى تحسين مبادئ تكافؤ الفرص و العدالة و الموضوعية في سياسة التوظيف الحالية.

ز- الإدارة المالية:

- مدى تكافؤ ميزات المؤسسة التعليمية مع المؤسسات المتماثلة الأخرى.
- مدى توفر نظام فعال للتقارير المالية و المحاسبية لدى المؤسسة التعليمية.
- مدى تكافؤ التكاليف و المصروفات مع نظيرتها في المؤسسات المتماثلة.
- مدى استثمار المؤسسة التعليمية لمصادر و ممتلكاتها المادية و المالية بطريقة جيدة.
- مدى حرص المؤسسة التعليمية على الاستخدام الأمثل لمصادر و المالية و البشرية.

م- مجلس إدارة المؤسسة التعليمية:

- مدى مساهمة الإجراءات و السياسات في كفاءة سير الأعمال بهذا المجلس.

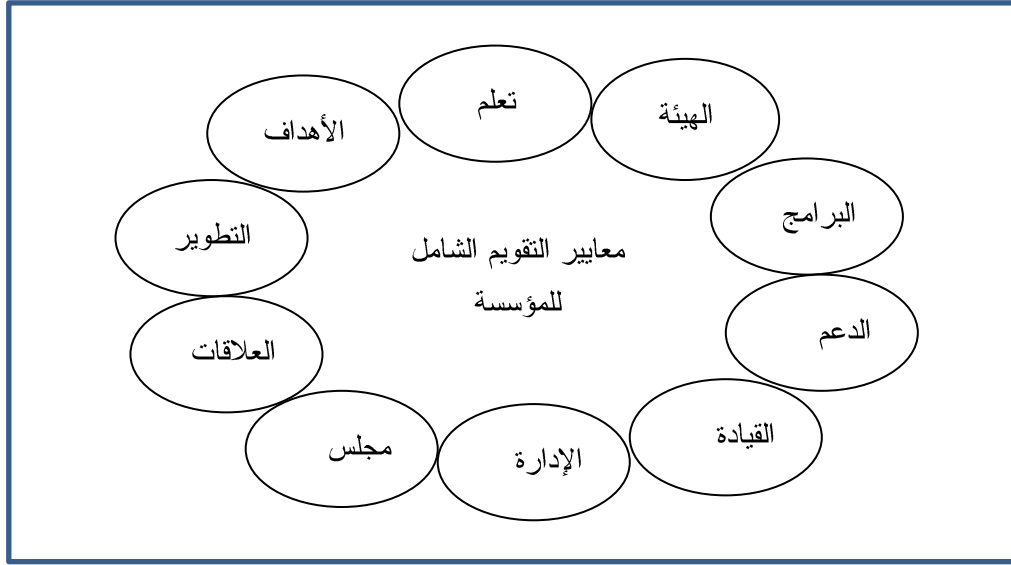
- مدى فهم أعضاء المجلس للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها.
- مدى تفاعل الأعضاء مع الجمهور الخارجي.
- مدى مساهمة هذه المجالس بفاعلية في تطوير المؤسسة التعليمية.

ط-العلاقات الخارجية :

- مدى مساهمة أنشطة المؤسسة التعليمية في الرقي بالأوضاع الاقتصادية والثقافية والصحية و الاجتماعية للسكان في البيئة المجاورة لها.
- مدى تمتع المؤسسة التعليمية بعلاقات جيدة مع جهات الإشراف عليها.
- مدى ارتباط المؤسسة التعليمية بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية التي تتأثر بقراراتها.
- مدى قدرة المؤسسة التعليمية علي تأمين مستوى مقبول من الدعم المالي من القطاع الخاص.

ي-التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية :

- مدى دعم المؤسسة التعليمية لجهود الابتكار و التجريب.
 - مدى توفر الاتجاهات الإيجابية نحو التطور الذاتي لدى منسوبي المؤسسة التعليمية.
 - مدى توفير إجراءات ملائمة للتطور الذاتي لدى المؤسسة التعليمية.
- و الشكل الآتي يوضح معايير التقويم الشامل :



والباحث وبعد استعراض معايير الجودة الشاملة في التعليم يرى أنها قد غطت مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية وسوف تساهم إذا تم الأخذ بها في عملية تقييم محاور الجودة الشاملة من ناحية وتسهيل عملية تنفيذ الخطة الإجرائية لجودة الإدارة الشاملة من ناحية أخرى، وبالتالي تصبح مؤسسات التعليم العالي قادرة على إرساء مفاهيم وآليات الجودة التي تعتبر حجر الأساس في سياسية النهوض بالمؤسسة وتجويد تعليمها.

محاور إدارة الجودة الشاملة :

تتعد محاور الجودة الشاملة والتي تعتبر أولى الخطوات في تحقيقها ويمكن تحديد أهمها فيما يلي : (17)

1- جودة عضو هيئة التدريس :

ليس هناك من خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عنصر هيئة التدريس في العملية التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس

تأهيله العلمي، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور في الخدمات التربوية التعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها معلمون أكفاء مدربون تدريباً كافياً ومؤهلون تأهيلاً مناسباً، الأمر الذي يسهم حقاً في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

2- جودة الطالب :

يعتبر الطالب محور العملية التربوية التعليمية والغاية التي تتطلبها عملية التعليم والتعلم، ويقصد بجودة الطالب مدى تأهيله من قبل المؤسسة التعليمية علمياً ونفسياً وصحياً وثقافياً، حتى يتمكن من استيعاب المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك نضمن تخريج طلاب قادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وإدارته.

3- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها :

المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور الهامة في العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين عناصر العملية التعليمية، والمبنى التعليمي بمشتملاته المادية والمعنوية يؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، وكلما حسنت واكتملت كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

4- جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح :

قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمراً حتمياً، وجودة الإدارة للمؤسسة التعليمية يتوقف إلى حد كبير على القائد، ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة وخلق ثقافة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات واللوائح فلا بد أن تكون مرنة واضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية وأن تواكب التغيرات والتطورات.

5- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس :

ويقصد بجودة البرامج التعليمية استيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى مرونتها وعمقها وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج.

6- جودة المنهج الدراسي :

ويقصد به محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، كما يجب أن يتوفر في المنهج المدرسي النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع.

7- جودة الإنفاق التعليمي :

ويقصد به تمويل التعليم وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيراً تابعاً لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط.

8- جودة تقييم الأداء التعليمي :

يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية، المشتملة على الطالب والمعلم والبرامج التعليمية وتمويل المؤسسة التعليمية، وكل ذلك يحتاج إلى معايير لتقييم كل عنصر، وهذا بدوره يتطلب تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

ويرى الباحث من خلال عرض المحاور الهامة للجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أن كل محور له دوره الفاعل في عملية إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية وأن كل محور يشكل قاعدة أساسية تركز عليها إجراءات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية.

خطة إجرائية لجودة الإدارة التربوية :

هناك العديد من العناصر الأساسية التي تمثل بمجموعها البيئة الأساسية والمساندة، وتعد متطلبات رئيسية لإعداد خطة عمل إجرائية ناجحة لتنفيذ وتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وهذه العناصر هي : (18).

1- تحديد أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بدقة :

إن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة يساعد إدارة المؤسسة التربوية على التعرف على مدى قدرتها على البدء بتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل تكوين تصور واضح حول هذه المتطلبات يمكن لإدارة المؤسسة أن تسعى إلى البحث عن إجابات لمجموعة من الأسئلة التي منها :

- هل التغيير ضروري للمؤسسة ؟
- هل لدى المؤسسة رؤية واضحة تحدد اتجاهاتها ؟
- هل تدرك الإدارة العليا والعاملون في المؤسسة أهمية التغيير ؟
- هل لدى المؤسسة الرغبة الحقيقية لإدخال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسة ؟
- هل تنوي إدارة المؤسسة استثمار كل الإمكانيات المتاحة للتغيير ؟
- هل تثق إدارة الجودة بالعاملين في المؤسسة ؟ وهل تشعرهم بأن المؤسسة ملك لهم ؟

- هل لدى الإدارة الاستعداد الكافي لمواصلة الالتزام بدعم وتمويل برامج إدارة الجودة الشاملة؟

2- اختيار مدخل ملائم لإدارة الجودة الشاملة :

تقع على عاتق المؤسسة التعليمية مهمة اختيار المدخل المناسب من مداخل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويتم اختيار المدخل الملائم لإدارة الجودة من خلال :

- تحديد رؤية واضحة للمؤسسة ؟
- استثمار إمكانات المؤسسة في عملية التطوير.
- وضع نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمر.
- توفير التدريب والتعليم المستمر.
- تحديد مسؤوليات كل من الإدارة والعاملين في المؤسسة بدقة.
- السعي للحصول على الدعم المستمر.
- التركيز على تلبية احتياجات المواطن لتحقيق النجاح.

3- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة :

ويتم ذلك بتوفير الموارد المالية والفنية لتنفيذ برامج الجودة الشاملة وتهيئة جميع العاملين بالمؤسسة نفسياً وذلك لتقبل المفاهيم والممارسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة. (19)

4- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة :

هناك أنماط قيادية متنوعة لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك نمطا قيادياً ملائماً لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل، وهو النمط الذي يراعي العلاقات الإنسانية والعالي في الإنتاجية والذي يهدف إلى العمل بروح الفريق الواحد ويولي اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية. (20)

5- تحديد حاجات ورغبات المستفيدين :

ويتم ذلك من خلال التعرف على احتياجات الأفراد في المؤسسة التعليمية على كافة النواحي الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والثقافية والتعرف على احتياجات المؤسسة بحيث يحدث دمج بين احتياجات الأفراد واحتياجات المؤسسة والعمل على تنمية العلاقات الايجابية بين الأفراد والمؤسسة وصولاً لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء العملية التربوية .

6- التدريب والتعليم المستمر :

من بين متطلبات نجاح تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية لدى العاملين لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع خطة التنفيذ، ولتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة المرتبطة ببرامج إدارة الجودة الشاملة من الضروري التركيز على التدريب المتخصص، وينبغي أن يشمل التدريب كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة.

7- تبني برنامج إعلامي يهدف إلى نشر الوعي :

البرنامج الإعلامي يجب أن يدور حول مفهوم الجودة الشاملة وآلية تطبيقها، ويتضمن البرنامج الآتي :

- إقامة الندوات في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- تنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- إعداد الدراسات الميدانية والأبحاث الإجرائية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، ونشر نتائجها في الدوريات والمجلات العلمية.
- إعداد كتيبات إرشادية ونشرات وتوزيعها بالمؤسسات (21)

ويرى الباحث من خلال استعراض الخطوات الإجرائية لإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والتي تتمحور في عناصر أساسية تمثل في مجموعها البيئة الأساسية والمساندة لإنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إنه إذا ما تم تطبيقها بفعالية داخل المؤسسات التعليمية فإنه ستحقق الفائدة المرجوة من برامج إدارة الجودة الشاملة، المتمثلة في تحسين نوعية الخدمات ورفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة وتخفيض تكاليف الخدمات التعليمية وتحسين وتطوير طرق وأساليب التعليم وزيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين بالمؤسسات التعليمية.

خلاصة و توصيات :

استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال مناقشة مفهومها و محاورها و معايير التقييم الشامل للمؤسسات التعليمية و أساليب تطبيق معايير الجودة في التعليم و توصلت الدراسة إلى أبرز المؤشرات التالية :

- 1- إن الجودة الشاملة للتعليم تمثل إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية.
 - 2- يعزى الاهتمام بالجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلى عدد من المعطيات أهمها المنافسة الدولية و ارتفاع معدلات الالتحاق و الاتفاق علي التعليم و ظهور تقنيات في نظم المعلومات.
 - 3- توجد عدة آليات وأساليب لضبط الجودة الشاملة في التعليم من أهمها التقييم الذاتي، و الدراسات الذاتية و تقييم الإنتاج التحصيلي الأكاديمي للطلاب.
 - 4- يوجد عدد من المعايير للجودة الشاملة في التعليم لضبط جودة الإنتاج في حالة مراعاتها. وفي ضوء المؤشرات السابقة يقترح الباحث التوصيات التالية :
- 1- العمل علي نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية كخطوة أولى للبدء في تطبيقها.
 - 2- أن تقوم المؤسسات التعليمية بالدراسة المتأنية لمفاهيم الجودة الشاملة و محاورها و معايير و أساليب تطبيقها تم العمل علي تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

- 3- ضرورة القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وجعل الجودة في مقدمة إستراتيجية الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة.
- 4- التوصل إلى معايير الجودة الشاملة الملائمة لكل مؤسسة تعليمية.
- 5- وضع خطة إجرائية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية و تنفيذها وفقا للمراحل التي تمر بها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- 6- توفير المناخ المناسب لإمكانية التطبيق و المتمثلة في الإمكانيات المادية والبشرية.
- 7- توفير قاعدة لبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المؤسسة و الخدمات التي تقدمها و المستفيدين منها، و صعوبات انجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المؤسسات التعليمية، و تحديد المشكلات القائمة و المتوقعة و الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني هذا المفهوم.
- 8- تنظيم دورات تدريبية متخصصة و ورش عمل في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- 9- أعداد الدراسات الميدانية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة و نشر نتائجها في الدوريات و المجالات العلمية.

هوامش الدراسة

- 1- صالح ناصر عليمان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 11 .
- 2- صالح ناصر عليمان، نفس المراجع، ص 15.
- 3- فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996، ص 5.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة في تطوير التعليم الجامعي، جامعة الزقازيق 1997، ص 367 - ص 368.
- 5- إبراهيم يس، المعجم الوسيط، الجزء الأول والثاني، ط.2، القاهرة، د. ت، ص 145.

- 6- محمود عباس، الجودة واقتصاديتها في التربية، القاهرة، 1992، المجلد السابع(44)، ص 69.
- 7- محمود عباس، نفس المراجع، ص 145.
- 8- Jablonski، j.(1991). Implementing Total quality Management : An overview، technical Management consortiam، California، 1st Edition.
- 9- زيد زيد الدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، المجلد (3)، العدد الأول، القاهرة، يوليو 1997، ص 19.
- 10- فريد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 5.
- 11- احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 3، 2000، ص 83.
- 12- عباس خفاجي، الجودة الشاملة، عمان، الأردن، 1995، ص 367-368.
- 13- احمد سعيد درياس، إدارة الجودة الكلية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، الرياض، السعودية، 1994، ص 15.
- 14- احمد سعيد درياس، نفس المرجع، ص 15.
- 15- محمد صبري، يوسف مصطفى، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية، مجلة العلوم التربوية، العدد (2)، جامعة القاهرة، 2000، ص 37.
- 16- محمد أمين، عبد القادر بكحيل، أسس تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات العمل، جامعة الشلف، دت، ص 8-10.
- 17- صالح ناصر، مرجع سابق، ص 131.
- 18- محمد باغي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن 1997، ص 6 - 9.
- 19- صالح ناصر، مرجع سابق، ص 179.
- 20- صالح ناصر، نفس المرجع، ص 180.
- 21- صالح ناصر، نفس المرجع، ص 131.