مجلـــــة العلـــــوم التربـــــوية والدراســـــات الإنســـــانيــــة
ISSN: 2709-0302 (online)

Humanities and Educational Sciences Journal
ISSN: 2617-5908 (print)

إدارة الجودة الشاملة بين التطور التاريخي والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي(*)

الباحث/ أحمدنا محمد محمود اعمر السالم
باحث بمرحلة الدكتوراه في قسم التربية
كلية اللغة العربية والدراسات الإنسانية
الجامعة الإسلامية- بالمدينة المنورة
Ahmedna3312@gmail.com

*) تاريخ تسليم البحث 5/9/2023 تاريخ قبوله للنشر 3/10/2023
*) موقع المجلة: http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index

إدارة الجودة الشاملة بين التطور التاريخي والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي

الباحث/ أحمدنا محمد محمود اعمر السالم
باحث بمرحلة الدكتوراه بقسم التربية
بكلية اللغة العربية والدراسات الإنسانية
الجامعة الإسلامية- بالمدينة المنورة

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي؛ ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتاريخي، وخلص البحث إلى أن إدارة الجودة الشاملة قد تطورت بسرعة من مفهوم إلى نظام شامل لإدارة الشركات، ومن ثم أصبحت مقبولة على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم، كما طُبقت في مؤسسات التعليم العالي لتحسين جودة برامجها وخدماتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التطور التاريخي، مؤسسات التعليم العالي.

Total quality management between history and application In higher educational work

Researcher/ Ahmedne Mohamed Mahmoud Amar Salem
Ph.D. researcher at the Department of Education
Faculty of Arabic Language and Humanities Studies
At the Islamic University - AL Madinah AL Munawwarah

Abstract

The aim of the research is to identify the historical development of Total Quality Management and its applications in higher education institutions. To achieve this goal, the Researcher used the descriptive and historical approach. It has also been applied in higher education institutions to improve the quality of its programs and services.

Keywords: Total Quality Management, historical Development, Higher education Institutions.

مقدمة البحث:

تُعد مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات في المجتمع، فهي مسؤولة عن إعداد وتأهيل الكوادر البشرية التي تقود مسيرة التنمية في مختلف المجالات، ونظرًا للتطورات المتسارعة في العالم أصبح من الضروري أن تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها التعليمية والبحثية.

ويُعتبر تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وسيلة لتطوير أدائها، ورفع كفاءتها، وتجويد خدماتها؛ وهذا ما أكده كل من سمايلي وبوطورة والزهراء (٢٠٠١٩، ٣٨) أن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية من خلال التحسين والتطوير في برامجها التعليمية وأنظمتها الإدارية، للوصول لتحقيق التفوق والتميز في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وعلى نحو قريب من هذا يشير النعمي (٢٠٢١، ١٠٤) إلى أن إدارة الجودة الشاملة أحد وسائل تحسين وتطوير نوعية التعليم في مؤسسات التعليم العالي والنهوض بمستواه في عصر العولمة الذي يمكن وصفه بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة حلمًا تسعى إليه المؤسسات التعليمية أو ترفًا فكريًا لها الحق في أخذه أو تركه، بل أصبحت ضرورة ملحة تمليها التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في جميع أنحاء العالم ومتطلبات الحياة المعاصرة.

الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على بعض الدراسات التي تناولت إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي نذكر منها ما يلي:

دراسة الناشري، وآل ناصر (٢٠٢٢) التي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي، استمرارية تحسين الخدمات الجامعية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتمادًا على البيانات) في تحسين الأداء التنظيمي في عدد من الجامعات السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار مزايا التطبيق السليم لأبعاد إدارة الجودة الشاملة كأداة للتحسين في الأداء التنظيمي.

ودراسة حماد (٢٠٢١) بعنوان استراتيجية الجودة الشاملة كركيزة لتجسيد التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بفلسطين وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى استراتيجية الجودة الشاملة كركيزة لتجسيد التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بفلسطين، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بسمنارات وورش عمل لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، كما أوصت بضرورة الحرص على الاهتمام بالجودة الشاملة والتنمية المستدامة ورصد الميزانيات المناسبة لذلك.

دراسة ناصر، وصبح، والخربوطلي (٢٠٢١) بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مؤشرات التنافسية بمؤسسات التعليم العالي، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أداة الجودة الشاملة على تحسين مؤشرات التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال التعرف على أهمية مؤشرات التنافسية وعرض متطلبات الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وإنشاء مركز لإدارة جودة شاملة بمؤسسات التعليم العالي، والعمل على نشر ثقافة إدارة الجودة بين العاملين بالجامعات والمعاهد لما لها من أثر كبير على تحسين مؤشرات التنافسية.

دراسة تتبيرت (٢٠٢١) بعنوان الحوكمة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: استطلاع رأي أساتذة قسم العلوم الإنسانية بجامعة البليدة٢، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وأوصت هذه الدراسة بضرورة تعزيز نظام ضمان الجودة على أرض الواقع من خلال ربطه بآليات تقوم على مبادئ الحوكمة خاصة فيما يتعلق بالاستقلالية، الشفافية، المشاركة والمساءلة وضرورة متابعة التطورات الخاصة في أنظمة مؤسسات التعليم العالي من طرف هيئات الجودة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم والعالي، وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لما لذلك من أثر إيجابي على أداء مؤسسات التعليم العالي، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها وتتبعها للبعد التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث العديد من التحديات، مثل: تزايد المنافسة بين المؤسسات التعليمية على مستوى العالم، ومتطلبات سوق العمل المتغيرة باستمرار، والضغوط المالية، مما يستدعي الحاجة إلى التطوير المستمر للبرامج التعليمية، وتُعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات وتحقيق التميز في مجال التعليم، ونظرًا لارتباط إدارة الجودة الشاملة في بداية نشأتها بالمنظمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية فإنه مازال البعض يعتقد بأنها يجب أن تبقي حبيسة المجال التاريخي الذي نشأت فيه بعيدة عن المجال التعليمي، ومما لا شك فيه أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة لمواكبة تلك التغيرات، كما أنه يمكنها من تحقيق جودة التعليم الذي يعد أداة للتنمية والتقدم، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع وسوق العمل (عايض، ٢٠١٤، ٦) وانطلاقًا مما سبق فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في التساؤل التالي: ما التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، وما تطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى ما يلي:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- بيان التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، وتحديد أهم المحطات التي مرت بها.
- إبراز فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- تحديد مبررات، ومراحل، ومتطلبات، ومبادئ، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- كونه يتناول إدارة الجودة الشاملة التي تعد مهمة في مؤسسات التعليم العالي حيث تعتبر نهجًا شاملًا يمكن أن يُساعد مؤسسات التعليم العالي على تحقيق أهدافها وتحسين جودة العملية التعليمية.
- مساعدة القائمين على مؤسسات التعليم العالي في تطوير أدائها من خلال أنظمة إدارة الجودة الشاملة الفعالة، مما يساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي والخدمات المقدمة للطلاب والمجتمع.
- يساهم البحث في زيادة وعي العاملين في مؤسسات التعليم العالي بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تسليط الضوء على الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق هذا المفهوم.
- توفير مرجع علمي للمهتمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

حدود البحث:

اقتصر البحث على التعرف على التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال المصادر الثانوية، مثل: الكتب والدراسات والأبحاث المنشورة، كما تم الاستعانة بالمنهج التاريخي حيث تم تتبع بعض النصوص التي تتعلق بالمفاهيم المرادفة للجودة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

المبحث الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الجودة: الجودة لغة: من جادَ (يَجُودُ) جُودَةً وجَوْدَةً: صارَ جَيِّدًا، وأَجَادَهُ غيرُهُ، وأجْوَدَهُ، وجادَ وأجادَ: أتَى بالجَيِّدِ، فهو مِجْوادٌ، واسْتَجادَهُ: وجَدَهُ، أو طَلَبَه جَيِّدًا، الفيروز آبادى (١٤٣١، ٦٨٥)، **أما إدارة الجودة الشاملة اصطلاحًا:** فقد عرفها إدوارد ديمنغ (Edward Deming) وهو أحد أهم المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة: بأنها "فلسفة إدارية تقوم على أساس إرضاء العميل، وتحقيق احتياجاته حاضرًا ومستقبلًا" التمام وآخرون (٢٠٢١، ٧٨، ٧٧)، كما عرَّفها الشقيرات (٢٠٢٢، ١٠- ٩) بأنها "نظام إداري شامل، يقوم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لجميع عناصر ومكونات المنظمة، من أجل تحسين وتطوير أدائها بشكل مستمر، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها بأقل تكلفة ممكنة، ولتحقيق درجة عالية من الرضا لدى المستفيدين، وتحقيق ميزة وسمعة متميزة"، بينما عرَّفها العمري وعطية (٢٠١٨، ٩) بأنها "فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، وتقود في النهاية إلى تحقيق رضا الطالب وتحسين أداء المؤسسات التعليمية وذلك لتلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته"، أما **الجودة الشاملة في التعليم:** فهي "ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين (الداخليين والخارجيين) من العملية التعليمية إلى مجموعة خصائص محددة تكون

أساسًا في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل في المؤسسة التعليمية من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم عن الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، زرزار (٢٠١٩، ٢١٨)، كما أشار زرقان (١٠١٤، ١٣٨) إلى أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي "مجموعة المواصفات والسمات الدقيقة والمتميزة التي يجب أن تتسم بها مكونات العملية التعليمية من مدخلات ومخرجات وعمليات لتلبية مختلف الاحتياجات، وهي أسلوب وعملية متكاملة تسمح بتحقيق الأهداف بأقل التكاليف والمجهودات وفق المعايير الموضوعة"، وعمومًا يمكن **تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي** بأنها "أسلوب متكامل يعكس مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على تقديم خدمات وفقًا لمواصفات ومعايير قياسية عالية متفق عليها، مما يحقق أعلى مستوى من القيمة والكفاءة والفاعلية لكل من أهداف النظام وتوقعات طالبي الخدمة التعليمية" (تتبيرت، ٢٠٢١، ١٢١).

ويستخلص الباحث من هذه التعريفات المتعددة أن إدارة الجودة الشاملة هي:

- فلسفة إدارية أو نظام إداري يخدم المؤسسات في تطوير أدائها، وتجويد مخرجاتها.
- إن إرضاء العميل(المستفيد) هو الهدف الأساسي الذي تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.
- تعمل على إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة.
- تعمل على تحسين وتطوير أداء المؤسسة بصفة مستمرة.
- تعمل على تجنب الأخطاء في العمل.

وعليه يمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة، والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، ونظرًا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة فقد سارعت المؤسسات التعليمية وعلى رأسها مؤسسات التعليم الجامعي في تطبيق منهج الجودة الشاملة في مجال التعليم العام للحصول على عائد تعليمي أكثر فاعلية وجودة في الأداء (البوهي وآخرون، ٢٠١٨، ١٦).

المطلب الثاني: تاريخ إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي

لقد حظت الجودة الشاملة بعناية كبيرة واهتمام واسع في التاريخ الإسلامي حيث حثَّ الدين الإسلامي على الجودة المتمثلة في الكمال والإتقان لا سيما في التعليم والتربية والصناعة، وخير دليل على ذلك ما ورد في القرآن الكريم حيث قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف:٣٠)، وقوله تعالى:﴿وَلَتُسۡـَٔلُنَّ عَمَّا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ﴾ (النحل: ٩٣)، وقوله تعالى:﴿ٱلَّذِي خَلَقَ ٱلۡمَوۡتَ وَٱلۡحَيَوٰةَ لِيَبۡلُوَكُمۡ أَيُّكُمۡ أَحۡسَنُ عَمَلٗاۚ وَهُوَ ٱلۡعَزِيزُ ٱلۡغَفُورُ﴾(الملك:٢)،

كما دل على ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه" (أبو يعلى، ١٤٠٤، ٣٤٩)[1]، كما حث القرآنُ الكريم الإنسانَ على التطوير المستمر وطلب أسباب الإتقان والاستزادة منها

(١) أخرجه أبو يعلى أحمد بن علي بن المثنى بن يحيى بن عيسى بن هلال التميمي في مسنده، كتاب: مسند أبي يعلى الموصلي. باب: مستند عائشة رضي الله عنها وأرضاها، حديث رقم: (٤٣٨٦)، إسناده لين.

دومًا لقوله تعالى:﴿وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ (طه:١١٤)، كلها دلالات واضحة على دعوة الإسلام إلى الأخذ بمبادئ الجودة الشاملة شطناوي وأبو دولة (٢٠١٣، ١٣)، ويمكن تلخيص أبرز مظاهر اهتمام الشريعة الإسلامية بالجودة في النقاط التالية:(حسن، ٢٠١٩، ١٢- ١٣).

١- الاهتمام بإتقان العمل والحثّ عليه من خلال حثّ المسلمين على التفكر في إتقان صنع الكون ودقة خلقه الذي هو من صنع الله قال تعالى:﴿وَتَرَى ٱلْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ ٱلسَّحَابِۚ صُنْعَ ٱللَّهِ ٱلَّذِيٓ أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍۚ إِنَّهُۥ خَبِيرٌۢ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾(النمل:٨٨).

٢- أمرت الشريعة الإسلامية بصورة مباشرة بالإحسان والإتقان في الأعمال كافة، وهما كلمتان مرادفتان للجودة؛ حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبح، وليحد أحدكم شفرته، فليرح ذبيحته" (مسلم، ١٥٤٨)(٢).

٣- رَغّبَتْ الشريعةُ الإسلامية في إتقان العمل وتجويده بأن رتبت على من يفعل ذلك حسن الجزاء والمكافأة وعدم ضياع جهده فقال تعالى: ﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف: ٣٠).

٤- بَيَّنَتْ الشريعةُ الإسلامية أن أهل الإتقان وتجويد الأعمال يحبهم الله تعالى، بمعنى أنّ لهم مكانة كبيرة عنده؛ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه".

٥- مدحت الشريعة أولئك الناس الذين يتقنون أعمالهم ويجودونها فقال صلى الله عليه وسلم: "تعس عبد الدينار، وعبد الدرهم، وعبد الخميصة، إن أعطي رضي، وإن لم يعط سخط، تعس وانتكس، وإذا شيك فلا انتقش، طوبى لعبد آخذ بعنان فرسه في سبيل الله، أشعث رأسه، مغبرة قدماه، إن كان في الحراسة، كان في الحراسة، وإن كان في الساقة كان في الساقة، إن استأذن لم يؤذن له، وإن شفع لم يشفع" (البخاري، ١٤٢، ٣٤)(٣)، ولا شك أن هذا الاستعداد الفطري لأي عمل يكلف به لدليل واضح على إتقانه لعمله وتجويده له، كما أشار زرزار وغياد (٢٠١٩، ٢٢٢ - ٢٢٣) إلى ملامح الجودة في الإسلام وهي كالتالي:

١- أنها منهج رباني مصدره الكتاب والسنة.

٢- الرقابة فيه معتمدة على مخافة الله سبحانه وتعالى.

٣- يسعى إلى تطور الفرد في أداء عمله الدنيوي مقرونًا بآخرته.

٤- سعى إلى غرس العلاقات الإنسانية الإسلامية، بعيدًا عن المطامح والمطامع الدنيوية.

٥- يبتعد عن مواطن الشبهات التي تسيء للعمل الإنساني كالرشوة والاختلاس وغيرها.

---

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه. (د، ت). كتاب: الصيد والذبائح وما يؤكل من الحيوان. باب: الأمر بإحسان الذبح والقتل، وتحديد الشفرة، حديث رقم: (١٩٥٥)، مجلد(٣).

(٣) أخرجه البخاري في صحيحه. كتاب: الجهاد والسير. باب: الحراسة في الغزو في سبيل الله، حديث رقم: (٢٨٨٧)، مجلد(٤).

وانطلاقًا مما سبق يمكننا القول بأن الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس أمرًا حديثًا، بل له جذور تاريخية بعيدة، فقد حثَّ الإسلام عليها تحت مظلة الإتقان في العمل والتفاني في أدائه والعمل على إرضاء الله عز وجل وكسب رضاء المجتمع في كافة شؤون الحياة اليومية، إلا أن هذا المفهوم لم يتبلور بالشكل الكافي على أيدي علماء الإسلام على شكل مفهوم متكامل كما برز في المجتمع الغربي (إسماعيل، ٢٠١٤، ١٣).

المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

لقد مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، ويمكن الإشارة إليها على النحو التالي: مسلم (٢٠١٨، ١٨- ١٩- ٢٠- ٢١).

١- **مرحلة الفحص** (١٩٢٠-١٩٤٠): على الرغم من أن الجذور التاريخية لمرحلة الفحص ترجع إلى بداية القرن الثامن عشر أي إلى فترة النمو الكبير والزيادة الواضحة في الإنتاج فقد انصبت هذه المرحلة على مراقبة جودة المنتج الذي تم انتاجه فعلًا، ويمكن القول إن عملية الفحص كانت لمجرد ضمان أن المنتج أو الخدمة المطابقة للمواصفات هي التي تنقل إلى خارج المؤسسة، ومن ثم فإن الفحص يحول دون وجود الخلل، ويتم ذلك من خلال التفتيش للتأكد من سلامته وخلوه من العيوب.

٢- **مرحلة المراقبة الإحصائية (١٩٤٠-١٩٦٠)**: تعددت المسميات لهذه المرحلة فسميت أحيانًا بمرحلة مراقبة الجودة، كما سميت -أيضًا- بمرحلة ضبط الجودة إحصائيًا، وعملية المراقبة قصد بها الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وهي بهذا المعنى تعد من المتطلبات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة، ولكن من ناحية أخرى فهي وفقًا لمفهومها تعد محدودة الرؤية نسبيًا فهي تمثل مجموعة النشاطات والتقنيات المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة والتي من خلالها يمكن أداء أنشطة مراقبة الجودة وتوفير المعلومات اللازمة، فعملية مراقبة الجودة وضع للمعايير، ثم التأكد من مطابقة التنفيذ للمعايير التي تم وضعها، وبعد ذلك يتم تحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبناءً على ذلك فهي أسلوب رقابة وليست مانعة الأخطاء.

٣- **مرحلة تأكيد الجودة (١٩٦٠-١٩٨٠)**: تم النظر إلى الجودة في هذه المرحلة بمفهوم أوسع من المرحلتين السابقتين (مرحلة الفحص، مرحلة المراقبة الإحصائية) بحيث أصبحت تركز على منع وقوع الخطأ، بمعنى أن التركيز على جودة الخدمة أصبح من بداية عملية التصميم إلى أن يصل إلى المستهلك أو المستخدم وبأقصى درجة ممكنة من الرضا للمستفيد، بدأت هذه المرحلة في الستينيات من القرن الماضي وشهدت رقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد ضمان الجودة، لذا فتوكيد الجودة كان يمثل كل الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن المنتج أو الخدمة تستوفي كل شروط الجودة.

٤- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (١٩٨٠)**: تم في هذه المرحلة الانتقال إلى المفهوم الأكثر شمولية واتساعًا والذي هو فلسفة تركز على رضا العملاء، وعلى التحسين المستمر من خلال إشراك كل أعضاء المنظمة وبمختلف المستويات في الانخراط بجهد أساسه التآزر لتحقيق النجاح (العزاوي، ٢٠٠٥).

وانطلاقًا مما سبق يمكننا القول بأن إدارة الجودة الشاملة ليست وليدة اللحظة فقد مرت بعدة مراحل ومحطات قبل أن تصبح نظامًا إداريًا قادرًا على تطوير أداء المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول: فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولًا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يحقق العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها فيما يأتي (حرنان، ٢٠١٧، ٧١٤):

١- تقديم رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.

٢- تطوير النظام الإداري في مؤسسات التعليم العالي نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

٣- توفير إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.

٤- تراعي بشكل مباشر احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم.

٥- تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة.

٦- تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل.

٧- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

٨- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.

٩- الوفاء بمتطلبات المبحث العلمي والمجتمع والوصول إلى رضاهم.

١٠- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.

ويتضح مما سبق أن أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تتمثل فيما يلي:

- تدعم إدارة الجودة الشاملة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- تساهم في الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- تطوير أداء المؤسسة التعليمية بصفة عامة.
- تجويد مخرجات المؤسسة التعليمية وخفض تكاليفها.
- القضاء على الهدر في الموارد.
- خدمة المجتمع وتحقيق احتياجاته.
- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية.
- تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة التعليمية.
- زيادة التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية.
- تلبية احتياجات سوق العمل.
- تعزيز الثقة بين قادة المؤسسات التعليمية والعاملين فيها.

ثانيًا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

نظرًا لأهمية الجودة الشاملة في أي مؤسسة بحيث تعد أساسًا لأي عمل متقن وخاصة في مجال التعليم، رأى كثير من الدول المتقدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظمها لتضمن خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطًا إداريًا

داخليًا يوفر مناخًا للتوسع والتميز في الوقت نفسه ويمكننا تلخيص تلك المزايا في النقاط التالية (البوهي وآخرون، ٢٠١٨، ٧- ٨):

١- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور وإرضائهم.

٢- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية ليكون كل فرد على علم، ودراية واضحة بدوره، ومسؤولياته.

٣- المساعدة على إيجاد نظام موثوق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك تلك الخدمة.

٤- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة في خدماتها.

٥- المساهمة في وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية.

٦- المساعدة في تخفيض الهدر التربوي.

ومن خلال العرض السابق لمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمكننا القول بأن تبني إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي أصبح ضرورة حتمية وملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم، باعتبارها منهجًا إداريًا مناسبًا لتطوير جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري لمؤسسات التعليم العالي وبالتالي فهي تساهم في تحسين وتجويد مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علميًا وعمليًا وتقنيًا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه ومواكبة التقدم والتطور العالمي من خلال التحسين المستمر لخدماتها المختلفة التي تقدمها لجميع المستفيدين بأعلى كفاءة وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن.

المطلب الثاني: مبررات ومراحل تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

أولًا: مبررات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة النموذج العصري الذي يمكن من خلاله أن تحقق مؤسسات التعليم العالي أهدافها وأهداف المجتمع بصفة عامة، بل إن إدارة الجودة الشاملة تساعد مؤسسات التعليم العالي في إحداث تغيير جذري في النظام التعليمي، وخلق بيئة تنافسية بينها تساعد في مواكبة مستجدات العصر، ويمكن تحديد أهم مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية (إدريس، ٢٠١٥، ٤٢):

١- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي حتى تتمكن من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية.

٢- تساعد في تركيز جهود مؤسسات التعليم العالي على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.

٣- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي، بل وتؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.

٤- تؤدي إلى تقييم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي.

٥- إن إدارة الجودة الشاملة هي أداة تسويقية تمنح المؤسسة القدرة التنافسية في سوق العمل الداخلي والخارجي.

٦- طريقة لنقل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.

٧- تؤدي إلى تطوير أسـلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، أي إعطاء العاملين مزيدًا من فرص العمل لتطوير إمكانياتهم.

٨- وسيلة فعالة للاتصال داخل المؤسسة وخارجها.

٩- وسيلة لتغيير الثقافة بين العاملين.

١٠- تساعد في تقديم خدمات أفضل للطلاب فهم أساس العملية التدريسية ولأن الجودة تقوم على مبدأ إرضاء الزبون أولًا.

١١- إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيا المتقدمة نقلًا، وتحديثًا، وإبداعًا.

١٢- تعظيم دور المشاركة المجتمعية في تدعيم منظومة التعليم عن طريق تحقيق رضا الطلاب، وأولياء الأمور، ورجال الأعمال وغيرهم عن أداء مؤسسات التعليم العالي، وبذلك يستعيدوا الثقة فيها ومن ثم يقومون بتدعيمها.

وانطلاقًا مما سبق وإضافة إلى ما سبق يمكن القول بأن هناك الكثير من المبررات تجعل من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أمرًا مطلوبًا وضروريًا منها:

- أننا نعيش في عصر يشهد كثيرًا من التحولات والتحديات مما يستدعي قيام مؤسسات التعليم العالي بالكثير من التدابير والإجراءات لتكون قادرة على الاستفادة من الإيجابيات وتجنب المخاطر والسلبيات ولذلك يتطلب من مؤسسات التعليم العالي أن تستخدم أساليب إدارية متطورة وغير تقليدية كأساليب إدارة الجودة الشاملة لكي تواكب التطور والتحول الذي يمر به العالم.
- أساليب إدارة الجودة الشاملة من أنجح الأساليب لواجهة الهدر وارتفاع التكلفة التشغيلية التي تعاني منها أغلب مؤسسات التعليم العالي.
- احتدام المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي واعتبار جودة المخرجات معيارًا للتفاضل بينها.
- رغبة أغلب مؤسسات التعليم العالي في الحصول على مراكز متقدمة في برامج التصنيف العالمية.
- تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع.
- حاجة المؤسسات التعليمية إلى مراقبة وتقويم أدائها وأداء العاملين فيها.
- ما حققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كثير من مؤسسات دول العالم من نجاح باهر.
- الرغبة في تطوير أداء المؤسسة التعليمية، وتحسين كفاءة الهيئات الأكاديمية والإدارية.

ثانيًا: مراحل تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

لتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة ملموسة في مؤسسات التعليم العالي يجب أن لا تبقى هذه الفلسفة معروفة فقط لدى منسوبي المؤسسة يتم التباهي بها دون تطبيق إجرائي، لذلك فبمجرد استيعاب المفهوم النظري للجودة الشاملة يجب البدء في تطبيقها والعمل على أن تصبح مبدأ أساسيًا لجميع أعمال المؤسسة؛ ولكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية يعتبر عملية طويلة الأمد تتكون من مراحل تكاملية وتلازميه ولكل مرحلة إجراءات ينبغي التقيد بها بصورة مستمرة للانطلاق بخطى واثقة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتكون تلك المراحل مما يلي: (الحسن وإسماعيل، ٢٠١٩، ٤٨ - ٤٩ — ٥٠ - ٥١)

أ- المرحلة الصفرية: ويمكن اعتبارها مرحلة الإعداد للجودة وتتمثل فيما يلي:

١- نشر ثقافة الجودة الشاملة وأهمية التغيير بين منسوبي المؤسسة التعليمية.

٢- وضع خطة لحضور منسوبي المؤسسة برامج تدريبية عن إدارة الجودة الشاملة.

٣- إصدار قرار في المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٤- العمل على تحديد رؤية ورسالة وقيم المؤسسة.

٥- إعداد خطة استراتيجية محددة الأهداف وقابلة للتطوير.

٦- إعداد الخطط التشغيلية المحققة للأهداف المحددة.

٧- وضع خطة لتحديد سياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عمليات المؤسسة التعليمية.

ب- مرحلة التخطيط للجودة: ولا بد أن تشارك جميع منسوبي المؤسسة التعليمية في هذه المرحلة للقيام بالإجراءات التالية:

١- اختيار النموذج المناسب لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

٢- تحديد المواد اللازمة للتطبيق.

٣- ترشيح أعضاء المجلس الاستشاري للجودة في المؤسسة التعليمية.

٤- اختيار منسق للجودة في المؤسسة التعليمية.

٥- إعداد خطة تفصيلية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة بصياغة سهلة ومفهومة للجميع.

ج - مرحلة تقويم وضع المؤسسة بين المرحلتين الأولى والثانية: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة عن طريق التغذية الراجعة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١- هل اتخاذ مبادرات لتحسين العمل في المؤسسة؟ وما هي تلك المبادرات؟

٢- هل الأهداف التي تم اعتمادها محددة؟ وما هي معوقات عدم تحقيقها؟

٣- ما العقبات التي واجهت تطبيق المرحلتين الأولى والثانية؟

٤- ما الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

٥- ما المعايير المعتمدة لقياس اتجاه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

٦- ما هي أفضل الوسائل لتحديد رضا المستفيد (داخل وخارج المؤسسة)؟

د- مرحلة التنفيذ: وتتمثل هذه المرحلة باختيار المنفذين وتنمية مهارات منسوبي المؤسسة ويتمثل ذلك فيما يلي:

١- تشكيل فريق عمل لتطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية والعمل على تنمية مهارات الفريق في تحليل المعلومات، ومعالجتها إحصائيًا، والقيام بعمليات التقويم، وعرض النتائج.

٢- تدريب جميع منسوبي المؤسسة على مبادئ ومداخل وعمليات وأهمية الجودة الشاملة وفقًا للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى.

٣- تدريب جميع منسوبي المؤسسة على أساليب الاتصال، والعلاقات الإنسانية وفقًا للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى.

٤- تعريف جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في المؤسسة بأهدافها وإشراكهم في عمليات التطوير.

هـ- مرحلة الانتشار: وتبدأ هذه المرحلة عندما يُعزز الانتماء للمؤسسة التعليمية من قِبل منسوبيها ويشعر الجميع بالمسؤولية الفردية والجماعية ويعملون ضمن فريق عمل واحد بعيدًا عن الذاتية، وذلك لتنفيذ ما تم التخطيط له في المراحل الأولى ويتطلب ذلك ما يلي:

١- تدريب جميع منسوبي المؤسسة على خدمة المستفيد وتحقيق متطلباته.

٢- استثمار الخبرات والنجاحات وتعميمها على باقي خدمات المؤسسة التعليمية.

٣- عرض التجربة على المستفيدين (أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وأولياء الأمور، ورجال الأعمال...إلخ) لتحقيق المشاركة الإيجابية.

٤- تنمية الولاء للمؤسسة التعليمية من خلال مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع في عمليات التطوير في المؤسسة لتعزيز المشاركة وتحقيق التكامل.

و- مرحلة التطوير المستمر: يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وانطلاقًا من مبدأ أن الجودة عملية غير منتهية، فإن أهم متطلبات هذه المرحلة ما يلي:

١- استمرار البحث في تحسين المدخلات والعمليات في المؤسسة التعليمية.

٢- استمرار التدريب بشكل مستمر لجميع منسوبي المؤسسة التعليمية.

٣- مراجعة أهداف التحسين إذا تطلب الأمر ذلك.

٤- الأخذ بمبدأ التحفيز الجماعي.

٥- الاستفادة من النجاحات التي تم تحقيقها وتعميمها على باقي العمليات.

من خلال العرض السابق نلاحظ أن كل مرحلة من مراحل التطبيق تتطلب القيام ببعض الإجراءات التي تضمن الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة سلسة بعيدًا عن العشوائية والارتجال؛ فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب المرور بهذه المراحل مع التخطيط المحكم والتأني وعدم استعجال النتائج.

المطلب الثالث: متطلبات ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولًا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تمثل البيئة المناسبة لتطبيق هذا المنهج الإداري الجديد، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي: (حافظ، وعباس، ٢٠١٥، ٧٠).

١- **دعم الجهات العليا:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، ويحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه، ومتى يمكن ذلك، ويحتاج هذا الأمر إلى اقتناع الجهات العليا بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها.

٢- **حسن اختيار القيادات الجامعية:** يجب أن تستند عملية اختيار القيادات الجامعية إلى أسس منهجية وأخلاقية، حيث يتوقف تنفيذ وتطبيق هذا المنهج الإداري الحديث على ما يمتلكه قادة المؤسسات من مهارات وقدرات وصفات إدارية.

٣- **استمرارية تدريب القيادات**: ذلك أن الاختيار السليم للقيادات الجامعية لا يعني أنهم سوف ينجحون، بل يعني أنهم مهيؤون للنجاح، ولكي نضمن نجاحهم، فلا بد من تزويدهم بالكثير من المعلومات والمهارات والأساليب التي تمكنهم من تطبيق هذا المنهج الإداري بفاعلية، وهذا يتحقق إلا من خلال التدريب الذي يجب أن يكون مستمرًا.

٤- **التمهيد قبل التطبيق**: ينبغي للمسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في المؤسسات التعليمية قبل تطبيقها؛ لأن القبول بدون الاقتناع لا يجدي؛ ولأن القناعة تعزز الثقة بهذه المنهجية، مما يسهل عملية التطبيق، والتزام العاملين بها.

وانطلاقًا من هذا العرض يمكن القول بإن موضوع تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبح ضرورة من أجل مسايرة الركب العالمي الذي حقق نتائج معتبرة في هذا المجال، ولكن النجاح في تطبيق هذا المدخل يتطلب دراسة مختلف الآليات التي يمكن أن تساعد على ذلك، ويعتبر موضوع ثقافة الجودة من المواضيع التي تتطلب العناية والاهتمام باعتبار أن تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب موائمة الثقافة التنظيمية السائدة للتطبيق مما يستدعي تطوير الثقافة السائدة وإدخال التغيرات والتعديلات المناسبة ويعد الاتصال في هذا المجال الآلية الأساسية في تغيير وتطوير هذه الثقافة من جهة كما يساهم من جهة أخرى في ترسيخ ثقافة الجودة (جاب الله، ٢٠٢١، ٥٨٢).

ثانيًا: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: تضم إدارة الجودة الشاملة في إطار مؤسسات التعليم العالي عددًا من المبادئ، وهذه المبادئ وإن كانت لا تختلف كثيرًا في المجال التعليمي عنها في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها، إلا أنها تستلزم في المجال التعليمي تطبيقات تتفق مع البيئة التعليمية بما فيها من طلبة وأساتذة وإدارة جامعية، وبما لديها من موارد وما تواجهه من تحديات، وهذا ما نتعرض له فيما يلي: (ابن عمر وعرابي، ٢٠١٨، ١٦١- ١٦٢- ١٦٣).

١- **تحقيق رضا المستفيد**: ترتكز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد، وما هي احتياجاته، حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلبي هذه الاحتياجات، وللقيام بذلك هناك عدة خطوات ينبغي إتباعها: (باشيوة والبرواري، ٢٠١١، ٥٨٢)

- التعرف على المستفيد.
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة للمخرجات.
- تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفي شرط المعايير الموضوعة.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ.
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ.

٢- **التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة**: إن نجاح مؤسسة التعليم العالي في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل عمليات وأنشطة ووحدات

المؤسسة، كما ينبغي أن تمتلك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي بصورة طوعية، أو تحقيق ما يتجاوز هذه الأهداف، هناك مجموعة من المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة لتكون قادرة على تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة مثل فهم حاجات الأفراد ورغباتهم وقدراتهم، الاعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم، وإشعارهم بالعدالة وتمكينهم، ومنحهم الاستقلالية وتحقيق الأمن الوظيفي لهم إلى غير ذلك.

٣- **تصميم العمليات**: فمن أجل ضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي لابد من تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، مع التأكيد على الإنجاز لأعمالها من خلال فرق العمل، وتنمية العمل التعاوني ومشاركة جميع الجهات في عمليات تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة بشكل وثيق بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

٤- **التحسين المستمر**: إن عملية التحسين المستمر والتطوير الدائم للمنتجات والخدمات باتت من السمات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد به الرغبة الدائمة لقوة العمل بمنظومة التعليم العالي في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل عمليات الأداء والخدمات التي يتم تقديمها، ويشير كذلك إلى الفلسفة التي تهدف إلى تشجيع وتدعيم كل فرد على تنفيذ تحسينات تدريجية متتابعة لكل العمليات المرتبطة بوظيفته بهدف جعلها أكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تقليل العيوب والأخطاء في الأداء إلى أدنى حد ممكن بما يقلل من التكلفة.

٥- **التركيز على العاملين**: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحفيز وتشجيع الأكاديميين على المشاركة، وتوفي الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم من أفكار، وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم، إذ أن إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين في صناعة القرار يسهل على المؤسسة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتحقيق المشاركة ينبغي التركيز على بناء فرق العمل واعتماد نموذج تغيير يركز على إشراكهم في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير، واعتماد الاستراتيجيات القيادية التي تركز على تأسيس مضامين إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات ومستويات المؤسسة.

٦- **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق**: يعتبر من أهم المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد، وايصال ما يمتلكونه من معلومات متعلقة بالحقائق إلى حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة، فالجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضا العميل على المنتج النهائي (الخريج)، ولكن أيضًا الرضا أثناء العملية التعليمية، لذا فالاهتمام يكون بالجودة الشاملة لمختلف مراحل العملية التعليمية وهذا بدوره يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لتقييم جودة التعليم العالي.

٧- **التغذية العكسية**: ولكي يتم قياس نجاح العملية لابد من الاعتماد على نظم التغذية المرتدة من كل الأطراف الفاعلة في منظومة التعليم العالي من أعضاء هيئة التدريس وإدارة، وطلبة، وسوق العمل، والمجتمع.

وانطلاقًا مما سبق يمكن القول بأنه وإن اختلف الكتاب والباحثون في عدد وتقديم وتأخير مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلا أن هناك اتفاقًا عامًا على أهمية ومحورية المبادئ التالية:

- التزام الإدارة العليا التي تمثلها وزارة التعليم العالي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأييدها ومساندها لعملية تطبيقها في الجامعات وكل مؤسسات التعلم العالي الأخرى كالمعاهد والمدارس العليا.
- تحفيز وتشجيع كل العاملين في المؤسسات التعليمية حتى يكونوا مساهمين ومساندين لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إشراك كل العاملين بمؤسسات التعليم العالي في الجهود والقرارات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الحرص على معرفة رغبات وحاجات المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع وتلبيتها في الوقت المناسب.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أشار كل من البوهي، والمصري، وماجد، وعبد الرحيم (٢٠١٨، ٣٦، ٣٧) إلى أن أهم معوقات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية تتمثل فيما يلي:

١- عدم التزام الإدارة العليا.

٢- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.

٣- عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٤- عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.

٥- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

٦- توقع نتائج فورية وليس على المدى البعيد.

٧- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

وانطلاقًا مما سبق يمكن القول بأن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تتمثل فيما يلي:

- عدم مساندة الإدارة العليا لتطبيق نظام الجودة في المؤسسة التعليمية.
- عدم رغبة القائمين على المؤسسات التعليمية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- قلة الكوادر المؤهلة والمدربة للتعامل مع نظام إدارة الجودة الشاملة.
- مركزية القرارات، وعدم إشراك العاملين في المؤسسات التعليمية في وضع الخطط والأهداف المطلوبة.
- عدم تحفيز وتشجيع العاملين من طرق قيادة المؤسسة.
- عدم وجود تخطيط محكم لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية
- سوء الفهم لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- التباين الشديد في اتجاهات وآراء العاملين في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

الخلاصة: انطلاقًا مما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة بدأت كحركة إدارية في اليابان، استجابة للحاجة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات اليابانية لتنافس المنتجات في الدول الغربية، وقد تطورت بسرعة من مفهوم إلى نظام شامل لإدارة الشركات، وأصبحت مقبولة على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم.

وفي مجال التعليم العالي، بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في أواخر الثمانينيات، حيث بدأت المؤسسات التعليمية في البحث عن طرق لتحسين جودة برامجها وخدماتها، وقد أدى ذلك إلى العديد من التجارب الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، وعليه يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على جميع جوانب العملية التعليمية، بما في ذلك:

البرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، والخدمات الطلابية.

ويوصي الباحث بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك لتحقيق ما يلي:

١- تحسين جودة التعليم والبحث العلمي يمكن أن يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، من خلال ضمان مطابقتها للمعايير الدولية.

٢- زيادة رضا الطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين يمكن أن يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة رضا الطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

٣- تحسين الكفاءة التشغيلية يمكن أن يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال تحسين العمليات ونظم العمل.

٤- زيادة المنافسة العالمية يمكن أن يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة المنافسة العالمية، من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات.

المراجع:

ابن عمر، محمد وعرابي، محفوظ. (٢٠١٨). جودة مخرجات التعليم العالي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة. **مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعلمية**، (٢٧)، ١٥٥-١٦٦.

إدريس، جعفر عبد الله. (٢٠١٥). **الجودة الشاملة** – الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي. خوارزم العلمية، جدة.

إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١٤). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم**. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة، ط١.

باشيوة، حسن عبد الله والبرواري، نزار عبد المجيد. (٢٠١١). **إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة. مفاهيم وأسس وتطبيقات**، دار الوراق للنشر والتوزيع: الأردن، عمان.

البوهي، رأفت عبد العزيز؛ المصري، إبراهيم جابر؛ ماجد، أحمد محمد؛ عبد الرحيم، منى أحمد. (٢٠١٨). **الجودة في التعليم**. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع: كفر الشيخ.

تتبيرت، سعاد. (٢٠٢١). الحوكمة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: استطلاع رأي أساتذة قسم العلوم الإنسانية بجامعة البليدة٢. لونيسي علي. **مجلة المحترف**، ٨، (٤)، ١١٦- ١٣٢.

التمام، عبد الله بن علي؛ شكري، عبد الرحمن إياد أحمد؛ الجهني، ماجد سعيد؛ بريه، داوود محمد علي؛ الرفاعي، عبد العزيز أحمد؛ الزبيري، لطف حمود محمد؛ خليصة، سالم با محمد الأمين؛ الراشدي، حامد هاشم محمد؛ ماريكا، محمد حذيفة بن محمد؛ محمد، عدنان أمين أحمد؛ كوزمايهارسو، حارث هيرماوان. (٢٠٢١). **نظريات ومفاهيم إدارية وتطبيقاتها التربوية**. دار ريادة للنشر والتوزيع: جدة، ط١.

جاب الله، حكيمة. (٢٠٢١). أثر الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. **مجلة العلوم الإنسانية**، (١)، ٥٦٤-٥٨٣.

حافظ، عبد الناصر وعباس، حسين. (٢٠١٥). **الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية**. دار غيداء للنشر: الأردن.

حرنان، نجوى. (٢٠١٧). معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، (٢)، ٧٠٣ - ٧٢٤.

حسن، محي الدين عبد الله. (٢٠١٩). ربط إدارة الجودة الشاملة بالتقويم في مؤسسات التعليم العالي. **مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية**، (٤٢)، ١- ٣٦.

الحسن، ميسون عطا محمد وإسماعيل، زكي مكي. (٢٠١٩). دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الخدمات التعليمية. دراسة حالة مدرس التعليم البريطانية، **رسالة دكتوراه**، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين بالسودان.

زرزار، العياشي وغياد، كريمة. (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي. **المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية**، (٧)، ٢١٥-٢٣٢.

زرقان، ليلى. (١٠١٤). الجودة الشاملة في التعليم العالي: معاييرها ومتطلبات تطبيقها، **مجلة عالم التربية**، (٤٨)، ١٣٣-١٧٥.

سمايلي نوفل؛ بوطورة، فضيلة؛ الزهراء؛ فاطمة. (٢٠١٩) الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي. **مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية**، ٣(٢)، ٣٧-٥٤.

الشقيرات، إيناس أحمد عود الله. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة في السمعة المنظمية: الدور المعدل لمعايير الجودة في الجامعات الحكومية الأردنية **رسالة دكتوراه**، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

عايض، عبد اللطيف مصلح محمد. (٢٠١٤). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، (١٦)، ٣-٤٩.

العزاوي، محمد عبد الوهاب. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة. جامعة الإسراء الخاصة: عمان، الأردن.

العمري، أيمن مغرم وعطية، محمد عبد الكريم. (٢٠١٨). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشـــاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص. **مجلة البحث العلمي في التربية**، ٣، (١٩)،٤٤-١١.

الفيروزآبادى، مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقوب. (٢٠٠٥). **القاموس المحيط**. مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع: بيروت، لبنان، ط٨.

مسلم، رامي محمد خليل. (٢٠١٨). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. **رســالة ماجســتير**، كلية العلوم التربوية، جامعة الشــرق الأوسط.

النعمي، عبد الرزاق محمد امحمد عمار، والطويل، محمد خليفة، والهادي، علي العامري. (٢٠٢١). تصــور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية. دراسة نظرية، **مجلة أنوار المعرفة**، (١٠)، ٩٩. ١١٦.

الناشـري، إبراهيم إسماعيل وآل ناصـر، ناصـر عبد الله. (٢٠٢٢). أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشـاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤســســـات التعليم العالي الســعودي. **مجلة الأندلس للعلوم الإنســـانية والاجتماعية**. (٥٣)، ١٠١-١٤٢.

حماد، رشـاد حماد علي. (٢٠٢١). اسـتراتيجية الجودة الشـاملة كركيزة لتجسـيد التنمية المسـتدامة في مؤسـسـات التعليم العالي بفلسطين. **المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي**، ٩(١)، ١١٨- ١٤١.

ناصــر، دعاء أبوبكر أحمد؛ صــبح، محمود محمد عبد الهادي؛ الخربوطلي، ماجد محمد يســري. (٢٠٢١). إدارة الجودة كمدخل لتحسين مؤشرات التنافسية بمؤسسات التعليم العالي. **مجلة البحوث المالية والتجارية**، (٤)، ٩٦- ١١٤.