

خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لحبيب بلية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - الجزائر

Summary:

Education is the primary means to achieve development in various economic, social and cultural fields, and through the steering capabilities and disseminate knowledge and raise the educational level of the people. Therefore, most states today focuses on the development and improvement of education in general and higher education in particular, through the adoption of best approaches and methods which TQM is most important.

The adoption of higher education institutions to the total quality management approach, which are radically different from the environment in which this approach arose necessarily impose a different procedural path that takes into account the specificities of these institutions while maintaining the objectives of the application of this approach.

Keywords: Total Quality Management, Education, Higher Education Institutions.

ملخص:

يعد التعليم من الوسائل الأساسية لتحقيق التنمية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك من خلال توجيه القدرات ونشر المعرفة ورفع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع، لذلك فإن معظم الدول اليوم تركز على تطوير وتحسين التعليم عموما والتعليم العالي خصوصا، وذلك بإتباع وتبني أحسن المداخل والأساليب ولعل أهمها إدارة الجودة الشاملة.

إن تبني مؤسسات التعليم العالي لمدخل إدارة الجودة الشاملة والتي تختلف جذريا عن البيئة التي ظهر فيها هذا المدخل تفرض بالضرورة إتباع مسار إجرائي مختلف يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات هذه المؤسسات مع الحفاظ على ذات الأهداف المنشودة من تطبيق هذا المدخل.

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

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة (وهي التي ستتبعها النتائج)

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

محددات الدراسة

الدراسات السابقة (بما لا يقل عن خمسة دراسات عالجت نفس الموضوع وكل دراسة في فقرة لا تزيد عن ثمانية أسطر ولا تقل عن أربعة أسطر)

التعقيب على الدراسات السابقة (من حيث تشابهها أو اختلافها مع الدراسة الحالية)

توضيح منهج الدراسة وأدواتها وعينتها إن وجدت..

وضع المضمون ضمن النتائج التي لا بد أن تكون كإجابة عن أسئلة الدراسة.. ومحاولة مناقشة هذه النتائج وتفسيرها..

إضافة توصيات للدراسة...

مقدمة:

تشهد العقود الأخيرة اهتماما كبيرا وتركيزا متزايدا من طرف المنظمات الإنتاجية والخدماتية على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد أضحت الجودة العامل الوحيد الأكثر أهمية لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية المتميزة بالتنافسية الكبيرة، خاصة مع تحرير التجارة وإلغاء الحواجز الجمركية، وهذا ما دعا "جوزيف جوران" (J.M. Juran) إلى القول بأنه: "بقدر ما كان القرن العشرون قرن الإنتاجية، فإن القرن الحادي والعشرين سوف يكون قرن الجودة".¹

إن إدارة الجودة الشاملة بدأت كمفهوم وكتطبيق في المنظمات الخاصة والمنشآت الصناعية، ثم امتد هذا المفهوم ليشمل مجال الخدمات بشكل عام، وعلى رأسها الخدمات التعليمية، وخصوصا منها التعليم العالي، إذ أن النجاحات التي حققتها حركة الجودة في القطاعين الصناعي والتجاري جذبت بشدة انتباه التربويين والإداريين ورؤساء المؤسسات التعليمية نحوها، ومن هنا بدأ التفكير في محاولة استعارة هذا المدخل من منبته الصناعي لتجريبه في الميدان التعليمي، ولعل مؤازرة "ديمينغ" (W.E. Deming) و"جوران" (J. M. Juran) لذلك مهدت الطريق لتبني هذا المدخل في الميدان التعليمي وبالأخص الجامعي.²

ولعل ما يفسر الاهتمام المتزايد بجودة التعليم عموما والتعليم العالي بوجه خاص والارتقاء بمستواه في معظم الدول هو الإيمان بأن بناء الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن ذلك لا يكون إلا بالتعليم الجيد، وأن التعليم من أهم أركان النهضة في أي مجتمع³، باعتبار أنه من بين الاحتياجات الرئيسية للمجتمعات التي تعمل على تلبية احتياجات الحاضر بما يتلاءم مع معطيات المستقبل، كما ساهمت التغيرات السريعة في البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في إعطاء أهمية لمدخل إدارة الجودة الشاملة القائم على التحسين المستمر⁴، وبهذا أصبح على التعليم العالي مواكبة هذه التغيرات، بل أصبح عليه

الآن أن يساند، إن لم يكن يقود، عملية التغيير في المجتمع لأنه المسؤول عن تنمية الموارد البشرية المبدعة التي تستطيع أن تحدث التغيير وتقوده بفعالية وابتكار.⁵

مشكلة الدراسة:

لقد انتقل العالم من مرحلة المجتمع الصناعي إلى مرحلة مجتمع ما بعد الصناعة، حيث كانت تقاس الجودة فيه على أنها جودة المنتج، أما الآن فيقاس مستوى المعيشة بارتفاع جودة الحياة، وهي عبارة عن جودة الخدمات المقدمة إليه، وفي مقدمتها التعليم الذي يعد من القطاعات الحيوية الفاعلة التي تساهم في نمو الاقتصاد الوطني وتنمية الموارد البشرية⁶، والأكثر من ذلك يعد التعليم من الوسائل المساعدة على تحقيق التنمية في كل مستوياتها وأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك من خلال توجيه القدرات ونشر المعرفة ورفع المستوى التعليمي للشعوب، لذلك نجد أن معظم الدول اليوم تعمل على تطوير التعليم وتحديث نظمها التعليمية، كما دعا الكثير من الباحثين إلى إصلاح النظم التعليمية وإعادة النظر فيها من حيث المحتوى والهدف باعتبار أن النهضة الحقيقية في المجتمع لا تتم إلا بها.

إن إصلاح النظم التعليمية وتحديثها يفرض بالضرورة تبني أساليب ومداخل إدارية حديثة، لذلك وعلى غرار المؤسسات الخدمية الأخرى، تأثرت المؤسسات التعليمية بمدخل إدارة الجودة الشاملة وعملت على تبنيه وتطبيقه، لما له من فوائد جمة، ومن أبرزها تركيزه على مسألة الجودة وجعلها محور اهتمامه في كافة جوانب ومستويات ومكونات المنظمة.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد إجابة واضحة لسؤال رئيسي مفاده: ما هي الفروقات بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتطبيقها في المؤسسات الإنتاجية والصناعية؟

ويندرج تحت هذا السؤال سؤالان فرعيان، كما يلي:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هي مميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الخلفية النظرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على نشأة ومبررات وفوائد وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على مميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة بحد ذاته بالنظر أولاً إلى ما يتسم به من حداثة نسبية في الدراسات والبحوث الإدارية بالمقارنة مع غيره من المواضيع، وثانياً بالنظر إلى الفوائد والمزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة لصالح المنظمات التي تطبقها.

وعلاوة على ذلك تزداد أهمية الدراسة لما تقترن إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، لما لهذه المؤسسات من دور كبير تضطلع به على مستوى الفرد أو المجتمع، وعلى الصعيد المحلي أو الوطني أو الدولي.

محددات الدراسة:

تكثفي هذه الدراسة بمحاولة الكشف عن خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالمقارنة مع تطبيقها في المؤسسات الإنتاجية والصناعية، دون أن يكون لها مجال زمني أو مكاني محدد.

الدراسات السابقة:

في الحقيقة هناك شح في الدراسات التي تناولت حصراً موضوع خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ولكن ورغم ذلك يمكن الإشارة إلى بعض الدراسات:

1- دراسة نعم حسين نعمة وخالد محمد طلال بني حمدان، بعنوان "نحو آلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية: قراءة لبعض التجارب الرائدة العالمية والعربية"، والتي قدمت في المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، المنظم من قبل اتحاد الجامعات العربية في جامعة الزرقاء بالأردن ما بين 10 و12 ماي 2011، والتي تطرقت إلى إشكالية تحديد الزبون أو المستفيد في المؤسسات التعليمية، وكذا اختلاف معايير الأداء (معايير الجودة) المعتمدة في القطاع التعليمي تختلف عما هو عليه في القطاع الصناعي في عدة جوانب أساسية هي: الأهداف، العمليات، المدخلات، والمخرجات.

2- دراسة العياشي زرار وكريمة غياد، بعنوان "إمكانية استعمال Benchmarking في تجويد التعليم العالي"، والمقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، المنظم من قبل اتحاد الجامعات العربية في جامعة الزيتونة بالأردن، ما بين 2 و4 أبريل 2013، حيث تطرق المتدخلان إلى تحول ونقل فلسفة الجودة من الصناعة إلى التعليم والجدل الذي صاحب ذلك خصوصاً حول آليات التطبيق، حيث أن "المدرسة ليست مصنعة"، إذ لا يمكن تنميط سلوك الطالب في التعليم كما هو الشأن بالنسبة للمواد الخام والمنتجات المصنعة.

3- دراسة رياض رشاد البناء، بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في التعليم"، وهي مداخلة مقدمة في المؤتمر التربوي العشرين تحت شعار "التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة"، المنعقد بالبحرين، يومي 20 و21 جانفي 2006، حيث تطرق الباحث إلى بعض خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، خصوصاً استمرارية التربية مدى الحياة، وضرورة وجود نمط قيادي تشاركي، وغيرها، كما حدد المستفيد الأول والثاني من العملية التعليمية وهو ما يشكل خاصية في التعليم.

4- دراسة نخلة وهبه، بعنوان "جودة التربية: من التأطير الفكري إلى التطبيق العملي"، وهي ورقة مقدمة في المؤتمر التربوي العشرين تحت شعار "التعليم الإبتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة"، المنعقد بالبحرين، يومي 20 و21 جانفي 2006، حيث أثار الباحث إشكالية الفروقات الموجودة بين المصنع والمدرسة، فإذا كانت السلعة هي المنتج النهائي الوحيد للمصنع تسمح ضمن ظروف مضبوطة بقياس مواصفاتها وبالتالي جودتها فالأمر مختلف تماما عند الانتقال من أرض المصنع إلى أرض التربية، مما يعني صعوبة الحديث عن الجودة في المدرسة، وفي رأيه فإن معظم الحديث المتداول عن جودة التربية حاليا يندرج ضمن إطار البحث عن مواصفات البيئة التعليمية ولا يتطرق إلا لماما لجودة الخدمة التعليمية بحد ذاتها، فضلا عن جودة المنتج المتمثل في الطالب.

..... -5

التعقيب على الدراسات السابقة:

كل الدراسات السابقة المشار إليها تشترك في ميزة أساسية تتمثل في أنها لم تتطرق بصفة حصرية لموضوع خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بل مرت مرور الكرام على هذا الموضوع، كما أن كل منها عالج خصوصية واحدة أو خصوصيتين، ولم يتطرق إلى مجمل الخصوصيات والفروقات التي تناولناها في دراستنا.

المنهج المتبع:

اتباع المنهج التحليلي الوصفي من خلال الاعتماد على المصادر المتمثلة في الكتب والدراسات التي تطرقت للموضوع، والمنهج التحليلي المقارن من خلال إجراء المقارنة بين.....

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

1- نشأة وتطور الجودة في التعليم العالي:

إن مسألة الجودة في التعليم ليست وليدة السنوات القليلة الماضية، بل تعود إلى العديد من العقود الماضية، فقد بدأت المؤسسات التعليمية الأمريكية السعي نحو الجودة منذ ثلاثينيات القرن الماضي⁷، أما فيما يتعلق بالأبحاث والدراسات فإن الفضل يعود للباحث النيوزلندي "كلارنس بيبي" (Clarence E. Beeby) باعتباره أول من لفت الانتباه إلى مسائل النوع والجودة في التعليم، وإلى إمكانية التخطيط بل ضرورته لرفع جودة التعليم، من خلال كتابه الصادر سنة 1966 بعنوان "جودة التعليم في البلدان النامية" (The Quality of Education in Developing Countries)⁸.

وفي سنة 1969 أكد كبار التربويين في العالم، في الندوة التي عقدها المعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لمنظمة "اليونسكو"، على وجوب تحقيق الجودة في التعليم، وقد خلفت هذه الندوة أثرا كبيرا بخصوص جودة التعليم ما زال صدها يسمع حتى اليوم في الأوساط التربوية والتعليمية.⁹

وفي سنة 1983 ظهرت العديد من التقارير التي خلقت نوعا من الضغط على التربويين لقيادة وإدارة النظام التعليمي باتجاه التركيز على مواصلة السعي نحو تحقيق جودة التعليم مثل التقرير الذي حمل عنوان: "أمة في خطر" الذي أعدته "اللجنة الوطنية للتعليم العام" بالولايات المتحدة الأمريكية.¹⁰

وفي سنة 1988 شهدت ثانوية "ماونت إيدجكامب" (Mt. Edgecumbe) بمدينة "سيتكا" (Sitka) في ولاية "آلاسكا" (Alaska) بالولايات المتحدة الأمريكية أول تجربة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية¹¹، والتي أصبحت مرجعا على المستوى الوطني، وقد عرفت هذه التجربة باسم التحسين المستمر والتي تركز على إعادة تشكيل العلاقة بين المدرسة والطالب من عملية تعلم وتعليم إلى عملية العمل بروح الفريق الواحد، وفي سنة 1989 انعقد المؤتمر القومي لاستخدام وتطوير مؤسسات الجودة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية في جامعة كاليفورنيا، حيث تركزت موضوعات المؤتمر على تحديد معايير الجودة القومية في التعليم¹²، وما أن حلت سنة 1991 حتى بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يتضح بشكل بارز في مؤسسات التعليم العالي، إذ تأسس اتحاد ضم مجموعة من المنظمات المهنية كجمعيات الأعمال فضلا عن الجامعات الأمريكية، يعمل على إدخال مفاهيم الجودة في المناهج والمقررات الدراسية¹³، وفيما بعد أصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن "رونالد براون" سنة 1993 أن "جائزة مالكولم بالدريج" (Malcolm Baldrige) في الجودة امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة.¹⁴

2- تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تعرف الجودة في التعليم على أنها: "ما يجعل التعليم متعة وبهجة"، وبالتالي فإن المؤسسة التعليمية التي تقدم تعليما يتسم بالجودة هي تلك التي تجعل طلبتها متشوقين لعملية التعليم والتعلم، مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، ومحققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم، والملبية لحاجاتهم ومطالب نموهم، أي أن الجودة في التعليم هي: "مجملة السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلبة".¹⁵

وعلى نفس المنوال سار "محمد الرشيد" حيث عرف جودة التعليم بأنها: "ترجمة احتياجات وتوقعات الطلبة إلى خصائص محددة تكون أساسا لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها لهم بما يوافق تطلعاتهم".¹⁶

كما تعرف الجودة في التعليم على أنها: "مجموعة من الشروط والموصفات التي يجب أن تتوافر في العملية التعليمية لتلبية حاجات المستفيدين منها وإعداد مخرجات تتصف بالكفاءة لتلبية متطلبات المجتمع".¹⁷

وتشير الجودة في التعليم أيضا إلى: "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع مستوى المنتج التعليمي (طالب، فصل، مدرسة، مرحلة) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع".¹⁸

وتعني الجودة في التعليم كذلك: "الحكم على مستوى تحقيق الأهداف وقيمة هذا الإنجاز، ويرتبط هذا الحكم بالأنشطة أو المخرجات التي تتسم ببعض الملامح والخصائص في ضوء بعض المعايير والأهداف المتفق عليها".¹⁹

إن تعدد تعاريف الجودة في التعليم يقودنا إلى تعريف مفهوم أكثر شمولية وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الذي يعني: "مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة".²⁰

وهناك من يرى بأن الجودة الشاملة في التعليم لها معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والآخر حسي، والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطالبة وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية، فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته.²¹

وانطلاقاً من التعاريف السابقة فإن الجودة لا تتعلق بالمنتج التعليمي فقط المتمثل في المخرجات الجيدة من ذوي الشهادات الجامعية، بل تشمل جميع عناصر النظام التربوي، فهي بذلك تعكس مجموعة الأبعاد التي تشمل الفعالية والكفاءة والقدرة على تحقيق الغايات المحددة.²²

أما فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة فيري "ريلي" (J. Riley) أنها: "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، وهي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسين المستمر لجميع العمليات والوظائف، وقبل كل شيء، المراحل المختلفة للعمل، فالجودة ليست في الواقع أكثر من تلبية حاجات العملاء".²³

ويقصد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم: "أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً".²⁴

كما تعرف "مجيد" و"الزيادات" إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها: "عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة".²⁵

ويعرف "كوالسكي" (Th. J. Kowalski) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بأنها: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلبة وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً".²⁶

كما تعرف كذلك بأنها: "قدرة الإدارات التعليمية في مستوياتها ومواقعها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التي تمكنها من تخريج خريجين يمتلكون من المواصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية في مجتمعهم طبقاً لما تم تحديده من أهداف ومواصفات لهؤلاء الخريجين".²⁷

ويعرف "رودس" (L. A Rhodes) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية على أنها: "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يتم عن طريقها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة".²⁸

ومن هنا فقد اختلفت تعاريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم، إذ ركز البعض على مدخلات العملية أو الخدمة التعليمية، ونظر آخرون إلى مخرجاتها (المنتج التعليمي) من خلال تلبية احتياجات ومتطلبات وأهداف مختلف المستفيدين من طلبة وسوق عمل ومجتمع، وركز البعض الآخر على جودة العمليات والأنشطة التعليمية، في حين هناك من أحاط بمختلف عناصر وجوانب ومكونات العملية التعليمية حينما نظر إلى جودة هذه العملية وفق نظرية النظم.

وبهذا فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ترتبط بإطار من المفاهيم المتعلقة بتحسين أداء الأساتذة وتحسين أداء الطلبة وتطوير البرامج والخطط، وتحسين الروابط بين المجتمعات المدرسية، وتطوير الهيئة العاملة وأدائها، وتحسين التقييم التربوي وتطوير ميادين تربوية أخرى متنوعة.²⁹

كما تعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة تغير كبير في ثقافة التنظيم الإداري والاجتماعي للنظام التعليمي ككل، لذا فإن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى إعادة النظر في أهداف مؤسسات التعليم العالي ورسالتها وغاياتها واستراتيجياتها والوسائل المتبعة في إجراءات التقويم ودراسة حاجات المستفيدين وآمالهم وطموحاتهم وميولهم ورغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية، وتلبية حاجات المجتمع وتحقيق آماله وتطلعاته، سيما وأن معايير إدارة الجودة الشاملة تختلف من بلد لآخر تبعاً لقيم المجتمع واتجاهاته وفلسفته وظروفه.³⁰

ومن التعاريف السابقة نستنتج أنه من الضروري تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية، ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد، والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتقويم مدى تحقيق الأهداف، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم تنفيذها.

3- مبررات تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة هاجساً كبيراً في مؤسسات التعليم العالي التي وجدت نفسها أمام ضغوط متزايدة لاعتماد الجودة معياراً للمنتج التعليمي، حيث لم يعد التحدي المفروض على المنظومات التعليمية يقتصر فقط على تقديم التعليم لكل المواطنين، بل أصبح منصباً على وجوب تقديم التعليم بجودة عالية³¹، وهذا في ظل الطلب الاجتماعي القوي على التعليم، والحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تنمية دائمة ومستمرة من جانب، والتحديات الاقتصادية والتكنولوجية³²، والتي تتمثل في ظهور الإنتاج الآلي

والنووي واستخدام الكمبيوتر والليزر وغيرها، مما أثر في نوعية العمالة التي تغيرت جذريا، فقد تزايد الطلب على المتخصصين الماهرين، الذين يتعين عليهم إنجاز أعمالهم في غاية الجودة، كما يشترط فيهم القدرة على استيعاب الأدوات التكنولوجية السريعة، ومن هنا كان على التعليم العالي أن يعيد النظر في أهدافه وطرقه لمجابهة هذه المستجدات³³ من خلال جعل الجودة مركز اهتمامه.

وعلاوة على العوامل آنفة الذكر هناك عوامل أخرى أدت إلى ازدياد الاهتمام بإدخال مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى مؤسسات التعليم العالي، وهي تتمثل فيما يلي:

- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم منذ بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم مما أسهم في زيادة معدلات البطالة.

- قوة التنافس الاقتصادي جعلت دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي بوصفه الوسيلة والسلاح لمواجهة المتغيرات العالمية عبر السعي إلى إيجاد المواطن ذي القدرات الفعالة في مواجهة التنافس الاقتصادي والعولمة.

- تنادي ظاهرة العولمة بما يسمى الحياة في قرية عالمية قائمة على أساس التنمية، والتفاهم، والتسامح بين الشعوب، وتقوية الديمقراطية وكلها أسس لصبغ النظم التعليمية بصفة معينة تحت اسم إدارة الجودة الشاملة.³⁴

- الشكوى العالمية المتزايدة من انخفاض مستويات الجودة في التعليم العالي، والذي يتضح من خلال انخفاض مستوى المنتج التعليمي وانخفاض الاتصال الجيد بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع.³⁵

وعموما تتمثل الأسباب والدوافع والحاجات التي جعلت وتجعل من مسألة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي أكثر من ضرورة، فيما يلي:³⁶

- ظهور الحاجة إلى التكامل والانسجام بين مختلف عناصر ومكونات التعليم العالي من هيئة التدريس، وإدارة المؤسسة التعليمية، وأولياء الأمور، والطلبة.

- الحاجة إلى استدراك ضعف التعاون بين المجتمع المحلي ومؤسسات التعليم العالي.

- ظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين في مؤسسات التعليم العالي والحاجة إلى نظام جيد للمساءلة والمحاسبة على الإنتاجية.

- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى مساحة أكثر من الحرية في اتخاذ القرار.

- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى تدعيم تمويلها.

- الحاجة إلى ترشيد العمالة والإتقان في مؤسسات التعليم العالي.

- الحاجة إلى مصداقية المستفيدين حول إنتاجية مؤسسات التعليم العالي وقدرتها.

- الحاجة إلى تعزيز ثقافة مؤيدة للتطوير والتحديث.

- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى إيجاد السبل للتوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء والإنتاجية.

- الحاجة إلى إزالة غموض الأهداف لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

4- فوائد تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يرى "ديمنغ" أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع بآلياتها أن تحقق إستراتيجية متكاملة لتطوير التعليم لأنها تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي ومثالي من أول مرة تجنباً لضياع الموارد، وتبديدها، أو سوء استغلالها. ويؤكد "ديمنغ" أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تحقق بالمؤسسات التعليمية عدداً من الإنجازات تتمثل في توفير قاعدة للجوانب التالية:³⁷

- خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي.
 - تحسين المركز التنافسي لمؤسسات التعليم العالي.
 - خفض المنازعات بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
 - إرضاء الطلبة ومختلف المستفيدين من خدمات مؤسسات التعليم العالي.
 - تشجيع الابتكار والتجديد في مؤسسات التعليم العالي.
- كما يمكن حصر الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات التعليمية جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي:³⁸

- تطوير النظام الإداري في مؤسسات التعليم العالي بمسيرة روح العصر ومتطلباته.
- وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والإنسانية والسلوكية.
- تخفيض شكاوى الطلبة وأولياء أمورهم وأرباب العمل في المؤسسات المختلفة.
- توفير اليد العاملة الماهرة ذات الكفاءة العالية لمختلف ميادين العمل.
- تطوير كفاءة الأساتذة من النواحي العملية والإنسانية.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية بالتخلص من حالات الإهدار إلى أقصى حد ممكن.
- توفير مناخ تنظيمي يرضى عنه جميع العاملين.
- انفتاح مؤسسات التعليم العالي على المجتمع بصورة أوسع.
- تنشيط الحركة العلمية والثقافية من خلال تبني وتشجيع ومكافأة الإنتاجات المتميزة.

5- أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن تلخيص أهم أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في العناصر التالية:

- وضوح البرامج الأكاديمية ومحتوياتها.
- توفير معلومات واضحة للطلاب، وأرباب العمل وغيرهم من المعنيين بالعملية التعليمية حول أهداف البرامج الأكاديمية، وبأنها توفر الشروط اللازمة لإنجاحها.
- التأكد من أن الأنشطة التعليمية للبرامج المعتمدة تتفق مع المعايير العالمية ومتطلبات التخصصات وكذلك حاجات المؤسسة والطلبة والمجتمع والدولة.
- توفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع.³⁹
- وضع المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية.

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية.
- الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المجالات.
- ضبط شكاوى الطلبة وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية.

- الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المجالات.
- تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.
- رفع مستوى الطلبة وأولياء الأمور تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.

- منح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير والاعتراف المحلي.⁴⁰

ثانيا- مميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

1- انتقال إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم:

بعد نجاح إدارة الجودة الشاملة في الصناعة وتحقيقها لنتائج أوصلت اقتصاد العديد من الدول إلى ذروة المنافسة العالمية كما هو الشأن بالنسبة لليابان، بدأ صناع السياسة التربوية والتعليمية يفكرون في الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة لإخراج التعليم من أزمتته التي يواجهها جراء تنامي وعي المجتمع باحتياجاته وتطلعاته التي تتزايد تحت ضغط التغيير المستمر للمعرفة ومتطلبات سوق العمل والمهنة. فعلى غرار منظمات الأعمال التي واجهت تحدي البيئة التنافسية الهائلة لبلوغ الجودة في خدماتها ومنتجاتها، انتقل هذا التحدي إلى المؤسسات التعليمية، خصوصا منها مؤسسات التعليم العالي، لتوفير التعليم ذي الجودة المتميزة، إذ أن هناك ثلاث موجات انتابت إدارة الجودة الشاملة هي:⁴¹

- دخول مفهوم الجودة إلى اليابان في الخمسينات على يد "ديمينغ".
- تهافت منظمات الأعمال والصناعة الأمريكية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم.

إن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، والمطلب الاجتماعي القوي، من أجل مدى واسع للتعليم، والحاجة للاستخدام الأفضل للإمكانات المادية والبشرية، والضغوط من أجل التنمية، كلها عوامل أجبرت الحكومات على أن تستجيب لمطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وازداد اهتمام الباحثين بهذا المفهوم، وقدموا الكثير من الإسهامات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه، وأضحت كثير من مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في معظم دول العالم، على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة وضمانها، لغايات تحقيق الجودة من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة، تحافظ على استمرارية هذه المؤسسات وبقائها، في ظل التنافسية الحادة بينها.⁴²

إن الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي نبع من النظر، من جانب، إلى التعليم باعتباره سلعة كغيره من السلع لا بد له أن ينافس، وأن يسعى إلى إرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلبة والمجتمع والدولة، فالطلبة يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية التي تزداد شحاً بازدياد عدد الخريجين وقلة فرص العمل، وأولياء أمور الطلبة يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية.⁴³

لقد أحدث انتقال مبادئ إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم جدلاً كبيراً حول ماهية آليات التطبيق، فأهل التربية والتعليم يدركون تماماً أن ما يصلح للصناعة لا يصلح بالضرورة للتعليم ف"المدرسة أو الجامعة ليست مصنعة"، فلا يمكن في التعليم ترميم سلوك الطالب كما هو الشأن بالنسبة للمواد الخام والمنتجات المصنعة، وهذا ما أشار إليه تقرير صادر عن منظمة "اليونسكو" سنة 2005 حيث جاء فيه: "لقد افترضت عدة آراء في مجال البحوث الاقتصادية أنه يوجد تشابه عملي بين المؤسسات التعليمية والمصانع، بمعنى أنه إذا وضعت مجموعة معينة من المدخلات في التعليم فإنها تتحول بواسطة المعلمين والأساتذة والتلاميذ والطلبة إلى مجموعة من المنتجات أو المخرجات بطريقة مشابهة إلى حد كبير،... بيد أن المؤسسات التعليمية ليست مصانع لصنع منتجات مطابقة لمواصفات محددة تقنياً بطريقة حتمية".⁴⁴

لذلك يبدو من الصعب جداً التعامل مع المنتج النهائي لمؤسسات التعليم العالي على أنه من طبيعة سلعية، فإذا كانت السلعة هي المنتج النهائي الوحيد للمصنع، يمكن قياس مواصفاتها أو استخداماتها المستقبلية أو آثار استخدامها على المستخدم المحتمل، فالأمر مختلف تماماً عند الانتقال من المصنع إلى التعليم، فالمؤسسة التعليمية لا تصنع سلعة بل تقدم خدمة، شأنها شأن العديد من المؤسسات الخدمية (الفندق، المصرف، المنتجع، شركة الطيران...). إلا أن المؤسسة التعليمية تختلف كذلك عن سائر المؤسسات الخدمية التي تعد مواقع إنتاج خدمات استهلاكية، فبينما تنتهي سلسلة الإنتاج في المؤسسات الأخرى، عند لحظة اختتام عمليات صنع الخدمة وطرحها برسم الاستعمال، تتابع المؤسسة التعليمية عمليات الإنتاج على جبهة أخرى وهي إنتاج الخريج. فللمؤسسة التعليمية على أرض الواقع منتجان نهائيان: الخدمة التعليمية وهو منتج المستوى الأول، والخريج وهو منتج المستوى الثاني.⁴⁵

2- خصوصية المستفيد في مؤسسات التعليم العالي:

وعلاوة على ما سبق يتميز التعليم بخصوصية المستفيد، فما يواجه إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو محاولة الإجابة على السؤال الخاص بتحديد المستفيد في التعليم، ذلك لأن هذا المستفيد قد يكون الطالب المتعلم، وقد يكون جهة العمل التي سيلتحق بها هذا الطالب عقب تخرجه، وقد يكون الآباء وأولياء الأمور أصحاب المصلحة المباشرة في تعلم أبنائهم، وقد يكون المجتمع بأسره مستقبلاً، وقد يكون الأستاذ الذي تتولاه كافة الأجهزة التعليمية المسؤولة بالرعاية والتنمية، وقد تكون الإدارة التعليمية، وبالتالي فالمستفيد قد يكون هذه الاحتمالات أو بعضها منها أو هي جميعاً.⁴⁶

والسبب في تعدد المستفيدين في العملية التعليمية راجع إلى التمييز في إدارة الجودة الشاملة بين المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، فالمستفيد الداخلي هو كل من يشترك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة، وهو

بالنسبة للعملية التعليمية يتمثل في الطالب والأساتذ والإدارة وكل من يعمل في المؤسسة التعليمية، أما المستفيد الخارجي فهو الشخص أو الأشخاص أو الجهة أو المجتمع الذي يستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر وهو الحكم الأخير للجودة.⁴⁷

وبما أن المتغيرات الأساسية لنظام الجودة المتعلقة بالمستفيد ومقدمي الخدمة تختلف اختلافا أساسيا في الحقل التعليمي عنها في المؤسسات والمنشآت التجارية والصناعية، حيث أن المؤسسة التعليمية كبيئة متكاملة مقدمة للخدمة التعليمية لا تماثل بيئة المؤسسات التجارية أو المصانع، كما أن الطالب باعتباره المستفيد من خدمة المؤسسة التعليمية يختلف اختلافا جوهريا من حيث المفهوم عن المستفيد من إنتاج المؤسسة التجارية أو المصنع، إضافة إلى أن المنتج هو نفسه أيضا مختلف، فالمنتج أو العائد الصناعي أو التجاري يختلف اختلافا جذريا عن المنتج التعليمي (المعرفي) والتربوي.⁴⁸

لذلك فإن أسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم قائمة على حقيقة مفادها أن الطالب لا يعد هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات تعمل على التنمية الذاتية لديه في الجوانب الآتية:⁴⁹

- المعارف التي تجعله قادرا على الفهم والإدراك العلمي.
- المهارات التي تجعله قادرا على أداء وتشكيل وتصميم الأشياء.
- الخبرة والاحتراف الذي يجعله قادرا على تحديد وتركيب أولياته في الحياة.
- المبادئ التربوية التي تساعد على أن يكون عضوا مساهما وصالحا في المجتمع.

ومعنى ذلك أن جودة التعليم لا تخص منتجا بعينه، أو سلعة للتسويق ولكنها تنصب حول مواصفات الطالب الخريج وكيفية تقديمه لسوق العمل، وهذا ما يتطلب ويفرض على المؤسسات التعليمية خصوصا الجامعات وضع مواصفات الخريج الذي يحتاجه سوق العمل.⁵⁰

أما "بونستنكل" (John J. Bonstingl) فيرى أن هناك نوعين من المستفيدين من العملية التعليمية، المستفيد الأول أو الأساسي وهم الطلبة الذين تعمل المدرسة على جعلهم نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقديمهم، والمستفيد الثانوي وهم الآباء وأولياء الأمور والمجتمع الذين من حقهم توقع نمو مدارك وقدرات ومهارات أبنائهم الطلبة وتطور شخصياتهم ليكونوا نافعين لذويهم ومجتمعهم.⁵¹

وأمام تعدد المستفيدين تعمل إدارة الجودة الشاملة في التعليم على تحقيق رضا جميع المستفيدين من العملية التعليمية وفي مقدمتهم الطلبة (المستفيد الأول) والأساتذة والجهاز الإداري الذين يمثلون المستفيد الداخلي، والمستفيد الخارجي الذي يمثله الآباء وأولياء الأمور والمجتمع المحلي (المستفيد الثانوي) وسوق العمل.

3- الفرق بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الصناعية:

انطلاقا مما سبق فإن نقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة من مجال الصناعة إلى مجال التعليم يقتضي أن

يوضع في الاعتبار أن هناك فروقا بين المجالين، ورغم الاتفاق في المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة في المجالين إلا أن هناك فروقا يحتمها التطبيق، ومنها على سبيل المثال:

- أن المؤسسة التعليمية ليست مصنعا.
- أن الطلبة ليسوا منتجات إلا بقدر ما اكتسبوا من تعلم.
- أن الإنتاج في التعليم هو تعليم الطلبة وليس الطلبة أنفسهم.
- تعدد نوعية المستفيدين في العملية التعليمية.
- وجوب اشتراك الطلبة في تعليم أنفسهم فهم منتج ومنتج.
- عدم وجود فرصة لعملية استرجاع المنتج.
- المنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وله طبيعة فريدة في خصائصه.
- تعدد نوعيات المنتج التعليمي في العملية التعليمية الواحدة.
- عدم إمكانية التحكم في مدخلات العملية التعليمية المؤثرة على إعداد المنتج التعليمي.⁵²
- لا يباع إنتاج صناعة التعليم مباشرة كإنتاج الصناعات الاستهلاكية.
- الدورة الإنتاجية في التعليم أطول بكثير منها في الصناعات الأخرى.
- تقوم صناعة التعليم باستهلاك جانب كبير من إنتاجها الذي يعتبر مرة أخرى أحد عوامل الإنتاج اللازمة لها.

- ليس من أهداف التعليم تحقيق أقصى قدر من الأرباح.⁵³

وبالنتيجة قام المهتمون بالإصلاح التعليمي بالاستفادة من إدارة الجودة الشاملة المطبقة في الصناعة من خلال التوافق مع مبادئ هذه الفلسفة وليس التطابق معها، أي من خلال تكييف فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع نظام التعليم وتطويعها لتتناسب معه وليس نقلها إليه كما هي. لذلك بنتنا نشهد خلال السنوات الأخيرة تغييرا في لغة الإصلاح التعليمي من خلال ظهور مصطلحات جديدة مثل المساءلة، وتقييم الأداء، وإدارة الجودة الشاملة، وضمان الجودة، بل أن هذه المصطلحات أصبحت جزءا من لغة النظام التعليمي.⁵⁴

4- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية وفي مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل الاختلافات بين المؤسسات الصناعية ومؤسسات التعليم العالي في مجال إدارة الجودة الشاملة في الفروقات التالية:

1- إن تقديم الخدمة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى درجة عالية من التعامل بين الأستاذ والطالب أكثر من تعامل تاجر أو مصنع السلع مع العميل، فالأساتذة على غرار الأطباء والمحامين مثلا ملزمون بتفصيل خدماتهم للمستفيدين والعملاء، فالخدمة تقدم حسب خصوصية كل مستفيد أو عميل بينما في الصناعة فإن الهدف هو تحقيق النمطية في المنتجات⁵⁵، فالتباين في الأداء، وهو أحد خصائص الخدمة، يشكل أحد أهم تحديات ضبط الجودة في المؤسسات الخدمية، وبالتالي عدم استقرار جودة الخدمة، وهذا بسبب الدور الكبير للعامل البشري وتدخله في تقديم الخدمة.⁵⁶

2- إن مخرجات المؤسسات الخدمية ومنها مؤسسات التعليم العالي (المعرفة) غير ملموسة وعابرة، بينما مخرجات المؤسسات الصناعية هي منتجات ملموسة ومرئية، كما أن الجودة في الصناعة يمكن قياسها (تقديرها) بالنسبة لمواصفات التصميم المعدة من طرف المصنع، أما في المؤسسات الخدمية فإن حاجات العميل ومعايير الأداء غالباً ما تكون صعبة التحديد والقياس، لأن كل عميل ومستفيد يختلف عن الآخر، ويمكن فقط قياس جودة الخدمات بالنسبة للجوانب الشخصية للعميل، وتوقعاته الغامضة (غير المدركة) وخبرته السابقة.⁵⁷

3- إن المؤسسات الصناعية يمكنها استخدام واعتماد التخطيط في الإنتاج وتصنيف المنتجات على الأرفف بانتظار المشتريين من العملاء، فالسلعة تنتج ثم تباع ثم تستهلك، أما في مجال الخدمات فإن الخدمة تقدم (تنتج) وتستهلك في نفس الوقت، كما أن العملاء والموظفين يتعاملون سوية لخلق الخدمة وتقديمها، ولذا فإن مقدمي الخدمات لا بد أن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء ليقدّموا مستوى راق من الخدمة خلال مدة التواصل مع العملاء، وإن هذا التفاعل الفعال يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة، أي أول من يلتقي العميل ويتعرف على طلباته، وكذلك الموظف الذي يقدم الخدمة المطلوبة والعمليات المساندة لهؤلاء الموظفين.⁵⁸

4- إن المؤسسات الخدمية ومنها مؤسسات التعليم العالي تجد نفسها أمام تعقيدات خاصة حين يختلف حجم الطلب في كل فترة زمنية، مع عدم إمكانية تخزين الخدمات غير المستغلة (مقاعد وحجرات دراسية فارغة، غرف فارغة في فنادق، كراسي فارغة في طائرة...)، ما ينتج عنه تدهور في جودة الخدمة في أوقات الذروة وتعطيل الموارد في أوقات الطلب الضئيل، عكس المنظمات الصناعية التي لا تجد نفسها في مواجهة مثل هذه الظروف.

5- إن الخدمات التعليمية تتميز عن السلعة المادية بمشاركة العميل في إنتاجها وأدائها، وبحضوره غالباً في مكان الخدمة (الجامعة)، هذا الدور يولد هو الآخر تعقيدات خاصة، فكل ما يراه العميل في مركز الخدمة قد يؤثر في تقييمه للمؤسسة التعليمية وللخدمة. من جهة أخرى تؤثر كفاءة العميل نفسه ورغبته في التعاون على الجودة في النهاية، ونجد مثلاً واضحاً لذلك في خدمات التعليم⁵⁹، حيث غالباً ما تتوقف جودة الخدمة على درجة مشاركة العميل (الطالب) وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد مقدم الخدمة على تحديد احتياجات كل عميل ومحاولة الوفاء بها، ولكن عدم وعي بعض العملاء قد يحول دون ذلك⁶⁰، بينما عملية التصنيع غالباً ما تتم بعيداً عن أعين العميل ولا يستوجب حضوره أصلاً.

6- إن تقييم جودة السلع يقتصر على الناتج النهائي فقط، أما تقييم جودة الخدمات التعليمية، باعتبار أن الخدمات عموماً تعتمد على عمل بشري مكثف، فإنه يتضمن تقييم عملية تسليم الخدمة نفسها وتقييم الاتصال بين العميل (الطالبة، أولياء الأمور، أرباب العمل، المجتمع) ومقدم الخدمة (المؤسسة التعليمية، الأساتذة) وغيرها، ولهذا يتطلب تعدد الأفراد والإدارات التي تقدم الخدمات تقييم خدمة كل فرد أو إدارة على حدة.

7- إن تحقيق جودة الخدمة التعليمية يتميز بالصعوبة بالمقارنة مع جودة السلعة، ومرد ذلك إلى طبيعة تصنيف الخواص في السلع عنها في الخدمات، فبعض هذه الخواص استكشافية مثل اللون، الرائحة، السعر، الصنف، الشكل...، ويستطيع العميل تحديدها قبل شراء السلعة، وبعضها تجريبية يمكن معرفتها بعد الشراء، ومن خلال استهلاكها، وبعضها تصديقية وهي صفات لا يستطيع كثير من الخبراء تقييمها حتى بعد الشراء، ولما كانت الخدمات التعليمية تحتوي قليلا من الخواص الاستكشافية وكثيرا من الخواص التجريبية والتصديقية، فإن هذا يجعل تقييم جودتها عملية صعبة⁶¹.

إن هذه الفروقات من شأنها أن تخلق مشاكل لمؤسسات التعليم العالي خصوصا فيما يتعلق بارتباط جودة الخدمة فيها بإدراكات المستفيدين وما تتطوي عليه من خصائص ذاتية غير ملموسة للخدمة، مما يجعل قياس جودة الخدمة التعليمية أكثر صعوبة، وهذا ما يجعل من ضمان الخدمة باستمرار وبنفس الجودة أمرا صعبا، مما يستدعي من هذه المؤسسات ضرورة تبني استراتيجيات لتحسين الجودة، تبعا للتحديات الخاصة التي تواجهها، وبالتالي الإستراتيجيات المتاحة لها ليست نفسها لدى المؤسسات الصناعية.

الخاتمة:

إن نشأة وتطور مدخل إدارة الجودة الشاملة في بيئة صناعية لا يمنع مؤسسات التعليم العالي من تطبيقه وتبنيه، غير أن ذلك لا يعني مطلقا اعتبار هذه المؤسسات والتعامل معها وكأنها منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى زيادة أرباحها ومضاعفة مداخيلها عن طريق تحسين منتجاتها.

إن ما ينبغي أن تستفيد منه مؤسسات التعليم العالي من خلال تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة هو تطوير أساليب إدارتها من أجل تحقيق جودة منتجاتها، وسعيها إلى مضاعفة إفادة المستفيدين من خدماتها ابتداء من الطلبة ومرورا بأولياء أمورهم وأرباب العمل وانتهاء بالمجتمع ككل، دون إغفال العملاء الداخليين من عمال وأساتذة.

وما تنبغي الإشارة إليه كذلك هو أنه وفي ضوء الفروق الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة بين الصناعة والتعليم تظهر حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى إطار أكثر ليونة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنظر إلى تعقد تقديم الخدمات التعليمية بشكل فعال في بيئات مختلفة ومتنوعة.

المراجع:

¹- Joseph.M.Juran and A.Blanton Godfrey, **Juran's Quality Handbook**, 5th Ed., New York: McGraw-Hill,1999, p. 14.2.

²- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص. 417.

³- ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة: دليل عملي، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2005، ص. 154.

⁴- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص. 57.

- ⁵- رشدي أحمد طعيمة، الجودة والتميز بين الإدارة والمنهج: دراسة في الأدبيات، في: رشدي أحمد طعيمة (محرر)، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص ص. 93-51.
- ⁶- باسم برقاي وفاتن خريط وعماد أبو الرب، "تطوير إطار لضمان جودة التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اتحاد الجامعات العربية، صنعاء، المجلد 8، العدد 20، 2015، ص ص. 207-187.
- ⁷- Serbrenia J. Sims and Ronald R. Sims, **Total Quality Management in Higher Education: Is it Working? why Or why Not?**, London: Praeger Publishers, 1995, p. 8.
- ⁸- William L. Renwick, "**Clarence Edward Beeby (1902-1998)**", Perspectives: revue trimestrielle d'éducation comparée, UNESCO, Vol. 28, N° 2, juin 1998, pp. 363-379.
- ⁹- مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص ص. 417-416.
- ¹⁰- أحمد بدح وخالد الصرايرة، "تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 5، العدد 9، 2012، ص ص. 209-181.
- ¹¹- Tyler Weaver, "**Total Quality Management**", Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management, N° 73, August 1992, pp. 1-7.
- ¹²- قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 4، أبريل 2007، ص ص. 176-133.
- ¹³- مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص ص. 421.
- ¹⁴- محسن المهدي سعيد وحسن حسين البيلاوي، أسس المعايير والجودة الشاملة، في: رشدي أحمد طعيمة (محرر)، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص ص. 32-23.
- ¹⁵- ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص ص. 156.
- ¹⁶- ربيع قرين وعبد السلام زايدي، جودة الخدمة التعليمية في المؤسسة الجامعية: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، بحوث المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2-4 أبريل 2013.
- ¹⁷- فريد راغب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999، ص ص. 73.
- ¹⁸- فاروق عبده فليبه وأحمد عبد الفتاح الزكي، معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2004، ص ص. 152.
- ¹⁹- سلامه عبد العظيم حسين، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2005، ص ص. 15.
- ²⁰- جفري دوهرتي، تطوير نظم الجودة في التربية، تر. عدنان الأحمد وآخرون، دمشق: المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، 1999، ص ص. 12.
- ²¹- محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، بحث مقدم إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية لعلوم التربية والنفسية (جستن) بعنوان: "الجودة في التعليم العام"، القصيم، 15 و 16 ماي 2007.
- ²²- علي براجل، المواقف المعوقة في رفع مستوى الجودة في التعليم العالي: الجزائر نموذجا، بحوث المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، 11-13 أبريل 2005، ص ص. 509-497.
- ²³- Shari Caudron, **Just Exactly What Is Total Quality Management**, Personnel Journal, February 1993, Vol. 72, No. 2, p. 32.

- 24- منصور بن زاهي وعبد الغني دادن، تقييم مستويات الجودة بجامعة قاصدي مرياح ورقلة من خلال آراء الطلبة، بحوث الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 10 و 11 نوفمبر 2012، ص ص. 100-110.
- 25- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص. 116.
- 26- باكيناز عزت بركة، "رضا المستفيدين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات بالتطبيق على جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 12، 2013، ص ص. 55-77.
- 27- فاروق عبده فليه وأحمد عبد الفتاح الزكي، مرجع سابق، ص. 153.
- 28- Lewis. A. Rhodes, "On the Road to Quality", Educational Leadership, Vol. 49, N° 6, March 1992, pp. 76-80.
- 29- رضا مسعد السعيد وناصر السيد عبد الحميد، تأكيد الجودة في مناهج التعليم: المعايير والعمليات والمخرجات المتوقعة، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2010، ص. 265.
- 30- رافدة عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007، ص. 31.
- 31- أحمد بدح، "درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية"، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 4، أبريل 2007، ص ص. 47-97.
- 32- إلهام علي أحمد الشلبي، "أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين: تجربة وكالة الغوث الدولية - الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، 2010، ص ص. 437-484.
- 33- إلهام يحيوي وحكيمة بوسلمة ونجوى عبد الصمد، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة بالجزائر: دراسة ميدانية، بحوث المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 4 و 5 أبريل 2012.
- 34- أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية: دار الوفاء لنسب الطباعة والنشر، 2003، ص. 34.
- 35- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 71.
- 36- رشدي أحمد طعيمة، مرجع سابق، ص ص. 51-93.
- 37- إلهام علي أحمد الشلبي، مرجع سابق، ص ص. 437-484.
- 38- مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص ص. 55-56.
- 39- إبراهيم بوالفلل، معوقات تطبيق معايير الجودة في نظام الجديد ل.م.د من وجهة نظر الأساتذة: دراسة ميدانية بجامعة جيجل، بحوث الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 10 و 11 نوفمبر 2012، ص ص. 91-99.
- 40- منصور بن زاهي وعبد الغني دادن، مرجع سابق، ص ص. 100-110.
- 41- أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص. 267.
- 42- أحمد بدح وخالد الصرايرة، مرجع سابق، ص ص. 181-209.
- 43- راتب صايل حمادنة، "أثر تطبيق معايير ضمان الجودة وأساليب التقويم الحديثة في تطور التفكير الإبداعي"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، 2014، ص ص. 219-232.
- 44- اليونسكو، التعليم للجميع: ضرورة ضمان الجودة، باريس، 2005، ص. 20.

- 45- وهبه نخله، جودة التربية: من التأطير الفكري إلى التطبيق العملي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر التربوي العشرون بعنوان "التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة"، البحرين، 21 و22 جانفي 2006.
- 46- ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص. 157.
- 47- نفس المرجع، ص ص. 162-163.
- 48- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص. 59.
- 49- نفس المرجع، ص. 60.
- 50- خليل عودة، نموذج في ضبط معايير الجودة في التعليم الأكاديمي، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية، طرابلس، لبنان، 21 و22 أبريل 2007.
- 51- رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة: مفهوما وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الحادي والعشرون بعنوان "التعليم الإعدادي: تطوير وطموح من أجل المستقبل"، البحرين، 24 و25 جانفي 2007.
- 52- ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص. 160.
- 53- أحمد محمد مندور وأحمد رمضان نعمة الله، المشكلات الاقتصادية للموارد والبيئة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996، ص. 393.
- 54- سليمان الشيخ ونعيمة أحمد، تحديات ومعوقات جودة التعليم، مداخلة مقدمة في المؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم العرب بعنوان "استراتيجيات التقييم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت، 15-18 ماي 2004.
- 55- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع، 2011، ص. 45.
- 56- صالح بوعبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص. 49.
- 57- لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص. 45.
- 58- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط. 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص. 215.
- 59- صالح بوعبد الله، مرجع سابق، ص ص. 48-49.
- 60- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص. 97.
- 61- عبد المجيد بن حسن آل الشيخ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضبط العاملين فيها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص. 13.