دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي.

(مراجعة نظرية للدراسات السابقة للمؤسسات التعليمية).

1. د. أنور صالح المجراب
محاضر
مركز بحوث ودراسات الطاقة الشمسية
طرابلس-تاجوراء
Anwar75uk@yahoo.co.uk

2. د. ماجد المبروك الغريب
أستاذ مساعد
مركز بحوث ودراسات الطاقة الشمسية
طرابلس-تاجوراء
magedmabruk@hotmail.com

3. د. محمد عبد السلام القريو
أستاذ مساعد
جامعة طرابلس
طرابلس- الفرناج
m.algriw@uot.edu.ly

الملخص (Abstract)

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي والعالم العربي، وبيان الانعكاسات الايجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن). إذ توضح هذه الورقة أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث متميز، ويتطلب من جميع الباحثين في المؤسسات التعليمية في ليبيا، رفع مستوي المنتج التعليمي من خرجين، وبحوث ودراسات، بما يتناسب مع متطلبات مجتمعاتها كما تهدف هذه الورقة لتوضيح مدى تحقيق جودة التعليم العالي في المؤسسات التعليمية العربية والليبية من خلال منهج نظري وصفي يستعرض في هذه الورقة، حيث اعتمد الباحثين في هذه الورقة على الأدبيات، والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومميزاته، ومتطلباته، ومعوقاته، والتحديات التي تواجه التعليم العالي في العالم العربي بما فيهم دولة ليبيا بالتحديد. كما تتجلي أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحداثة ويعد تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على مؤسسات التعليم العالي الليبي في غاية الأهمية، وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس.

من خلال هذه الدراسة التي قام بها الباحثين تم استخلاص نتيجة مفادها ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز لمواجهة حدة المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي. وقد توصل الباحثين في هذه الورقة من خلال الدراسات السابقة لاقتراح عدد من التوصيات من أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بدعم البحث العلمي، دعم الإدارة العليا لتطبيق معايير وإجراءات اعتماد مؤسسات التعليم العالي الليبي الصادرة من المركز الوطني لضمان الجودة.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي الليبي، مؤسسات التعليم العالي العربي، التحسين المستمر، مميزات، معوقات، متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

1.1 المقدمة:(Introduction)

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمة للمؤسسات، وقد بدأت بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح. ولم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط، وإنما بجودة الخدمات، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، لزيادة القدرات التنافسية للمؤسسات على المستوى المحلي والعالمي. كما تواجه المؤسسات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المؤسسات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي توجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

وقد أكدت الأدبيات والدراسات السابقة أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز، أهميتها في تحسين مستوي الأداء المؤسسي وتعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقعات الأكاديميين وتحسين معدلات الإنتاج العلمي الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المؤسسة وعلى جميع المستويات (العابد ومكيد، 2016).

وقد انطلقت المؤسسات الأكاديمية الكبرى متمثلة في مؤسسات التعليم العالي لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وكذلك رفع كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم الي التنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية علي المستوي المحلي والعالمي. وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية (أبيش، 2018).

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي منشآت ثقافية تحوي صفة الصفوة من أعضاء هيئة التدريس، الباحثين، الطلاب، ويقصد بمؤسسات التعليم العالي الليبي في تطبيق أحكامها " الجامعات والأكاديميات والكليات التقنية والمعاهد العليا ومراكز الأبحاث والتي انشأتها اللجنة الشعبية العامة (رئاسة الوزراء) سابقا لأغراض التعليم العالي والبحث العلمي بموجب قرار رقم 501 لسنة 2010م، وقد سعت كثير من المؤسسات التعليمية الي الاهتمام بالجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي. وقام عدد من الدول العربية بإنشاء منظمات من شأنها الاشراف على الجامعات لمساعدتها بل وإرغامها على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ومن ضمن هذه الدول ليبيا، حيث تم إنشاء ما يسمي " بالمركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية" وقد بدأ بالفعل في السنوات الأخيرة إلزام مؤسسات التعليم العالي على تطبيق معايير ضمان الجودة. وتتناول هذه الورقة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي بين النظرية والتطبيق من خلال الدراسات السابقة.

2.1 مشكلة الدراسة: (Research Problem) تتلخص مشكلة الدراسة علي تأكيد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة التعليم العالي في المؤسسات التعليمية العربية والليبية من خلال منهج نظري وصفي يستعرض

في هذه الورقة، حيث اعتمد الباحثين على الأدبيات، والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومميزاته، ومتطلباته، ومعوقاته، والتحديات التي تواجه التعليم العالي في العالم العربي بما فيهم دولة ليبيا.، ومن ثم استخلاص النتائج، ووضع التوصيات المناسبة للتحسين المستمر في التعليم العالي الليبي.

3.1 أهداف الدراسة :(Research Objectives)

تسعى الدراسة إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- تقديم الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة والتطور والمفهوم ومجالات التطبيق وإظهار المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيقاتها بالواقع العملي.
- مفهوم تحسين الأداء المؤسسي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.
- معرفة أي العوامل أكثر تأثيرا في تبني إدارة الجودة الشاملة.

4.1 مساهمة الدراسة :(Research Contribution)

- تعتبر هذه الدراسة مرجع للباحثين للاستفادة منها في الجانب النظري والعلمي.
- تساهم هذه الورقة في تحسين المدخلات التعليمية واستغلالها بشكل يتناسب مع حجم الأهداف والمخرجات المطلوبة لمؤسسات التعليم العالي الليبي والتي من ضمنها مركز بحوث ودراسات الطاقة الشمسية.
- تساعد هذه الدراسة مؤسسات التعليم العالي في تحسين الأداء المؤسسي وذلك بإتباع التوصيات الملخصة في هذه الورقة.

5.1 منهجية الدراسة (Research Methodology):

أعتمد الباحثين في هذه الورقة على منهج نظري وصفي من خلال مراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع.

6.1 الإطار النظري للدراسة (The theoretical framework of the study):

تعتمد الدراسة على المنهج النظري بغية تقديم ركائز هذا المدخل وإطاره باعتباره أسلوبا حضاريا يهدف الي تطوير وتحسين الجودة ونجاح المؤسسة وتحقيقها لأداء متميز. حيث يهتم هذا الجزء بمراجعة ما سبق من مفاهيم ودراسات نظرية حول هذا الموضوع من قبل الباحثين والرواد الأوائل للجودة في هذا المجال وبناء على ذلك يمكن تقسيم هذه الدراسات الى ثلاث مجموعات وهي:

6.1.1 مصطلحات ومفاهيم الجودة Quality Concepts

إن كلمة الجودة قديمة الى حد ما فهي معروفة منذ ستون عاما على الأقل في جميع أنحاء العالم وقد كانت الحاجة إلى الحصول علي الجودة مطلب ضروري منذ مئات السنيين وإن كانت أغلب معانيها تعني في النهاية أن نحصل علي المنتج / الخدمة الجيدة من أول مرة "Getting it right first time " (Crosby, P., 1979) ، ولهذا مرت الجودة بمراحل كثيرة طبقا للحاجة ومازال التقدم العلمي يبحث عن طرق جديدة لتطوير مفهوم الجودة. ولتحديد مفهوم

الجودة لابد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الأوائل للجودة والمنظمة الدولية للتوحيد القياس والمركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية.

- الجودة عرفها (Juran,1991) يقول إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال. أيضا تعني " المنتج أو الخدمة التي تفي كاملا من الغرض منها" (fitness for Use).
- وفي تعريف أخر أورده (Crosby, P., 1996) يري أن الجودة هي "المطابقة للموصفات" ويقول بأن الجودة "هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم".
- وكذلك (Deming, W. E., 1986) يرى أن الجودة هي " دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات".

ولذلك يمكن أن نقول أن:

الجودة هي " مجموعة الخصائص والسمات الشاملة للمنتج أو الخدمة والتي تكون مسئولة عن قدرة هذا المنتج / الخدمة على الوفاء بمتطلبات محددة واحتياجات محددة ترضي العملاء" (المنظمة الدولية للتوحيد القياس).

الجودة تعنى في النهاية " الدقة والإتقان عبر الالتزام بتطبيق المعايير القياسية في الأداء" (المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية ,2016).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة وغيرها نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة وأن الجميع يقولون ذات الشيء ولكن بتغيرات مختلفة، وأن التعريفات المختلفة تتناول أبعادا مختلفة في نفس الظاهرة. ومن هنا يمكن ان نقول المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المؤسسة. وبالتالي فإن تطور مفهوم الجودة عند وصولها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقتا علميا كبيرا على المستويين الفكري والتطبيقي (Al-mijrab, 2010).

من ثم يمكن التميز بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة إذ توجهت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة. أكد الرواد الثلاثة الأوائل للجودة (Deming (1986) , Juran (1991) and Crosby, 1996) أن مراحل تطور الجودة كالتالي:

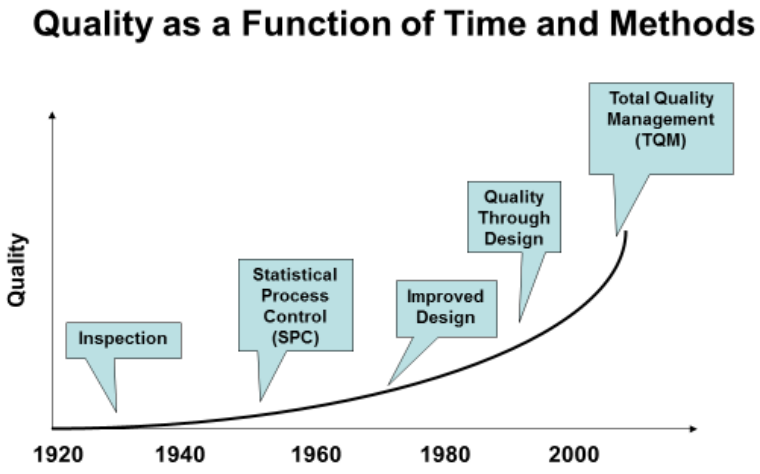
1. مرحلة التفتيش :Inspection
   - تفتيش نهائي.
   - تفتيش مراحل.
   - تفتيش واردات.
   - (من 1920 وحتى 1940).
2. مرحلة مراقبة الجودة: Quality Control
   - وكانت الهدف تقليل نسبة المبيعات مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولي تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة (من 1940 وحتى أواخر الستينات).
3. مرحلة ضمان وتوكيد الجودة: Quality Assurance

- وكان الهدف منها المحافظة على مستويات التي تم تحقيقها وضمان ثباتها واستخدمت في ذلك التخطيط وإدارة نظم الجودة بالإضافة إلى ما سبق تحقيقه بالمراحل السابقة (من 1970 وحتى 1985).

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

- وتهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة والعمل كفريق واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة (من 1986 وحتى .....).

الشكل (1) يوضح التطور التاريخي لإدارة الجودة وطرقها



Source: Oakland, J. S. (2004) Oakland on quality management. Oxford: Elsevier : .Heinemann Butterworth.

الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي فلسفة إدارية موجهة لقيادات الجامعات والمراكز البحثية، تركز علي اشباع حاجات العملاء لتحقيق نمو الجامعات والمراكز البحثية والتوصل إلي أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في العقل العلمي والتي تؤدى في النهاية الي التفوق والتميز (أبيش , 2018).

من خلال هذا العرض لاحظ الباحثين في هذه الورقة أن نظام إدارة الجودة الشاملة يرتكز على محاور ومكونات أساسية هي:

- محور يرتكز علي الجودة: باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المؤسسة أطول مدة ممكنة.
- محور يرتكز على العامل الإنساني: من حيث التدريب والإبداع وبناء فرق العمل والاتصالات والتطوير والتغير والالتزام وضمان فاعلية الاتصالات.

- محور يرتكز على تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم وتشمل جودة العناصر الثلاثة الأتية:
  - ✓ "جودة مدخلات الموقف التعليمي: وتشمل المتعلم والمعلم والمناهج والمباني والتجهيزات وغيرها من المدخلات.
  - ✓ جودة عمليات الموقف التعليمي: وتشمل جميع أشكال التفاعلات الثنائية ومن مراتب أعلي بين جميع عناصر المدخلات التعليمية ومكوناتها بما في ذلك المتعلم والمعلم والمناهج والمباني والتجهيزات وغيرها من مدخلات.
  - ✓ جودة مخرجات الموقف التعليمي: وتشمل قياس وتقويم مخرجات والتعلم المقصودة وفقا لمعايير الجودة وتقتصر هنا على المتعلم كمنتج تعليمي تقاس خصائصه وتعاير محليا أو قوميا أو عالميا" (خالد، 2008، 136).

6.1.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: تختلف أراء الباحثين في تحديد المتطلبات، أو الركائز الأساسية التي تتركز عليها إدارة الجودة الشاملة نظرا لشمولية المفهوم، إلا أنهم ركزوا على مبادئ أساسية يمكن للمؤسسة تبنيها تتلخص في الآتي:

1) دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
2) نشر ثقافة الجودة.
3) التدريب (تنمية الموارد البشرية).
4) التركيز على العملاء.
5) التحسين المستمر.
6) التخطيط الإستراتيجي.
7) مشاركة في عملية اتخاد القرار وتحفيز العاملين.
8) منع الأخطاء قبل وقوعها.
9) وضوح الرسالة والرؤية للمؤسسة.
10) عملية التقييم المستمر.

المصدر: النجار وسمور، (2014)، بشير وعمار، (2014)، القماطي والهاشمي، (2014)، أبيش، (2018).

6.1.3 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي

حظي الأداء المؤسسي المتميز باهتمام متزايد من قبل الأدبيات والدراسات السابقة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة المتميزة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي في القطاع العام والخاص على حد سواء. قبل التطرق الي مناقشة جوانب الأداء المؤسسي المتميز تعين علينا تعريف عنصر الأداء في حد ذاته. ثم استعراض العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (العابد ومكيد، 2016).

يجمع أغلب الباحثين على أن الأداء هو " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"، حيث يركز على اسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق واتمام وظيفته، كما يركز أيضا عن المسؤولية الكلية للمدرين تجاه تحقيق هذه الأهداف (النجار وسمور، 2014) و (بشير وعمار، 2014).

وهناك العديد من العناصر التي يجب أن تجمع سويا حتي يمكن وصف الأداء المؤسسي بالتميز ، حيث أن المؤسسات ذات الأداء المتميز يرجع ذلك الي وضوح الأهداف الأساسية المبتكرة من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في الالتزام بالتطوير والتحسين وتوفير الوسائل التي تمكنها من العمل بشكل مرض لكل شركائها ، فالتميز هو رهينة توافر المهارات والقدرات في القادة بما يمكنهم من الابتكار ويسمح لهم بالتفوق والتميز في الأداء، فالإدارة العليا تعتبر أهم العناصر التي تؤدي الي تحقيق الميزة في أداء المؤسسات ، وتساعد في تقوية قيم المؤسسة وتوطيد الاستراتيجيات التي تؤدي الي تحقيق الأهداف في اطار قيم التميز المتمثلة في الحماس والتشجيع والتماسك والجرأة (النجار و سمور، 2014) و (بشير وعمار، 2014).

7.1 الدارسات السابقة (Pervious Research):

أولا: الدراسات العربية

قدم الدكتور أبيش (2018) دراسة في جامعة جيجل بالجزائر حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التنمية المستدامة. هدفت دراسته الي تبين الدور الهام الذي يمكن أن يلعبه تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات التعليمية حيث لا يمكنه أن يتحقق إلاّ من خلال الاستثمار في التعليم الجامعي وجودة المعرفة العلمية لأنها المكان الأقدر على إمداد التنمية المستدامة بمقوماتها الأساسية، غير أن الوصول إلى هذه النوعية من التعليم الجامعي يتطلب تغيرا شاملا داخل النظام الجامعي حتّى يصبح قادر على الوفاء بهذه المتطلبات، ومن هنا جاءت الدعوة إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي خاصة مع النتائج الكبيرة التي استطاع أن يحققها داخل المؤسسات الاقتصادية. وأكد الدكتور أبيش بأن التدريب هو أكثر المميزات التي يقوم عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأنه سلوك إداري مبني بالأساس على التطوير والاستمرارية، فالتدريب المستمر والجيد للعملاء يجنب المؤسسة الهدر المالي ويختصر الوقت ويجنب الوقوع في الخطأ ويكسب العاملين المفاهيم والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بأكبر جودة وإتقان.

وفي دراسة الدكتور النجار والدكتور سمور وآخرون (2014) حول تجربة جامعة الأقصى في نشر وتطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي وبينت الدراسة معايير الجودة الشاملة وتجربة الجامعة ، ثم المعوقات التي تحول دون تطبيق تلك المعايير. وخلصت الدراسة بتوصيات أهمها، ضرورة نشر ثقافة الجودة في برامج المؤسسات التعليم العالي، توظيف نتائج الأبحاث العلمية في تطوير العملية التعليمية ، العمل علي تطوير قواعد معلومات خاصة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للاسترشاد بها في عملية التطوير، وتدريب المحاضرين والإداريين علي كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حسب المواصفات العلمية.

هدفت دراسة القماطي والهاشمي (2014) لمعرفة العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي، استخدم الباحثين الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للجانب العملي من الدراسة. وقد بينت النتائج أن العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة، هي غير ملائمة للتبني في إدارة الجامعة وكلياتها، ويعود السبب ذلك لعدم ملائمة البيئة التنظيمية والتي لا تساعد على تبني مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز علي رسالة الجامعة، والمشاركة في اتخاذ القرار، واللامركزية الإدارية، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، والتقييم والتدريب المستمر، والثقافة التنظيمية.

الجنابي (2012) هدفت دراسته الي التعرف الي وسائل تحسين أداء عضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي وذلك من خلال توفر الأدوات الخاصة به ومؤشرات الجودة الشاملة اللازمة لتطبيقه والتي من أهمها تطوير قدرات عضو هيئة التدريس من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات والدوريات المتخصصة وتشجيعه علي البحث العلمي الجاد والنشر في المجلات العلمية سنويا، فضلا عن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يرافقه مراجعة مستمرة لنظام الترقية العلمية والوظيفية، مع دراسة أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية ، والعمل علي تحفيزهم علي الأداء الأفضل.

قدم الدكتور الظالمي وآخرون (2012) بدراسة في جامعة الكوفة بالعراق، تركزت علي أحد أهم مكونات نظام التعليم الجامعي "المخرجات" ، وكان الهدف من ذلك هو قياس جودة مخرجات التعليم العالي وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، وذلك بأسلوب تحليلي علمي. ولقد توصلت الدراسة الي نتائج أهمها أن الجامعات التي أجريت عليها الدراسة لم تتبني عملية قياس ورضا مؤسسات المجتمع عن أداءها بشكل دوري . وهذا يعد مؤشرا سلبيا تجاه جودة مخرجاتها ، لأن ذلك يتعارض مع مبدأ " المتابعة المستمرة لرضا الزبون". كما أشارت الدراسة على أن هناك تدني واضح في جودة المخرجات تتمثل في البرامج التدريبية المخصصة لخدمة المجتمع وكذلك الاستشارات العلمية. وكما خرجت بحزمة كثيرة من التوصيات أهما بضرورة تركيز المؤسسات التعليم العالي علي مواءمة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، ولضمان حصول الخرجين علي فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم.

تناول الحراحشة في دراسته الي تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة في الأردن، وتوصلت النتائج علي النحو التالي: جاء مستوي تقييم الأداء الجامعي بدرجة تقدير متوسطة كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين بالجامعة , وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية علي إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع للعاملين وذلك لنشر ثقافة الجودة الشاملة (الحراحشة، 2011).

قام (دياب، 2009) بإعداد وتطوير أداة لقياس درجة توافر مبادئ ومعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي متخذة الجامعة الفلسطينية بالقدس (دراسة حالة). ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

ولقد أظهرت النتائج أن النسبة المئوية العامة لمدي توافر معايير الجودة في الجامعة هي 60.5 %، في حين ان أقلها كان المتعلق بتطوير القوي البشرية العامة حيث حصل علي نسبة 57 % . وأوصت الدراسة بضرورة العمل

على نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليم العالي لتهيئة المناخ اللازم وتقبل إدارة الجودة الشاملة لدي العاملين في هذه المؤسسات.

قدم آدم (2007) في دراسته " واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة " وتضمنت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة ام درمان والعاملين بسوق العمل وتوصل الي العديد من النتائج أهمها ، أن مخرجات التعليم العالي ضعيفة الارتباط بسوق العمل ولا يطابق المواصفات العالمية ، وتحتاج الي تدريب وهي بوضعها الحالي لا تسهم في التنمية بالشكل المطلوب وتواجه مشاكل كثيرة مما تسبب عائق في الوصول الي الجودة المطلوبة، وأن أسباب تدني مستوي مخرجات التعليم العالي تتمثل في ضعف مدخلات التعليم العالي ، ضعف المناهج التربوية ، غياب روح الإبداع والمبادرة ، ولا توجد مهارات كافية في إجادة اللغات وعدم المقدرة علي حل المشكلات والتعامل مع الآخرين.

أما صالح ومصطفي (2005) فيري أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي عملية متعددة الجوانب فهناك النظام الإداري ، والنظام الفني ، والنظام الاجتماعي ، والنظام المعرفي. وكل هذه النظم الفرعية يجب أن تعمل في إطار كلي يقوم على أساس الجودة.

ثانيا الدراسات الأجنبية:

استعرض (Padhi, 2010) دراسة حول العناصر الثمانية لإدارة الجودة الشاملة، الهدف منها كان التعرف علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها وعناصرها ،حيث توصل الباحث الي أن العناصر الثمانية السابقة ضرورية وأكيدة لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، وأن المشرف علي تنفيذها يلعب دورا عظيما في تطوير هذه العناصر في مكان العمل ، وبدون هذه العناصر لا يمكن أن تنجح وحدة العمل ، كما أنها تحتوي علي " الفضيلة والأخلاق ، والتدريب". وهي تعتبر المفتاح لأي مؤسسة لكي تخلق بيئة إدارة الجودة الشاملة وأن قلة التواصل بين الأقسام والمشرفين الموظفين تكون عبئا على عملية إدارة الجودة الشاملة.

هدفت دراسة (Venkatraman, 2007) الي معرفة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في مؤسسات التعليم بهونج كونج، حيث أثبتت الدراسة أن التطبيق يساعد علي تطوير أداء المؤسسات بشكل واضح وملموس.

قدم (Erhan, 2010) دراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، هدفت هذه الدراسة الي تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وكان النموذج المقترح مبنيا علي ثلاثة عناصر للجودة تتمثل في جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الأداء. وخلصت الدراسة بتقديم نظاما للتعريف بالبحث والتدريس وعملية التحسين المستمر للجودة في مجال التعليم العالي.

قام دكتور شن (2016) بدراسة عنوانها " تطوير نموذج رضا الموظفين في التعليم العالي"، هدفت دراسته الي تقييم كيفية عدم رضا الموظفين مع عناصر الاستثمار التي تحدد أولويات التحسين والتطوير، وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها – أن موظفي التعليم العالي يركزون للحصول علي راتب عال معتمدين على نظام العلاوات – كما توصل بأن استقصاء الرضا الوظيفي في أوربا وأمريكا أعطي نتائج مشابهة.

ثالثا التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع والعرض والتحليل من الدراسات السابقة، والتي تناولت إدارة الجودة الشاملة، من حيث (فوائدها، متطلباتها، وتطبيقاتها) يمكن رصد العديد من أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والتي نستنتج منها ما يلي:

- تباينت الدراسات في استخدام منهجية الدراسة، منهم من استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على المقابلات الشخصية والاستبانة والبعض الاخر استخدم المنهج النظري بالاعتماد على الدراسات السابقة.
- يتضح من الدراسات السابقة تأكيدها على إدارة الجودة الشاملة كنظام عالمي أصبح من الضرورة السعي لتطبيقه بغية التطور والتقدم.
- واظهرت معظم الدراسات السابقة جوانب القوة والضعف في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد المعوقات والعمل على ازالتها.
- بناء على ما تناولته الدراسات السابقة قام الباحثين في هذه الورقة بتلخيص أهم الفوائد والعوائق المشتركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي كما موضح بالجدول (1) و (2).

المؤلف	البلد	أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
(أبيش, 2018)	الجزائر	• المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة • التحسين المستمر في المنتج التعليمي • زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية وباقي مؤسسات المجتمع. • تنمية روح التنافس والمبادرة بين مختلف مؤسسات التعليم العالي • سهولة قياس أداء العاملين والعملية التعليمية عموما وفق معايير مضبوطة وواضحة.
(دياب ، 2009)		• تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل بصورة دورية. • توافر معايير الجودة بصورة مقبولة
(Venkatraman, 2007)		• تحسين في أداء المؤسسات بشكل ملحوظ وملموس
(العابد ومكيد ،2016)	الجزائر	• تحسين مستوي الأداء المؤسسي • تحسين معدلات الإنتاج العلمي • تحقيق لأداء متميز

جدول (1) أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المشتركة من قبل الباحثين.

المؤلف	البلد	أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
(أبيش, 2018)	الجزائر	التدريب المستمر والجيد للعملاء
(القماطي والهاشمي ، 2014)	ليبيا	عدم ملائمة البيئة التنظيمية لتبني في الجامعة وكلياتها
(النجار وسمور، 2014)	فلسطين	• عدم وجود تخصصات كافية لتطبيق البرنامج • عدم اقتناع الإدارات بفلسفة الجودة الشاملة وعدم تبنيها لها لضعف قناعتها بجدوى التغيير • عدم انسجام الإدارة والعاملين في الجامعة • معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدي التقدم والإنجاز • عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة • عدم الاهتمام بتطوير وتحديث البرامج التعليمية • المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في الجامعة
الظالمي وآخرون (2012)	العراق	• عدم تتبني عملية قياس ورضا مؤسسات المجتمع عن أداءها بشكل دوري
(الحراحشة ، 2011)	الأردن	• عدم عقد دورات تدريبية كافية على إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع للعاملين وذلك لنشر ثقافة الجودة الشاملة
(دياب ، 2009)		• عدم الاهتمام بتطوير وتحديث البرامج التعليمية • لا يتوافر في أعضاء هيئة التدريس والمشرفين الأكاديميين القدرة في عرضهم للمادة العلمية بصورة مشوقة. • عدم استخدام المشرفين الأكاديميين للأجهزة السمعية والبصرية والتقنيات العلمية. • قصور في تطوير القوي البشرية العاملة
(آدم ،2007)	السودان	• مخرجات التعليم العالي ضعيفة الارتباط بسوق العمل ولا يطابق المواصفات العالمية • عدم عقد دورات تدريبية كافية علي إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع للعاملين وذلك لنشر ثقافة الجودة الشاملة • ضعف مدخلات التعليم العالي • ضعف المناهج التربوية • غياب روح الإبداع والمبادرة • عدم المقدرة علي حل المشكلات والتعامل مع الآخرين.

جدول (2) أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

8.1 الاستنتاجات والتوصيات

في هذه الخطوة نعرض جملة من التوصيات والاستنتاجات استناداً لما تقدمه مؤسسات التعليم العالي بداية بالتعليم والتعلم ومروراً بالبحث العلمي وانتهاءً بخدمة المجتمع المحلي والبيئة المحيطة، ويمكن توزيع هذه التوصيات كالآتي:

أولاً: توصيات على مستوى وزارة التعليم

- مراجعة واعتماد التوجه الاستراتيجي للوزارة وإعلانه للجميع.
- اخضاع كافة مؤسسات التعليم لمعايير ضمان الجودة والاعتماد.
- تأمين الميزانيات لمؤسسات التعليم العالي حتى تتمكن من دعم وتطوير أدائها.
- إنشاء مجلس للجودة على مستوى الوزارة.
- إجراء الدراسات حول مدى موائمة مخرجات مؤسسات التعليم العالي لحاجات المجتمع وسوق العمل.
- ربط البحوث والدراسات العلمية بخدمة المجتمع والبيئة المحيطة وليس لغرض الترقية فقط.
- بناء قاعدة بيانات لمؤسسات التعليم العالي والتي يمكن من خلالها تقييم الوضع القائم ومن تم رسم السياسات العامة ووضع الخطط المستقبلية.
- مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية واعتمادها من جهات الاختصاص.
- وضع توصيف وظيفي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات.
- العمل على وضع خطط لتنمية الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي.
- إنشاء مراكز للتنمية التربوية والمهنية لمختلف شرائح مؤسسات التعليم العالي.
- توسيع حجم الصلاحيات لمؤسسات التعليم العالي حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم.
- العمل على إنشاء وحدات تتولى شؤون البحث العلمي، وخدمة المجتمع والبيئة.
- وضع خطط واضحة المعالم للبحوث والدراسات العلمية بما يخدم المجتمع ويحقق التنمية المستدامة.
- إيجاد برامج لتحفيز ومكافأة الكليات بالجامعات والمراكز البحثية المتميزة في تطبيق نظام الجودة.
- استحداث جائزة سنوية للجودة والتميز بجامعة طرابلس.
- العمل على توفير العدد الكافي من المرافق وخدمات الدعم التعليمية لتلبي متطلبات المؤسسات التعليمية.
- العمل على تطبيق نظام المؤسسات التعليمية الإلكترونية.

ثانياً: استنتاجات وتوصيات على مؤسسات التعليم العالي

- الاسراع في توصيف البرامج التعليمية والمقررات الدراسية الجامعية والعليا.
- التدقيق في مدى كفاية هيئة التدريس والكوادر المساندة لتحقيق التطلعات المرجوة من الجامعة.
- الاهتمام بحقوق هيئة التدريس والكوادر المساندة والباحثين والموظفين كالتأمين الصحي وغير ذلك.
- إجراء الدراسات الذاتية للجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي.
- بناء الخطط الاستراتيجية وفقاً لنتائج الدراسات الذاتية، ونشرها للجميع.
- إعداء تقارير دورية حول سير العملية التعليمية والأنشطة المصاحبة.
- الاهتمام بمصادر التعليم والتعلم.
- ميكنة نظم قبول وتسجيل وانتقال الطلاب.

- الاهتمام بالصفحات الإلكترونية لمؤسسات التعليم العالي وتحديثها بشكل دوري، ومدها بجميع البيانات والمعلومات الأساسية حول البرامج مثل: توصيف البرامج التعليمية، وتوصيف المقررات الدراسية، والمحاضرات، والمنشورات العلمية، وغيرها.
- تفعيل خدمات الإرشاد الأكاديمي في ضوء المستجدات المعاصرة.
- توفير الأعداد الكافية من أجهزة الحاسوب في مختلف وحدات ومرافقها المؤسسة.
- ربط وحدات المؤسسة ومرافقها بشبكة المعلومات الإلكترونية.
- العمل على تأسيس مواثيق أخلاقية لكافة شرائح مؤسسات التعليم العالي.
- وضع آلية واضحة ومُعلنة للتعامل مع التظلمات والشكاوى.
- وضع خطط لإدارة المخاطر والأزمات واعتمادها من جهات الاختصاص.
- ضرورة مراعاة المتطلبات ذات العلاقة بذوي الاحتياجات الخاصة.
- توظيف اتفاقيات التعاون لخدمة البرامج التعليمية والبحوث العلمية.
- وضع برامج لتنمية المهارات لكافة شرائح مؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة تفعيل مكتب شؤون الخريجين بمؤسسات التعليم العالي لمتابعتهم وللتواصل مع جهات العمل والتوظيف.
- دعم ومساندة العاملين بتنظيم الجودة حتى يتمكنوا من القيام بالأعمال المتعلقة بتطبيق نظام الجودة.
- تقديم الدعم اللازم لمدراء الجودة، وإلزامها بالقيام بالتقييم الذاتي بشكل مُستمر.
- إيجاد برامج لتحفيز ومكافأة العاملين المتميزين في تطبيق نظام الجودة.
- بناء نظام للتوثيق وحفظ البيانات والمعلومات الأساسية بوحدات ومرافق مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع

أولا: قائمة المراجع العربية

1. أبو دقة ، سناء إبراهيم : (2004) ، التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي ، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة.
2. آدم ، عصام الدين برير(2007) ، " واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، الجبيهة ، عمان ، العدد 4 ، ص ص 339-441
3. صالح، محمد مصطفى (2005) ، " نموذج استراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية " المجلة العلمية، التجارة و التمويل، الملحق الأول، كلية التجارة جامعة طنطا العدد 1، ص ص 66 -1

4. الحراحشة ، محمد عبد :(2012) تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين، الإداريين في جامعة آل البيت، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي في جامعة الزرقاء الخاصة.
5. الجنابي ، عبد الستار شفيق : (2012) وسائل تحسين أداء عضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي ، كلية الصفة ، جامعة الكوفة ، ص 1-24
6. الظالمي، الامارة ، افنان ، والأسدى : (2012) قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل ، مجلة الادارة والاقتصاد ، س 143 ، ع 90 ،ص ص 147-171
7. القماطي ، الهاشمي : (2014) العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي بليبيا ، " المجلة العربية لضمان جودة التعليم "، المجلد السابع ، ع 18 ، ص ص 81 - 102 .
8. العابد ، مكيد : (2016) ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ، ص ص 182 - 194 جامعة الشهيد ، الجزائر
9. النجار ، سمور، حلس ، صالحة: (2014) تجربة الأقصى في نشر وتطبيق معايير الجودة لمؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان الجودة التعليم العالي ، 1-3 ابريل ، جامعة الزرقاء - الأردن
10. بن عيشي بشير ، بن عيشي عمار: (2014) مبادي ادارة الجودة الشاملة ودورها في تقويم الأداء بجامعة محمد خيصر ببسكرة - الجزائر دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد (18) ، ص ص 182-199
11. سمير أبيش (2018) تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، 7 (28) ، 249-262 ص ص.
12. صالح ، مصطفي : (2005) "نموذج استراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية، المجلة العلمية ، التجارة والتمويل ، الملحق الأول ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد (1) ، ص ص 1-66
13. دياب ، سهيل رزق: (2009) معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، الجامعة الفلسطينية الفاعلة- دراسة حالة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، ع 17 ، ص ص 12-43
14. عساف ، عبدو الحلو ، غسان : (2009) واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظر الطلبة ، مجلة جامعة النجاح الوطنية ، مج 13 ، 3 ص 713 - 744
15. زقزوق (2008) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى.
16. المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية ,2016).

17. المنظمة الدولية لتوحيد القياس، جينيف – سويسرا.

ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية

1. Al-Mijrab, Anwar Salih Ali (2011) An Investigation into the Difficulties Affecting the Adoption of ISO 9000, a Quality Management System, in Libyan Service and Manufacturing Industries. Doctoral thesis, Northumbria University.
2. Chen, Hsing and others (2016), " The development of an employee satisfaction model for higher education", The TQM Magazine, PP 484-500.
3. Crosby, P., (1996) Quality is still free: making quality certain in uncertain times, McGraw-Hill, New York, USA.
4. Crosby, P., (1979), Quality is free: The art of making quality certain, Penquin Books, N.Y.
5. Deming, W. E. (1986) Out of the Crisis: Quality, Productivity, and Competitive Position Cambridge, MA: Cambridge University Press.
6. Juran, J. M., (1991), Juran on quality by design, New York: Free Press.
7. Oakland, J. S. (2004) Oakland on quality management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
8. Erhan, (2010), TQM application to Management, Vol. 11, No.3
9. Padhi, Nayam Tara (2010): The Elements of TQM.
10. Venkatraman, Sitalakshmi, (2007), "A framework for implementing TQM in Higher Education Programs", Quality Assurance in Education, Vol. 15 Iss: 1, pp.92 – 112.