

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية

د. أبو بكر عبد الباقي محمد (\*)

ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة من حيث النشأة والمفهوم، إبراز جهود إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، بيان مدى حاجة مؤسسات التعليم العالي العربية لإدارة الجودة الشاملة، بيان مفهوم التقويم الذاتي وموقعه في إدارة الجودة الشاملة، وتوضيح كيفية تكامل إدارة الجودة الشاملة مع التقويم الذاتي.

وتناول البحث موضوع ربط إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي، بوصفها إحدى النماذج الإدارية الحديثة الناجحة التي أفرزتها المنافسة العالمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

واتبع البحث المنهج الوصفي المبني على جمع المعلومات وتحليلها تحليلاً نظرياً ودراستها وتفسيرها بمعنى النظر والنقد والمقارنة وبناء الآراء أو المواقف؛ لأجل معرفة بعض الحقائق عن واقع ظاهرة الجودة الشاملة وربطها بالتقويم الذاتي؛ ومن ثم الخروج بالنتائج والتوصيات. وتوصل البحث إلى عدة نتائج أبرزها:

1. الجودة كمفهوم لها جذورٌ تاريخية قديمة جداً، وقد سبقت إليها الشريعة الإسلامية.
2. تتطلب إدارة الجودة الشاملة إحداث تغييرات إيجابية للفكر والقيم والسلوك والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية.
3. رغم نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عالمياً وإيجابياتها التي برزت، إلا أن استفادة مؤسسات التعليم العالي العربية ما تزال ضعيفة.
4. التقويم الذاتي هو المدخل لنظام إدارة الجودة الشاملة وأي نظام لتحسين

(\*) أستاذ مشارك بكلية العلوم الإدارية معار إلى جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية . .

الأداء وضمن الجودة، يعتمد على فاعلية نظم التقييم وبناءً على تلك النتائج أوصى البحث بالآتي:-

1. الاهتمام بالشرعية الإسلامية في مؤسسات التعليم العالي العربية، فإنها أرست عدداً من المبادئ والقواعد لكثير من مطلوبات نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. العمل على نشر ثقافة الجودة بالقدر الذي يمهد لإحداث تغييرات إيجابية في فكر العاملين بالمؤسسة الجامعية والعربية قيمهم وسلوكهم ومعتقداتهم.
3. أن تترك مؤسسات التعليم العالي التسابق لمجرد الحصول على شهادة الجودة أو الاعتماد وتركز تطبيق إدارة الجودة الشاملة بغرض تجويد الأداء وتقديم الخدمات المتميزة.
4. التمكين لعمليات التقييم الذاتي في نظام إدارة الجودة الشاملة، فهو بمثابة المراقبة المستمرة والمقارنة بالمستويات الوطنية والإقليمية والدولية.

### كلمات مفتاحية

**إدارة الجودة الشاملة:** مدخل إداري حديث عبارة عن مجموعة من المبادئ والأساليب الفنية والجهود والمهارات المتخصصة والمبتدعة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء الجامعي على كافة مستوياته (العمليات - الوظائف - المنتجات - الخدمات - الأفراد) وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

**التقويم الذاتي:** عبارة عن مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المؤسسة التعليمية لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد.

**مؤسسات التعليم العالي:** هي المؤسسات التعليمية التربوية الجامعية التي يقبل إليها الطالب بعد تجاوزه لمراحل التعليم العام، مثل الجامعات والكليات والمعاهد العليا والمدارس الجامعية.. وهي مؤسسات صممت لتعليم كل أو معظم الاختصاصات والمجالات ذات الأهمية بمستوى متقدم، ومنح درجات علمية فيها.

**ويتكون هذا البحث** من خمسة عناوين فرعية هي: إدارة الجودة الشاملة - النشأة، إدارة الجودة الشاملة - المفهوم، مؤسسات التعليم العالي وإدارة الجودة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية الشاملة، مؤسسات التعليم العالي وحاجتها لإدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة والتقييم الذاتي، تكامل الجودة الشاملة مع التقييم الذاتي.

## الإطار العام للبحث

### مقدمة البحث:

على الرغم من تزايد الاهتمام بالتطوير الإداري في مجال التربية والتعليم إلا أن النظم الإدارية والتعليمية في مؤسسات التعليم العالي ما تزال تواجه الكثير من التحديات؛ ولذلك فهي تعد من أهم الأمور التي تستحق البحث والدراسة في مراجعة النظم الإدارية والأساليب المتبعة فيها. ولأن التطور الإداري هو أساس كل تطور تربويٍّ أو حضاريٍّ، فما يستحق الدراسة أكثر عملية إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث ومتطور، ويتضمن في داخله مفهوم التقويم الذاتي وتوضيح كيفية التكامل مع التقويم الذاتي حيث إنّه من المفاهيم الداخلة في هذا النظام. فقد لاحظ الباحث في الأونة الأخيرة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بموضوع ضمان الجودة والتميز وقيامها بإنشاء الأجسام الإدارية الداخلية التي تقوم بها، فما من جامعة إلا وبها مركز أو إدارة أو عمادة تضطلع بمهام إدارة الجودة والتقييم.

وصارت كل مؤسسات التعليم العالي تقريباً تبحث لها عن موطئ قدم في الاعتماد؛ ذلك لإدراك القادة فيها بأن أمر الاعتماد سيكون سائداً في مستقبل عمليات التعليم العالي، وستصبح المؤسسة الجامعية الأكثر سمعة وجاذبية هي التي اعتمدت برامجها من قِبَل المنظمات أو جهات الاعتماد العالمية. وهذا التسابق المحموم نحو الاعتماد لا يتم بمعزل عن نظام إدارة الجودة الشاملة؛ إذ إن هذا النظام هو الحارس الأمين للمؤسسة الجامعية والأرضية التي تقف عليها للانطلاق إلى مراقي الاعتماد.

وحيث إنه لا اعتماد إلا وتسبقه عملية التقويم الذاتي، فمن هنا تنبع أهمية الحديث عن ربط الجودة الشاملة في كل مؤسسة جامعية بالتقويم الذاتي، وبسبب حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وقلة الخبرات المؤهلة لإدارته، فإنه يُتوقع أن يحدث نوعاً من التضارب بين فعاليات الجودة الشاملة وفعاليات التقويم الذاتي المفضية إلى الاعتماد.

وتتصافر الأفكار في هذا البحث وغيره لتقدم ما يمكن أن يعين مؤسسات التعليم العالي في البلاد العربية على أداء مهامها على أكمل وجه ويضعها في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
مصاف القيادة لعمليات التحديث والتطوير التي ما تزال الأمة في أمس الحاجة لها.

إزاء كل ما سبق يصبح من الضروري البحث في هذا الموضوع، فنحن في حاجة إلى المزيد من البحث والدراسة؛ من أجل إرساء القواعد الأصيلة النابعة من الواقع وإثراء الفكر الإداري العربي، فنشأت فكرة هذا البحث ليناقد موضوع ربط إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي؛ سعياً نحو التطوير والتحسين العلمي والإداري.

### موضوع البحث:

يتناول البحث موضوع ربط إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي، حيث تبرز مشكلة البحث في عدم وضوح موقع التقويم الذاتي في نظام إدارة الجودة الشاملة والخلط الذي يحدث عند التطبيق بين المفاهيم المتعددة التي تقع ضمن إطار النمط الإداري المسمى إدارة الجودة الشاملة.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من عدة وجوه كالآتي:-

- ◀ يناقش موضوعاً حيوياً عصبياً يتطلب جهوداً بحثية وعلمية تسهم في دفع عجلة التعليم الجامعي نحو الجودة والتميز.
- ◀ يحاول سد النقص في مجال إدارة الجودة الشاملة من زاوية الفكر الإسلامي؛ حيث ما تزال الأفكار والرؤى الأجنبية هي الغالبة.
- ◀ يمكن أن يفتح المجال أمام دراسات أخرى تهتم بالجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي والإفادة منها في مواجهة التحديات الإدارية.

### أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث أساساً إلى مناقشة كيفية ربط إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي، ويتفرع منه عدة أهداف كالآتي:
- ◀ التعرف بإدارة الجودة الشاملة من حيث النشأة والمفهوم.
  - ◀ إبراز جهود إدخال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
  - ◀ بيان مدى حاجة مؤسسات التعليم العالي العربية لإدارة الجودة الشاملة.
  - ◀ بيان مفهوم التقويم الذاتي وموقعه في إدارة الجودة الشاملة.

توضيح كيفية تكامل إدارة الجودة الشاملة مع التقويم الذاتي.

### منهج البحث:

سلك الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات وتحليلها تحليلاً نظرياً ودراستها وتفسيرها، بمعنى النظر والنقد والمقارنة وبناء الآراء أو المواقف؛ لأجل معرفة بعض الحقائق عن واقع ظاهرة الجودة الشاملة وربطها بالتقويم الذاتي؛ ومن ثم الخروج ببعض النتائج والتوصيات، ويعتقد الباحث أن هذا هو المنهج المناسب لمثل هذا البحث حيث لم يتمكن من عمل دراسة ميدانية أو تطبيق تجربة معينة.

### حدود البحث:

يتحدد البحث في موضوعه بأنه يركز على ربط إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي، وفي الحدود المكانية يركز البحث على نطاق عمومي في إطار وجود الباحث في دولة السودان، وأما من الناحية الزمنية، فيجري البحث خلال العام 1433هـ / 2012م.

## تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية إدارة الجودة الشاملة - النشأة:

تطوّر مفهوم الإدارة في مؤسسات التعليم العالي تطوراً سريعاً معتمداً على تطور المفاهيم الإدارية في المجالات الأخرى، ويعود الفضل في هذا التطور إلى ظهور نمط إدارة الجودة الشاملة بوصفها إحدى النماذج الإدارية الحديثة الناجحة التي أفرزتها المنافسة العالمية بين المؤسسات الإنتاجية في دول العالم المتقدم. ودون الخوض في التفاصيل التي أوضحتها المراجع والكتب لكلمة الجودة، نثبت أن مفهوم الجودة بدأ في مستهل نشأته مقترناً بمفهوم الفحص والتدقيق (Inspection) في شركة (فورد) الأمريكية عام 1910م حيث تبيّنت الحاجة إلى ضبط الجودة من خلال الإشراف الماهر والمواصفات المحددة والقياس والتقنين.<sup>(1)</sup>

ثم ما لبث أن وصل الأمر إلى ابتكار أسلوب ضمان الجودة (Quality Assurance) الذي اشتمل على جميع الأساليب السابقة بالإضافة إلى أساليب جديدة، وكان ذلك من أجل الاقتراب أكثر من مفهوم إدارة الجودة الشاملة.<sup>(2)</sup>

ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة ولدت مع بداية عقد الخمسينات من القرن الماضي في اليابان ثم انتشرت بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوربا الغربية إلى أن أصبحت موضوع العصر؛ حيث تجسد هذا المفهوم في نهج إداري حديث أطلق عليه (إدارة الجودة الشاملة) الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم حتى يتماشى مع توجهات الإدارة الحديثة والمعاصرة.<sup>(3)</sup>

وتشير المصادر إلى أن أول من قدم فلسفة الجودة الشاملة هو العالم الإداري الياباني (د. وليام دمنج) عام 1950م في محاضرات بعنوان (أنظمة التحسين المستمر) ركزت تلك المحاضرات على عدد من المبادئ الإدارية الجديدة مثل

(1) عبد الباقي عبد الغني ووليد خضر الزند: التقييم والاعتماد في التعليم العالي - المفهوم الأسس النماذج التجارب، سلسلة إصدارات الهيئة العليا للتقييم والاعتماد بوزارة التعليم العالي بالسودان، ط 2، 2004م، ص23.

(2) المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(3) زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ص45.

رضا الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، القيادة .. الخ.<sup>(1)</sup>

وأبان (شار جل) أن هناك ثلاثة اتجاهات (مراحل تاريخية) هي التي تحكم مسيرة إدارة الجودة الشاملة حتى الآن: الأول عندما أدخل (دمنج) مفهوم الجودة إلي اليابان في الخمسينات من القرن الماضي، والثاني عندما بدأت الأعمال والصناعات في أمريكا بتطبيق أفكار الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن الماضي، والثالث يتمثل في العصر الحالي، عندما بدأت إدارة الجودة الشاملة تنتشر في ميدان التعليم.<sup>(2)</sup>

والأهم في الموضوع أن تلك المبادئ التي قدمها (دمنج) قد وضعت في أولوياتها الإنسان بدلاً عن النظام والعمليات، ولعلّ هذا هو الفرق بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة والفلسفة الإدارية التقليدية التي كانت سائدة من قبل - فلسفة توكيد الجودة- التي تركز على بناء النظام أولاً، ثم العمليات، ثم الإنسان.<sup>(3)</sup>

ويقال إن تلك التطورات الإدارية اليابانية هي التي نبّهت الولايات المتحدة إلى أن اليابان فاقتها في الجودة بينما كانت هي مشغولة بالعلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، فسعت هي والدول الأوروبية الأخرى إلى نشر مفهوم الجودة الشاملة وتطويره كمنهج إداري جديد من أجل اللحاق باليابان، وكان أكثر ما ساعد على انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية في الأسواق المحلية والعالمية لجزء من حصصها التجارية لصالح الشركات اليابانية.<sup>(4)</sup> (7: ص45)

وعلى هذا الأساس يرى كثير من الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (ثورة إدارية) نشأت في العديد من الدول الصناعية والمتقدمة بسبب وجود فجوة

(1) مصطفى حامد الحكيم: الجودة الشاملة وامتياز الأعمال على وفق النموذج الأوربي ( EFQM )، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2011م، ص20.

2 أحمد الخطيب ورداد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث، إربد 2005م، ص52.

(3) مصطفى حامد الحكيم: الجودة الشاملة وامتياز الأعمال، مرجع سابق، ص 20.

(4) زيد منير عيوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص45.







تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
تنظيمية) ومنهم من قال: (أسلوب إداري حديث) ومنهم من قال: (نظام إداري)  
ومنهم من رأى أنها (منهج إداري).  
وعموماً تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت  
اهتماماً عالمياً نتيجةً لما حققته من نتائج ونجاحات باهرة لكونها أحدثت تغييراً  
كبيراً في فلسفة الإدارة بصفة عامة.  
إن الفكر الإداري الحديث ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها: عبارة عن  
عمليات محسوبة وليست مجرد خطوات تتسم بالصدفة كما أنها مستمدة من  
الخصائص الكامنة في العاملين بالمؤسسة بمختلف مواقعهم التنظيمي والإدارية،  
ويستدعى لذلك سيادة الالتزام والانضباط واستمرارية الجهود لمواجهة أمرين  
اثنيين: (1)

1. احتياجات وتوقعات العملاء.

2. تحقيق رضا العميل وإسعاده.

وقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى أصبح يشار إليه بأنه مجموعة  
من المبادئ والأساليب الفنية والجهود والمهارات المتخصصة والخلاقة التي  
تؤدي على التحسين المستمر للأداء على كافة مستوياته (العمليات - الوظائف -  
المنتجات - الخدمات - الأفراد) وذلك باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة.  
(2)

إن الوقوف عند الاستعراض النظري للمفهوم ليس غاية في حد ذاته إنما  
ليساعد على النفاذ إلى جوهر إدارة الجودة الشاملة، وقد أشار أحد الباحثين إلى  
أن جوهر إدارة الجودة الشاملة يكمن في عشرة أشياء كما يلي: (3)

1. تأسيس فكرة التحسين المستمر.

2. جعل عملية التحسين المستمر داخلية ذاتية وليست نتيجة شكاوى.

3. إشراك جميع العناصر في المنظمة.

(1) حمدي عبد العظيم: المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م، ص42.

(2) المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(3) زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص36.

4. جعل المورد البشري القاعدة الأساسية.
  5. استخدام أساليب مناسبة لضبط العمليات.
  6. العمل على إشراك المزودين (الممولين)
  7. التأكيد على فكرة التكلفة المثلى للعمل.
  8. وضع أهداف محددة والعمل على الوصول إليها.
  9. جعل الجودة عملية مصممة سلفاً وليست تفتيش عن العيوب.
  10. العمل على استيعاب واحتواء تأثير الاختلاف على العمليات.
- ويمكن أن نقول إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلاً أو نظاماً إدارياً شاملاً يقوم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة أو المنظمة.<sup>(1)</sup>

وتتضمن تلك التغييرات الإدارية: الفكر والقيم والسلوك والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم إجراءات العمل والأداء؛ وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات مؤسسة العمل وصولاً إلى أعلى درجة جودة في مخرجاتها، وبأقل تكلفة، وتحقيق أعلى درجة من الرضا الوظيفي لدى المنتفعين بخدماتها، عن طريق إشباع حاجاتهم وورغباتهم وفق ما يتوقعون.<sup>(2)</sup>

ويبدو من الوهلة الأولى أن هذا صعب التحقيق، إلا أن ما قدمه الفكر الإداري الحديث من الآليات والنظم والقواعد والمبادئ والأدوات كفيلاً يجعل المؤسسات قادرة على السير في طريق الجودة الشاملة بالكيفية نفسها أو بتحوير قليل.

وتحسن الإشارة هنا إلى أن من أهم المرتكزات لهذا النظام الإداري المسمى إدارة الجودة الشاملة أنه يعتمد على نمط إداري يعرف بإدارة الفريق بدلاً عن ذلك النمط الإداري التقليدي المعروف بإدارة الرجل الواحد.<sup>(3)</sup>

(1) أحمد الخطيب ورداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، مرجع سابق، ص 115.

(2) المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(3) المرجع السابق، الصفحة نفسها.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
كما يتطلب تطبيق أي نظام لإدارة الجودة الشاملة من المؤسسة المعنية عدة  
مطلوبات نذكر منها المطلوبات الأساسية الآتية: (1)

1. تغيير الرؤية الإدارية التقليدية للقادة إلى رؤية معاصرة.
  2. التزام القيادة أو الإدارة العليا بنظم الجودة.
  3. الانفتاح في الاتصال داخل المؤسسة.
  4. مراعاة العوامل الإنسانية.
  5. استخدام فرق العمل.
  6. إدراك أنواع الجودة: الأداء، التصميم، والمطابقة.
  7. تضمين (الجودة الشاملة) في رسالة المؤسسة.
- وأما في التعليم فالجودة عبارة عن " فلسفة إدارية تسعى للتكامل في  
خصائص المنتج (الطالب) وتحدث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة لتشمل  
مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية والفكر والسلوك والنمط  
القيادي وأنظمة العمل والإجراءات ونظم التقييم والمتابعة للوصول إلى مستوى  
الجودة التي تلبي احتياجات المجتمع ومطلوباته وتكون عملية التحسين والتطوير  
مستمريتين" (2)

ومن هذه المقارنة نلاحظ أن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يختلف في جوهره  
سواءً كانت المؤسسة تعليمية أو غير تعليمية، ويمكن أن نخلص في ختام هذا  
الجزء من البحث إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبارة عن أسلوب إداري  
عصري وحديث، يمكن التعرف عليه من خلال المؤشرات التي تدل عليه كما  
يلي:

1. مدخل إداري يركز على تحقيق رضا المستفيد.
2. ثقافة تنظيمية جديدة داخل المؤسسات.
3. عملية تتم من خلال روح المشاركة وروح الفريق.
4. أسلوب يتطلب العمل الصحيح منذ البداية.

(1) زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص52 - 53.  
(2) خالد أحمد الصرايرة ويلي العساف: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق (بحث منشور)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد الأول، 2008م، ص10.

5. عملية للجودة مستمرة ولا تقف عند حدٍ معيّن.  
فإذا أرادت المؤسسة التعليمية الجامعية النجاح وهي تستخدم إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر بعض الشروط نلخصها في الآتي: (1)

1. توافر القناعة والتفهم لدى جميع العاملين في مؤسسة التعليم العالي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وضرورات التقويم.
2. مشاركة الجميع في تحديد رسالة وأهداف مؤسسة التعليم العالي مع مراعاة دقة الأهداف ووضوحها.
3. خلق الثقافة والبيئة التنظيمية المناسبة وتهيئتها تمهيداً للعمل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
4. توفير الإمكانيات المادية من ناحية والإمكانيات البشرية المؤهلة والمدربة لتنفيذ العمل الإداري والتقويمي بنجاح.
5. التركيز على سير العمليات بالطريقة الصحيحة وتلافي الخطأ منذ حدوثه للمرة الأولى وتصحيحه أولاً بأول.
6. خلق التكامل والتناسق والانسجام بين الوحدات الإدارية والأقسام العلمية والبرامج الدراسية والإدارة العليا.

#### مؤسسات التعليم العالي وإدارة الجودة الشاملة:

نرى أن المدخل السليم للحديث في مثل هذا الموضوع يبدأ بتعريف أبرز مؤسسات التعليم العالي والمقصود (الجامعة) والتي تعتبر أبرز مؤسسات التعليم العالي؛ فبالرجوع إلى قاموس أكسفورد نجده يصف الجامعة بأنها: مؤسسة تربوية صمّمت لتعليم واختبار الطلبة في كلّ أو معظم التخصصات والمجالات ذات الأهمية بمستوى متقدم، مانحة لدرجات علمية في تخصصات أو مهن أو مجالات معينة وغالباً تضمّ الجامعة كليات ومعاهد ومدارس. (2)

(1) علاء حاكم: تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة، (بحث منشور)، كتاب أوراق المؤتمر العربي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن، أبريل 2011م، ص 283.

(2) عبد الباقي عبد الغني ووليد خضر الزند: التقويم والاعتماد في التعليم العالي - المفهوم الأسس النماذج التجارب، سلسلة إصدارات الهيئة العليا للتقويم والاعتماد بوزارة التعليم العالي بالسودان، ط 2، 2004م، ص 24.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
والحقيقة أن وصف الجامعة ينبغي أن يكون أعمق من ذلك؛ خاصة في هذا  
العصر الذي ينتظر فيه من مؤسسات التعليم العالي أن تلعب الدور الريادي  
والقيادي بوضوح في خدمة للمجتمع والنهوض به.  
فالصورة الحقيقية للجامعة تتعدى ذلك بكثير لتصل إلى أن تسهم الجامعة  
يشكل أكيد في مواجهة مطلوبات العصر وتحدياته، فضلاً عن نشر المعرفة  
وتوسيع آفاقها؛ ليصبح التعليم الجامعي بعدها ذا صلة وثيقة بتطوير المجتمع  
وتطويره إلى أعلى مستوى تكنولوجي واقتصادي وصحي واجتماعي وثقافي  
ممكن.<sup>(1)</sup>

وفي البلاد الإسلامية والعربية خاصة ينبغي أن تشير مؤسسات التعليم العالي  
في قوانين تأسيسها علي وجه التحديد إلى ثلاثة أشياء، ثم تعمل على تسخير  
إمكاناتها كافة لبلوغها وهي:

1. تدريس سائر العلوم التراثية منها والمعاصرة وبمختلف أنواعها  
الطبيعية والاجتماعية والإنسانية والآداب ومهارات المهن المختلفة.
  2. البحث العلمي في قضايا المجتمع من خلال المنطلقات الفكرية  
والإسلامية المستوعبة لقضايا العصر المتفاعلة مع البيئة.
  3. الإسهام الفاعل في خدمة مختلف فئات المجتمع ونهضة البلاد  
فكرياً وعلمياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً.
- وفيما يلي أهم أغراض تفاعل الجامعة مع المجتمع:<sup>(2)</sup>

1. تقديم المعرفة ونشرها وحسن تطبيقها.
  2. بث الأخلاق الفاضلة وترسيخها والتمسك بها.
  3. وصل الإرث الحضاري لمجتمعها بالحاضر والمستقبل.
  4. تنمية الثروة البشرية وتطوير المجتمع والإسهام في تقدمه.
- ولما بين مؤسسة التعليم العالي والمجتمع من ارتباط وثيق كما سلف؛ فعليها  
أن تضع لها أهدافاً ونظماً وأساليب تتناسب مع مطلوبات الحياة في المرحلة التي  
يمر بها المجتمع، دون أن تكون نسخة مكررة لجامعات أخرى خاصة الأجنبية

(1) المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(2) المرجع السابق، الصفحة نفسها.

منها، كما عليها أن ترسم سياستها وتملي إرادتها دون أن تكون أسيرة للنظم العقيمة إدارياً وأكاديمياً.

وبما أن الجامعة لها ثلاث مهام رئيسة هي: تدريس الطلاب وتعليمهم والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ فاستمراريتها في أداء مهامها الثلاث تلك يتوقف على ثقة المجتمع فيها ودعمه لها، فإن لم يكن المجتمع راضياً عنها فستظل المؤسسة الجامعية مهزوزة ومضطربة ومهددة بالزوال والإفلاس.

هذا الأمر يحتم على المؤسسة الجامعية أن تتمتع بإدارة واعية بكيفيات التطوير وآلياته الحديثة، كما يتطلب منها أن تتوجه نحو طريقة جديدة للإدارة على نمط إدارة الجودة الشاملة؛ بحيث تصبح مؤسسة جودة أو مؤسسة تعليمية متميزة تعمل باستمرار على تجاوز وضعها الحالي إلى وضع أفضل. ولحسن الحظ؛ وفي العصر الحديث؛ فرضت أهمية تجويد الإدارة الجامعية نفسها عندما بدأت إجراءات الجودة الشاملة تأخذ طريقها نحو مؤسسات التعليم العالي، وكانت في الأصل قد نشأت في مجال المؤسسات التجارية والصناعية قبل أن تنتقل إلى مجال التعليم بقسميه العام والعالي.

ففي التعليم العالي لقيت إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من القيادات الإدارية والباحثين الأكاديميين، وتعددت الآراء حول إمكانية تبنيها في مؤسسات التعليم العالي بين مؤيِّدٍ ومعارضٍ، غير أن ما حققته من نجاحات في العديد من المؤسسات التربوية العالمية والعربية أكدت على أنه يمكن أن نتحصل على نتائج إيجابية من تطبيقها.

ويمكن للباحث أن يلاحظ بسهولة أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة قد تزايد في الآونة الأخيرة على مستوى مؤسسات التعليم العالي بالقدر نفسه على المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ما يمكِّن الباحث من أن يطلق عليها موجة إدارية عارمة ما تزال تجتاح تلك المؤسسات.

وإزاء هذه الموجة نجد أن جودة التعليم العالي أصبحت من العوامل الجاذبة للمتعاملين معه، خاصة بعد الانفجار العلمي والتكنولوجي الملحوظ، والتوسع الهائل في مؤسسات التعليم العالي، وزيادة الإقبال عليه؛ حيث صار المتعاملون مع هذه المؤسسات يبحثون عن الجيِّد من الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات. إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر النموذج العصري الذي يمكن من خلاله أن



تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
تحقق مؤسسات التعليم العالي أهدافها، وأهداف المجتمع الذي تعيش فيه، بل إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم على إدارة مؤسسات التعليم العالي وإحداث تغيير جذري في النظام التعليمي، وخلق بيئة تنافسية بينها تساعد على إنتاج الجديد في كل لحظة.<sup>(1)</sup>

أما من الناحية التاريخية؛ فيقول الباحث بونس تنقل "يتعذر تحديد المؤسسة التعليمية أو المدرسة التي كانت أول من نفذ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تنفيذها في مجال التعليم بدأ في الثمانينات من القرن الماضي"<sup>(2)</sup>

إذن فمنذ الثمانينات وحتى الآن يصبح من المؤكد أن هناك عدة تجارب ناجحة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على النطاق العالمي، ففي الولايات المتحدة وحدها في تلك الفترة نذكر - على سبيل المثال ودون تفاصيل - نجاحه في عدد من مؤسسات التعليم العالي منها:<sup>(3)</sup>

1. جامعة بنسلفانيا.
2. جامعة جنوب كولورادو.
3. جامعة أور نجوك.
4. جامعة شمال غرب ميسوري.

وبحلول عقد التسعينات من القرن العشرين أدخلت حكومات بعض الدول النامية مفهوم الجودة في التعليم العالي؛ كمحاولة ذكية لتحسين جودة قطاع التعليم العالي، وبعضها الآخر أدخل مفهوم الجودة تقليداً للدول المتقدمة؛ حيث أخذت مفهوم الجودة المطبق في مجال الصناعة وتم لتطبيقه في التعليم العالي.<sup>(4)</sup>

وذلك ما يعني بالضرورة اقتناع المسؤولين عن التعليم العالي في تلك الدول بأن هناك حاجة ماسة إلى إدخال نظم إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها، فينبغي

---

(1) محمود عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحات: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006م، ص 79-80.  
(2) أحمد الخطيب ورداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، مرجع سابق، ص 52.  
(3) علاء حاكم: تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة، (بحث منشور)، مرجع سابق، ص 282.  
(4) دل: ضمان الجودة في التعليم العالي، مفهومها، مبادئها، تجارب عالمية، (ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي وسعيد الربيعي)، عالم الكتب، القاهرة، 2005م، ص 28.

الانتباه إلى أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لا يعني التخطيط لجعل هذه المؤسسات منشآت استثمارية تسعى لمضاعفة أرباحها عن طريق مضاعفة إنتاجيتها.

ولكن الاهتمام ينبغي أم ينصبّ على كيفية الإفادة من هذا المدخل الإداري في تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج، وسعياً إلى مضاعفة إفادة المجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده من الجهود التعليمية والخدمية التي تقدمها مؤسسة التعليم العالي.

ومع كل الإيجابيات والميزات النوعية التي أوضحتها الباحثة لنظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن الوقت لم يحن بعد استفادة مؤسسات التعليم العالي العربية من هذا المدخل الإداري الحديث عظيم الفائدة.

فمجرد القبول بإدخال نظم إدارة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛ ومجرد النية على الإفادة من هذا المدخل الجديد لا يكفيان لتحقيق الجودة، فقد أشار بيرنيوم إلى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للجودة في التعليم العالي لا بد من التمسك بها بشدة وجدية هي: (1)

1. البعد الأكاديمي: وذلك بأن تتمسك المؤسسة بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية والأكاديمية الجيدة.
2. البعد الاجتماعي: وذلك بأن تتمسك المؤسسة بخدمة وإرضاء القطاعات المهمة المكونة للمجتمع.
3. البعد الفردي: وذلك بأن تتمسك المؤسسة بالتنمية الشخصية للطلاب من خلال التركيز على حاجاتهم المتنوعة.

#### مؤسسات التعليم العالي وحاجتها لإدارة الجودة الشاملة:

يقتضي الحال في التعليم العالي في العالم الإسلامي والعربي إدخال نظم إدارة الجودة الشاملة؛ فهو في حاجة ماسة لها، يذكر المحيّاوي أنه خلال العقدين الأخيرين واجهت مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تغيرات كبيرة ما أثر على المستوى المهني والمؤسسي وعلى المستوى الشمولي للنظام وواجهت

(1) عبد الباقي عبد الغني وآخرون: دليل التقييم والاعتماد في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 12.

## تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية ضغوطاً متزايدة وتحديات كبيرة منها: (1)

1. عدم قدرة هذه المؤسسات الجامعية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين في الالتحاق بها.
  2. البطالة المتزايدة في أعداد الخريجين في العديد من الأقطار العربية وعدم مطابقة المخرجات مع احتياجات سوق العمل وخطط التنمية.
  3. اتسام التعليم العالي في الوطن العربي بصفة عامة حيث انحصرت وظيفته على الأقسام النظرية وتدني مستوى البحث العلمي.
  4. النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في كثير من التخصصات أو عدم توفرهم ابتداءً.
  5. عدم ملائمة أو ضعف مدخلات التعليم العالي من طلبة الثانوية العامة من حيث طرق التدريس والتفكير التحليلي النقدي.
  6. تطابق محتوى البرامج الدراسية المطروحة في معظم مؤسسات التعليم العالي ، فهي لم تنبع من حاجات المجتمع ولم تواكب التغيرات التكنولوجية والمعرفية.
- وهناك دراسات أشارت كذلك إلى أن التعليم العالي في الدول العربية يعاني من أزمة إدارية كبيرة، حيث أوضحت أن أغلب مؤسساته تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة وغموض التعليمات وتناقضها أحياناً وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير. (2)
- وأضافت تلك الدراسات أن القرارات فيها يتم اتخاذها فقط من المستويات الإدارية العليا في قمة الهرم الإداري، مع إهمال متعمد لدور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية الأمر الذي ترتب عليه عجز في إيجاد الإداريين المقترنين، وسيادة نمط إداري معروف باسم نمط إدارة الطوارئ والأزمات. (3)
- وزادت تلك الدراسات بأن معظم طاقات الجامعات العربية تهدر في الأمور

(1) خالد أحمد الصرايرة وليلى العساف: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق (بحث منشور)، مرجع سابق، ص 5.  
(2) أحمد الخطيب ورداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، مرجع سابق، ص 151.  
(3) المرجع السابق، الصفحة نفسها.

المعتادة ولا توجد سيطرة إدارية على الأداء ومعرفة مستوياته، وهناك أساليب مراوغة تستخدم في مقاومة الإصلاح والتغيير وتأخير السياسات الخاصة به<sup>(1)</sup> ولكي نؤكد ذلك فإن دراسة أخرى بعنوان (معايير الجودة الشاملة كمدخل للمنافسة والتميز)<sup>(2)</sup> أثبتت أن المنظمات العربية لم تظهر من البوادر ما يشير إلى الاهتمام الكافي بأسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل يستثمر قدرات المؤسسة لتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة والتفوق في الأسواق. فأشارت تلك الدراسة إلى أن عموم المنظمات التي دخلت هذا المجال إنما كان تسابقها باتجاه التأهيل للحصول على شهادة الجودة (الأيزو 9000) على أساس أن هذا هو المطلوب لتحقيق نتائج قادرة على المنافسة العالمية. ولكن نرى أن النظرة الصحيحة تقتضي أن يكون الهدف هو جودة الأداء وتقديم الخدمات المتميزة المتقنة وليس مجرد نيل الشهادة، وهذا يتطلب استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة بأبعاده وشروطه اللازمة ومقوماته كافة. ففي ظل هذه الأزمة الإدارية يصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي في العالمين العربي والإسلامي اللجوء إلى اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة، بل أن تُعده الجودة هدفاً جوهرياً تسعى إلى تحقيقه وحتى المؤسسات غير الجامعية اجتماعية كانت أو اقتصادية أو تربوية، فلا بد من وجود نظام إداري يضمن لنا الجودة في التعليم وذلك من أجل تحقيق الفائدة من الإنفاق على التعليم<sup>(3)</sup>.

كما أن هناك عشرة واجبات على المؤسسة الجامعية العربية أن تقوم بها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة هي<sup>(4)</sup>

1. التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. إنشاء مجلس للجودة.

(1) المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(2) جميل عبد المجيد وجميل حميد: معايير الجودة الشاملة كمدخل للمنافسة والتميز، (بحث منشور)، مجلة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية بالأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عدد أبريل 2006م، ص 98.

(3) عبد الباقي عبد الغني وآخرون: دليل التقييم والاعتماد في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 23.

4 أحمد الخطيب ورداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، مرجع سابق، ص 119 - 123.

## تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية

3. إقامة قاعدة معلومات.
  4. تقويم ثقافة المؤسسة.
  5. الدراسة الوافية للمحيط الخارجي للمؤسسة (المؤسسات الشبيهة).
  6. عقد ورش عمل لزيادة الوعي بإدارة الجودة الشاملة.
  7. اختيار المؤهلين من الإداريين والأكاديميين المناسبين.
  8. تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين.
  9. معاملة المؤسسة كشركاء.
  10. إنشاء وتكوين فرق العمل.
- ولكي تحقق مؤسسة التعليم العالي في الدول العربية أهدافها لا بد أن تسلك طرائق تؤكد على ثلاثة اتجاهات عامة هي: التحديث، التميز، المشاركة، هذه الاتجاهات تكون مغروسة في ستة محاور هي محاور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتتلخص فيما يلي: <sup>(1)</sup>

1. جودة الطالب الجامعي.
  2. جودة عضو الهيئة التدريسية.
  3. جودة البرامج التعليمية والمقررات الدراسية الجامعية وطرق التدريس.
  4. جودة الإمكانيات المادية.
  5. جودة الإدارة العليا والتشريعات القانونية.
  6. جودة تقييم (تقويم) الأداء.
- ولا شك أن لجميع المحاور السابقة أهمية كبيرة في إدارة الجودة الشاملة غير أن المحور الأخير يعتبر ذا أهمية خاصة؛ لكونه يضع التقويم ضمن مطلوبات نظام إدارة الجودة في التعليم الجامعي، ما يؤدي إلى رفع كفايته وتحسين أدائه باستمرار، وهذا بدوره يتطلب وجود معايير لتقويم كل العناصر بحيث تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها.
- وفي السياق نفسه أشارت المراجع إلى أن نظام إدارة الجودة في مؤسسات

(1) خالد أحمد الصرايرة ويلي العساف: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق (بحث منشور)، مرجع سابق، ص 129 - 130. نقلاً عن مصطفى زيدان والمحياوي.

التعليم العالي لا بد له من ست خطوات متتالية كما يلي: (1)

1. تحديد هدف أو غرض مؤسسة التعليم العالي أو مهمتها الأساسية.
2. تحديد الوظائف التي تؤديها مؤسسة التعليم العالي وأهميتها بالنسبة لتلك المهمة.
3. تحديد أهداف كل وظيفة وتوضع لها مؤشرات أداء كمية وكيفية.
4. إقامة أو تأسيس نظام إدارة ضمان الجودة بمعنى توضيح عمليات الإدارة التي تستخدمها مؤسسة التعليم العالي للوقوف على مدى تحقيق الأهداف.
5. وضع نظام متكامل لفحص الجودة واختبارها من أجل تقويم أداء الجامعة في إدارتها والتحقق من قيامها بوظائفها.
6. بناء على نظام الفحص والتقويم تتحدد المواطن أو المجالات المحتاجة إلي التحسين أو الإصلاح، ثم ترفع التقارير المتعلقة بها، والتي تبين خارطة طريق الإصلاح.

مما سبق نستنتج كذلك أن الخطوة الخامسة وتتبعها السادسة تعدّان من أهم المراحل المحورية في نجاح النظام؛ لأنها تتحدث عن وضع نظام تقويم ذاتي لفحص الجودة واختبارها من أجل تقويم أداء مؤسسة التعليم العالي في إدارتها وقيامها بوظائفها، وهو الأمر الذي سينطلق منه الباحث في مناقشة الجزء التالي من هذا البحث.

### إدارة الجودة الشاملة والتقويم الذاتي:

كان التقويم ومنذ نشأته مرتبطاً بنظام إدارة الجودة حيث إنّه يمثّل أحد أعمده الرئيسة؛ فمنذ عدة سنوات بدأت مؤسسات مثل اليونسكو ومنظمة العمل الدولية والبنك الدولي بدأت الدعوة إلى قيام نظام عالمي للتقويم على النمط نفسه الذي ظهر في مجال التجارة والصناعة والاقتصاد الذي بدوره أدى إلى تطوير معايير الجودة للتحقق من المنتجات والمعايير المستخدمة في عالم الإنتاج والسلع والخدمات. (2)

(1) د.ل: ضمان الجودة في التعليم العالي - مفهومها، مبادئها، تجارب عالمية، مرجع سابق، ص33.

(2) عبد المنعم محمد عثمان: التقويم في التعليم العالي، سلسلة إصدارات الهيئة العليا للتقويم والاعتماد بوزارة التعليم العالي بالسودان، 2005م، ص 7.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
وتحدّد بعض المصادر (1) أن ذلك كان منذ منتصف الثمانينات من القرن  
الماضي عندما شهدت كل دول العالم اهتماماً متزايداً من قبل الحكومات  
ومؤسسات التعليم العالي والمنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة في التعليم  
العالي والتعليم العام والتمويل بمسألة التقويم والمساءلة والمحاسبة لمؤسسات  
التعليم العالي، ما يعد شكلاً من أشكال التقويم.  
وبما أن الجامعة مؤسسة تربوية وجهاز أكاديمي وإداري ومالي وخدمي  
ونظام تربوي يرتكز على فلسفة محددة ويبدأ بأهداف ومدخلات ويخضع للتنفيذ  
من خلال عملياته التربوية وينتهي بمخرجات لا بد أن تقف الجامعة وقفات  
تقويمية وبصفة منتظمة ومستمرة لتقويم فاعليتها ومستوى أدائها.  
فالتقويم في المؤسسات الجامعية يتعلق بصورة أكبر بالأهداف الواسعة  
والتساؤلات المتعلقة بالسياسات والخطط وسبل تنفيذها، وعادة تكون نتائج  
التقويم عبارة عن توصيات واسعة للتحسين والتطوير، وعادة تكون مهمة هذا  
التقويم مساعدة متخذي القرار على أداء مهامهم وإدارة مؤسستهم بفاعلية وجودة.  
ويُعرف التقويم الذاتي أحياناً بالدراسة الذاتية وهو من أقدم التقاليد في تقويم  
مؤسسات التعليم ويمكن أن يكون قائماً بذاته، ويمكن أن يكون جزءاً من عملية  
تقويمية أكبر، كما يمكن أن يكون جزءاً من عملية تحقيق من الجودة  
والاعتماد.(2)

فالتقويم الذاتي - الذي لا تقوم به جهات من خارج المؤسسة - عبارة عن  
مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المؤسسة التعليمية لتقييم  
مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد، وذلك من خلال  
جمع المعلومات والبيانات عن أداء المؤسسة في الوضع الحالي ومقارنته  
بمعايير الجودة والاعتماد.(3)  
إن الوقفات التقويمية المتعاقبة هي التي تعين مؤسسة التعليم العالي على

(1) المرجع السابق، ص7.

(2) المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(3) علي محمد الأشول وآخرون: تطوير الأداء النوعي ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي في التعليم العالي،  
(بحث منشور)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، تصدر عن الأمانة العامة لاتحاد الجامعات  
العربية، المجلد الرابع، العدد السابع، مارس 2011م، ص26.

معرفة ما تم تحقيقه من أهدافها فيما يلي التخطيط والتحسين ورفع كفاءتها ومستوى أدائها ونوعية خريجها، كل ذلك سواء على الصعيد الأكاديمي أو الخدمات البحثية أو الخدمات الاجتماعية، ولتتبيّن مستوى أدائها مقارنة بمستوى أداءات محلية وقومية وإقليمية وعالمية، متى ما كانت هذه المقارنة صالحة للتطوير والنماء.<sup>(1)</sup>

ونلاحظ أن التقييم الذاتي في المؤسسات الجامعية غالباً ما يهدف إلى<sup>(2)</sup>

1. قياس أنشطة وفاعليات المؤسسة والكشف عن مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.
2. تحديد جوانب القوة والضعف في نظم المؤسسة بغرض التحسين والتطوير بناءً على: أهداف المؤسسة، المعايير العالمية، المسؤولية المجتمعية.
3. توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن كل مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة.
4. إعداد المؤسسة للتقويم الخارجي والاعتماد بشقيه المؤسسي والبرامجي.
5. وعموماً يمكن القول إن التقييم الذاتي يرمي إلى غاية هي تطوير الأداء النوعي ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي في المؤسسة الجامعية، ويمكن أن نقدم ملخصاً لمرامي التقييم في ثلاث نقاط كما يلي:<sup>(3)</sup>
  1. التعرف على درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المؤسسة الجامعية وبين معايير الجودة والاعتماد في مجالاتها المختلفة.
  2. تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء في ضوء مطلوبات الوصول إلى تحقيق معايير الجودة والاعتماد.
  3. تحديد نقطة الانطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر لتحقيق مطلوبات معايير الجودة والاعتماد.

(1) عبد الباقي عبد الغني ووليد خضر الزند: التقييم والاعتماد في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 11.

(2) عبد الباقي عبد الغني وآخرون: دليل التقييم والاعتماد في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 82.

(3) علي محمد الأشول وآخرون: تطوير الأداء النوعي ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي في التعليم العالي، (بحث منشور)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، تصدر عن الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد الرابع، العدد السابع، مارس 2011م، ص 26.



تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
وسوف لن يحظى نظام إدارة الجودة الشاملة وفي داخله الأبعاد التقييمية

بقبول واسع في جامعات الدول النامية ولن يطبق بنجاح، إلا مع توافر بعض الخصائص في شخصيات قادتها والقائمين على إدارتها ومن ذلك: (1)

1. أن يفهم قادة الجامعة ومديروها الأسباب التي تتطلب تطوير ثقافة التحسين المستمر للجودة وتتكون لديهم الرغبة في تطويرها بصورة مستمرة.
2. أن يفهم كل منهم معنى أن يكون قائداً أو مديراً في الجامعة في عصر متغير وموارد محدودة، فالصبر والدبلوماسية مطلوبان لأن النتائج ج لن تتحقق سريعاً، وعليهم أن يدركوا جيداً أن صناعة الجودة قد تواجه بالاستخفاف والدونية.
3. إشراك أعضاء هيئة التدريس في برنامج ضمان الجودة منذ البداية، فإنهم سوف يشعرون بعدم الراحة إذا لم يشتركوا في التقييم أولم يكن لهم دور فاعل في نتائجه، ولو كانوا يعرفون أن أداءهم الشخصي سوف يتعرض للتقويم.

ويرى الباحث أنه ولكي يكون التقويم نظاماً وتقليداً ناجحاً ينبغي أن نتاح للأكاديميين فرصة المشاركة فيه من خلال إسهامهم في تحديد المشكلات، ووضع الحلول لها؛ حتى لا يؤدي عزلهم عن عملية التقويم إلى نشوء نوع من المقاومة له.

فإذا تمّ أجريت استشارات لكل الأطراف بالمؤسسة أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين والمتعاملين معها فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الثقة في التقويم، وفي مساهماته في عمليات التقويم الخارجي والتحقق من الجودة والاعتماد. (2)

ولا بد أن نمكن لعمليات التقويم الذاتي من أن تؤدي دوراً مهماً في نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال المؤسسات الجامعية فالتقويم في نظام إدارة الجودة الشاملة يعد بمثابة المراقبة المستمرة لعمليات النظام ومستوى الجودة الذي حققه أو يعمل على تحقيقه مقارنة بالمستويات الوطنية أو الإقليمية أو

(1) دل: ضمان الجودة في التعليم العالي - مفهومها، مبادئها، تجارب عالمية، مرجع سابق، ص 111.  
(2) عبد المنعم محمد عثمان: التقويم في التعليم العالي، سلسلة إصدارات الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، مرجع سابق، ص 44.

ويتطلب إجراء التقييم التزام خطوات ومراحل متسلسلة محكومة بقرارات من الإدارة العليا بالجامعة حسب المراحل التالية:

1. تشكيل فريق العمل (التنفيذي) وتدريبه.
2. دراسة وفهم معايير الجودة والاعتماد ومجالاتها.
3. جمع المعلومات المطلوبة لإعداد وثيقة التقييم الذاتي.
4. تحليل المعلومات ومعالجتها واستخلاص الدلالات.
5. إعداد التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي وإمكانيته.
6. تشكيل فريق إعداد وثيقة التقييم الذاتي وتدريب أعضائه.

إن التقييم الذاتي في المؤسسة الجامعية إذا أريد له النجاح لا بد أن يضمن قبول ومساعدة ودعم الأساتذة وبقية العاملين، وقد جرت العادة أن يكون محور تركيزه على الجوانب الأكاديمية وما يتعلق بها، ولكن الأمثل أن يكون التقييم الذاتي مكملاً ومستوعباً لأبعاد التقييم والاعتماد التي تركز على المؤسسة بأكملها.

### تكامل الجودة الشاملة مع التقييم الذاتي:

تكاد تتفق تجارب الشعوب على أن المدخل الرئيس لأي نظام لتحسين الأداء وضمان الجودة في التعليم العالي يعتمد على فاعلية نظم التقييم والاعتماد وقياس كفاءة الأداء وفاعلية أجهزة النظم البديلة داخل المنظمة الواحدة أو النظام التعليمي المؤسسي الكلي<sup>(2)</sup>.

والتقييم عرف بأنه عملية مستمرة يستوجب إجراؤها واستدامتها أجسام علمية إدارية تستند في عملها على آليات واضحة للقيام بأداء دورها وتكون هذه الأقسام ضمن النظم الإدارية للمؤسسة، ويطلق عليه أسماء متعددة ومختلفة تبعاً لرؤية المؤسسة وما تترجاه من أدوار وحجم العمل المطلوب من هذا الجسم<sup>(3)</sup>.

1 عبد الباقي عبد الغني ووليد خضر الزند: التقييم والاعتماد في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 23.

(2) عبد الباقي عبد الغني ووليد خضر الزند: التقييم والاعتماد في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 9.

(3) عبد الباقي عبد الغني وآخرون: دليل التقييم والاعتماد في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 182 - 183.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
وعلى هذا الأساس اهتمت الهيئات الوطنية المسؤولة عن جودة التعليم العالي في أي بلد بأمر هذه الأجسام، فعلى سبيل المثال في السودان هناك الهيئة العليا للتقويم والاعتماد التابعة لوزارة التعليم العالي التي أنشئت منذ العام 2003م، وقد ورد في البند رقم ( 4 ) من قانون تأسيسها ما يلي: "على عاتق الهيئة الوطنية مسؤولية إجراء التقويم الخارجي بالتعاون مع وحدات التقويم الذاتي، وذلك فيما يلي الإعداد والتجهيز وإجراء التقويم الذاتي" (1)

كما جاء في هذا القانون أن مستويات وحدات التقويم داخل كل مؤسسة جامعية يجب أن تكون على النحو الآتي: (9: ص 182-183)

1. وحدة مركزية على مستوى المؤسسة وتتبع لمدير المؤسسة الجامعية.
2. وحدة فرعية على مستوى الكلية وتتبع لعميد الكلية.
3. وحدة فرعية على مستوى القسم أو التخصص وتتبع لرئيس القسم.

ولكل مؤسسة الحرية في تشكيل وحدات التقويم الذاتي حسب ظروفها وحاجتها وحجمها، فيمكن أن تكون هذه الوحدات على ثلاثة مستويات كما سبقت الإشارة إليه، ويمكن أن تقل أو تزيد حسب ظروف المؤسسة وأوضاعها التي تحكمها. (2)

ويقتضي نظام الجودة أن يتم التقويم وفقاً للمعايير التي يتبناها قادة المؤسسة لمؤسستهم، وتعرف المعايير بأنها نماذج للأداء تحدد بمعرفة أفراد أو هيئات علمية ومهنية متخصصة وتصاغ المعايير لكي تعبر عن محتوى علمي وعملي فهو قابل للتطبيق وقاعدة أساسية مرشدة للعمل الجامعي.

ولكل معيار عدد من المؤشرات التي يقاس بها المعيار ودرجة تحققه فالمؤشرات تستخدم لتحديد أو تبين درجة تحقيق هدف معين وهي تعبر عن مدى تحقق ما وُضع في الخطة ، وتعرف بأنها: الأدلة التي تشير إلى مدى التزام المؤسسة التعليمية بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

وقد تختلف الجهات المسؤولة عن التعليم العالي في كل بلد في تصنيفها للمجالات التقويمية أو ترتيبها، ولكنها جميعاً لا تتعدى المجالات الجامعية

(1) المرجع السابق، ص ص، 182، 183، 187.

(2) المرجع السابق، الصفحات نفسها.

### العشرة البارزة الآتية:

المجال الأول: الرسالة والأهداف والمهام ، المجال الثاني: الإدارة ، المجال الثالث: الهيئة التعليمية، المجال الرابع: الطلاب، المجال الخامس: التعليم والتعلم، المجال السادس: البحث العلمي ، المجال السابع: الحياة الجامعية ، المجال الثامن: المباني والمرافق والتجهيزات ، المجال التاسع: المكتبة ومصادر المعلومات، المجال العاشر: الموارد والإنفاق.

فتلك هي المجالات التي تشكل معايير التقويم الذاتي، وهي في الوقت ذاته ترتبط بعملية ذات صلة وثيقة بالتقويم الذاتي هي (عملية الاعتماد)، والصلة بين التقويم والاعتماد منشؤها أن التقويم الذاتي هو المسؤول عن تحديد نقطة الانطلاق لتحقيق متطلبات معايير الجودة والاعتماد؛ فلهذا السبب ينظر الكثيرون إلى الاعتماد بأنه مرادف للتقويم.

ويذكر الباحثون أن عملية الاعتماد ترجع أصولها إلى التقاليد والممارسات الأمريكية، ومن أبرز أهدافه التأكيد وتطمين الرأي العام وبقية الهيئات والمنظمات والمؤسسات أن هذه المؤسسة أو هذا البرنامج الذي اعتمد: (1)

( أ ) له أهداف تربوية وتعليمية واضحة.

(ب) يحافظ على شروط معينة و بصورة مستمرة تتحقق بها الأهداف.

فالتقويم الذاتي للبرامج الأكاديمية ومخرجاتها مسؤولية مشتركة بين هيئة التدريس والإدارة الأكاديمية(العميد ورئيس القسم) لهذه البرامج ولجان التقويم الذاتي بالكلية والقسم ومكتب التقويم الذاتي بالكلية وكل هذه المنظومة تعمل متناسقة لتحسين العملية التعليمية للطلاب.

وتتمثل المحصلة النهائية للعملية في تقديم المستندات الخاصة بالتقويم الذاتي التي تؤكد أن الطلاب والمنهج الدراسي وهيئة التدريس والإدارة الأكاديمية والموارد والدعم المؤسسي كل منها يستوفي معايير محددة، ولا بد أن تظهر تلك المستندات مواطن القوي في البرنامج لتؤكد استمراريتها ، ومواطن الضعف ، والقصور فيه مع الإجراءات والمقترحات المطلوبة لتحسينها.

(1) عبد المنعم محمد عثمان: التقويم في التعليم العالي، سلسلة إصدارات الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، مرجع سابق، ص 34.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
وفي الوقت الذي يقوم فيه أعضاء المؤسسة بعملية التقويم الذاتي يلاحظ أن  
الاعتماد تقوم به جهات خارجية وغير حكومية في الغالب، كما أن الاعتماد  
يمكن أن يعين الجهات الحكومية على اتخاذ قرارات الترخيص لمزاولة العمل  
بصفة قانونية؛ فالاعتماد بالنسبة للمؤسسة التعليمية ليس هو الترخيص  
فالترخيص من اختصاص السلطات الحكومية وحدها. (1)

كما أن هناك عملية أخرى يؤكد عليها الفكر الإداري الحديث بجانب الاعتماد  
كذلك ذات صلة بالتقويم الذاتي هي منح الجوائز والشهادات، فإثناء الجوائز  
يساعد على تقييم أداء المؤسسات بشكل منطقي ومحايد؛ لأنها تعمل على تصنيف  
المؤسسات حسب النقاط التي تحصل عليها في تطبيق المبادئ الإدارية التي تعبر  
عن فلسفة الجودة الشاملة.

وهناك عدة جوائز مبنية على عمليات تقويمية تصب في خانة إدارة الجودة  
وانتشرت في أنحاء العالم وتبنتها جهات تعليمية وغير تعليمية، وقد كانت أولها  
جائزة (دمنج) اليابانية سنة 1951م وجاءت بعدها جائزة (مالكوم بالدريدج)  
الأمريكية ثم الجوائز الأوروبية وأشهرها النموذج الأوربي (E.F.Q.M) أما في  
المنطقة العربية فهناك جائزة دبي التي نشأت عام 1994م كأول جائزة عربية.  
(2)

إن التقويم الذاتي هو الذي يمهد لإعداد المؤسسة للتقويم الخارجي والاعتماد  
بشقيه المؤسسي والبرامجي، إلا أن الفائدة الحقيقية للاعتماد تكمن في كونه يحفز  
المؤسسة على المضي قدماً وباستمرار في عمليات التجويد والتحسين وضمان  
الجودة.

إذن فالتقويم الذاتي هو توكيد الجودة والسعي إلي التحسين المستمر للعملية  
التعليمية؛ حتى تستوفي حاجات أصحاب المصلحة في بيئة ذات قدر عالٍ من  
التنافس والحركة.

ولكي يكون التقويم فاعلاً في إطار ربطه بنظام الجودة الشاملة يرى الباحث  
أنه لا بد من مراعاة النقاط الآتية:

(1) المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(2) مصطفى حامد الحكيم: الجودة الشاملة وامتياز الأعمال، مرجع سابق، ص 51.

## د. أبو بكر عبد الباقي محمد

1. تحديد الأهداف التعليمية التي تفي بمطلوبات الطلاب وأعضاء هيئة التدريين والمؤسسة التعليمية والتي تخدم أصحاب المصلحة.
2. بناء المنهج وتصميم المقررات الدراسية على النحو الذي يستوفي تلك الأهداف كمخرجات للعملية التعليمية.
3. تضمين أدوات التقويم التي تحدد إلي أي مدى تم استيفاء تلك المخرجات وتطبيقها.
4. استخدام نتائج التقويم لتحسين البرنامج والتخلص من أي قصور بتعديل المخرجات و/أو الأهداف التعليمية لتوافق حاجات أصحاب المصلحة. فإذا كانت أبرز مراحل الجودة الشاملة تتكون من: تحديد رؤية المؤسسة، وجمع وتحليل البيانات والفرص المتاحة، والتدريب وحل المشكلات، والتعليم ووضع النظم الداعمة للجودة كما أشار حمدي عبد العظيم،<sup>1</sup> فإن الجودة الشاملة بهذا المعنى تكاد تطابق التقويم الذاتي، ما يجعلهما وجهين لعملة واحدة فلا جودة بلا تقويم ولا تقويم بلا جودة، وهذا يعني أن التقويم هو مدخل لتحسين الأداء وتجويده في المؤسسة الجامعية.

(1) حمدي عبد العظيم: المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 18.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
**خاتمة البحث (نتائج البحث وتوصياته)**

**أولاً: نتائج البحث:**

1. ظهر نموذج إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة، وتطور إلى أن وصل إلى شكله الحالي وما يزال يتطور؛ بسبب جهود من علماء ظهوروا في العالم غير العربي والإسلامي وبالتحديد في الدول الصناعية والمتقدمة.
2. الجودة كمفهوم لها جذورٌ تاريخية قديمة جداً، وقد سبقت إليها الشريعة الإسلامية من خلال الاهتمام بالعمل، والحث عليه، وأمر المسلم باتقان العمل، وترغيبه فيه، واحترام من يفعل ذلك ومدحه ومكافأته.
3. يتعدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة تبعاً لتباين آراء الباحثين والمختصين وتعدد أفكارهم حولها؛ ما أدى إلى تنوع أوصافها ومسمياتها، ولكن لم يؤثر هذا سلباً؛ بل نالت اهتماماً عالمياً نتيجة لما حقّته من نتائج.
4. تتطلب إدارة الجودة الشاملة إحداث تغييرات إيجابية جذرية داخل مؤسسات التعليم العالي، في الفكر والقيم والسلوك والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونظم إجراءات العمل والأداء.
5. رغم نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عالمياً وإيجابيات العديدة التي برزت، إلا أن استفادة مؤسسات التعليم العالي العربية منها كمدخلٍ إداريٍ حديث لم تكن على درجة مرضية.
6. مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي والإسلامي تواجه أزمة إدارية حادة وعدداً من التحديات؛ ما جعلها عاجزة عن استثمار قدراتها بل وإهدارها في الأمور المعتادة.

7. تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لن ينجح إلا بالقيام بما تقتضيه من الوفاء بواجباتها كافة واتجاهاتها العامة المتمثلة في التحديث، التميز، المشاركة، والسعي لتحقيق أهدافها والالتزام باتباع خطواتها.
8. التقويم الذاتي منذ نشأته كان مرتبطاً بنظام إدارة الجودة الشاملة، لأنه يتحدث عن فحص الجودة واختبارها من أجل تصويب مؤسسة التعليم العالي في إدارتها وقيامها بوظائفها.
9. التقويم الذاتي الجيد يؤدي إلى التعرف بدقة على درجة التوافق بين الممارسات السائدة في مؤسسة التعليم العالي وبين معايير الجودة والاعتماد، ويحدد نقطة الانطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر.
10. التقويم الذاتي هو المدخل لأي نظام لضمان الجودة، لأن نجاح النظام يعتمد على فاعلية نظم التقويم والاعتماد وقياس كفاءة الأداء داخل مؤسسة التعليم العالي أو النظام التعليمي كله.
11. التقويم الذاتي يمهد لإعداد المؤسسة الجامعية للاعتماد، إلا أن الفائدة الحقيقية للاعتماد تكمن في كونه يحفز مؤسسة التعليم العالي على المضي قدماً في عمليات التحسين وضمان الجودة.

#### ثانياً: توصيات البحث:

1. أن يهتم المسلمون بشريعتهم، ويعملوا بمقتضى توجيهاتها؛ فإنها أرست عدداً



- تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية  
من المبادئ والقواعد للكثير من متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. التمسك بجوهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وألا تعتبر شعاراً فقط؛ فهي مجموعة من المبادئ والأساليب الفنية والجهود والمهارات المتخصصة المبدعة الموصلة للتحسين المستمر للأداء.
  3. نشر ثقافة الجودة بما يمهد لإحداث تغييرات إيجابية جذرية للفكر والقيم والسلوك والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونظم إجراءات العمل والأداء، بما لا يخالف دين الإسلام.
  4. التركيز على الصورة الحقيقية للمؤسسة الجامعية بأن تبرز إسهامها في مواجهة متطلبات العصر وتحدياته، مع نشر المعرفة وتوسيع آفاقها، وتطوير المجتمع إلى أعلى المستويات.
  5. أن تتمسك المؤسسة الجامعية بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية والأكاديمية الجيدة، في خدمة القطاعات المكونة للمجتمع، والتنمية الشخصية للطلاب بناءً على حاجاتهم.
  6. أن تترك مؤسسات التعليم العالي التسابق باتجاه التأهيل للحصول على شهادات الجودة واعتبارها غاية في حد ذاتها، وعليها التركيز على جودة الأداء وتقديم الخدمات المتميزة.
  7. إنجاح جهود التقييم الذاتي في المؤسسة الجامعية وذلك بقبول ومساعدة ودعم الأساتذة وبقية العاملين، وأن يكون التقييم الذاتي مكتملاً ومستوعباً لأبعاد التقييم والاعتماد كافة.
  8. لا بد من التمكين لعمليات التقييم الذاتي من أن تؤدي دوراً مهماً ومشهوداً في الجودة الشاملة؛ فهو بمثابة المراقبة المستمرة والمقارنة بالمستويات الوطنية أو الإقليمية أو الدولية.
  9. تطبيق ما يقتضيه نظام الجودة الشاملة بشأن التقييم بحيث تجعل له معايير ومؤشرات قياس يتبناها قادة المؤسسة الجامعية، وتحدد بمعرفة أفراد أو هيئات علمية ومهنية مختصة.
  10. لا بد لمؤسسات التعليم العالي من تكوين أجسام علمية إدارية خاصة بالتقييم، وتستند في عملها على آليات واضحة، وتكون هذه الأقسام ضمن النظم الإدارية للمؤسسة.

د. أبو بكر عبد الباقي محمد

---

11. الانتباه إلى أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن ينصب على كيفية الإفادة من نظم التقويم التي يتضمنها هذا المدخل الإداري المعاصر.

والله الموفق