

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية فى مؤسسات التعليم العالى بجمهورية مصر العربية نجلاء حسنى عباس إسماعيل

المخلص :

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل التى أفرزتها التطورات الإدارية الحديثة ، التى تهدف إلى تحقيق رضا العملاء (الداخليين – الخارجيين) وهو الامر الذى يدعو إلى تبني هذا المدخل ، والأخذ به لدفع نظام التعليم العالى لتحقيق رسالته وأهدافه خاصة فى مجال تحسين كفاءة أداء العملية التعليمية ولقد بدأ التوجه نحو الجودة الشاملة فى مجال التعليم العالى منذ أواخر الثمانينات بهدف تحسين الأداء لكافة الأنشطة مما يساعد على أداء المهام بفاعلية أكثر وتكلفة أقل وتقديم أفضل الخدمات التعليمية للوصول الى خريجين ذوى كفاءة عالية يقبلهم سوق العمل .

إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى تقوم على أساس توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية بالجامعات إلى تحقيق رغبات العملاء مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب للوصول إلى خريجين ذوى كفاءة عالية يقبلهم سوق العمل وذلك من خلال ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الإلتزام بمبدأ التوجه بالعميل و الإلتزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر والإلتزام بمبدأ المشاركة ومسئولية الجميع للجودة وتقييم الاداء الجامعى لكافة جوانبه بما يتوافق مع الفلسفة الجديدة .

تواجه مؤسسات التعليم العالى مشكلات تؤثر على جودة الخدمة المقدمة للطلاب والصورة الذهنية لتلك المؤسسات لذلك يكون تجويد مؤسسات التعليم العالى والبرامج المقدمة فيه بتطبيق ادارة الجودة الشاملة خيار لا بديل له وهو الطريق الوحيد لتحقيق فكرة التحسين المستمر للعملية التعليمية ومن ثم تحقيق مستوى أفضل للخدمة التعليمية .

Abstract :

Comprehensive quality management portal is a portal produced by modern administrative developments to achieve customer satisfaction (internal, external) which calls for the adoption of this portal and by driving the higher education system to achieve the its particular mission and goals in improving the efficiency of the educational process. The orientation to total quality started in higher education since the late 1980s to improve the performance of all activities which helps to perform tasks more effectively and at lower cost and provide better educational services to reach highly qualified graduates accepted in the labor market.

Total quality management in higher education based on directed all academic, administrative and financial activities in universities To meet the wishes of the customer with the continuous development and improvement of the quality of educational service for students to reach highly qualified graduates accepted in the labor market. Through a new organizational culture based on the principle of customer orientation, senior management's commitment to continuous improvement, commitment to the principle of participation, the responsibility of all toward the quality and evaluate the academic performance of all aspects in line with the new philosophy. Higher education institutions face problems affecting the quality of service provided to students and the image of those institutions. So the quality in higher education institutions and offered programs for application of Total Quality Management is irreplaceable and the only way to achieve a continuous improvement of the educational process and thus achieve a better standard of education service.

مشكلة البحث :

نظرا لتدنى مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب بالتعليم العالى وعدم رضا الطلاب عن جودة الخدمة المقدمة لهم مما يتطلب البحث عن أفضل السبل لتحقيق فكرة التحسين المستمر للعملية التعليمية ومن ثم تحقيق مستوى أفضل للخدمات التعليمية لذلك تتمثل المشكلة فى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالى للمساهمة فى تحسين جودة الخدمات التعليمية وتحقيق رضا الطلاب .

ويمكن صياغة مشكلة البحث كالتالى :

١. ما دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى تحسين جودة الخدمات التعليمية ؟
٢. ما دور الادارة العليا بمؤسسات التعليم العالى فى تقويم الثقافة التنظيمية السائدة بالتعليم العالى لتتفق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟

أهمية البحث :

١. الاستفادة من المقارنة بين الوضع الحالى لمؤسسات التعليم العالى فى ظل غياب التطبيق الفعال للجودة الشاملة وما يمكن ان يكون عليه الوضع إذا تم تطبيقها والشكل الذى يتعين ان تكون عليه الثقافة التنظيمية بالتعليم العالى .
٢. تطبيق الفكر الإدارى الحديث فى مجال الخدمات التعليمية حسب المعايير الجديدة للجودة الشاملة .
٣. تشجيع التحسين المستمر لتحسين جودة الخدمات التعليمية .

أهداف البحث :

١. تحسين جودة الخدمات التعليمية لتحقيق رضا الطلاب .
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم العالى والثقافة التى تتفق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

فروض الدراسة :

من إستعراض مشكلة الدراسة وتحديد اهدافها والإطار النظرى تم وضع الفروض التالية لتساعد على الإجابة على التساؤلات البحثية

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية فى مؤسسات التعليم
نجلاء حسنى عباس إسماعيل

١. لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم العالى محل الدراسة على الثقافة التنظيمية التى تتفق ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٢. لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لتوقعات الطلاب لأبعاد جودة الخدمات التعليمية على إدراك الطلاب لمستوى الأداء الفعلى للخدمة وتم تقسيم البحث الى ستة اجزاء :

- أولاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى .
- ثانياً : مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى .
- ثالثاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى .
- رابعاً : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى .
- خامساً : إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى .
- سادساً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى .

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى :

يوجد العديد من الأهداف التى تسعى إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى إلى تحقيقها وهى :

١. تكامل كل العناصر التى تؤثر فى خدمة المخرجات التعليمية .
٢. وضوح أهداف الجودة لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم .
٣. تنظيم برامج للتدريب المستمر لتحسين الجودة .
٤. تحسين المخرجات التعليمية وإمكانية القدرة على التنافس على المستويات القومية والدولية .
٥. تحليل تكلفة الجودة وطباعة ومطابقة النتائج بالأهداف الموضوعية .
٦. زيادة الفاعلية التنظيمية وذلك بتوفير القدرة على العمل الجماعى وتحقيق فعالية الإتصالات وإشترك جميع الأفراد فى حل المشكلات وتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد .
٧. الأداء الصحيح للعملية التعليمية من المرة الأولى مع العمل على التحسين والتطوير المستمر لتحقيق رغبات الطلاب .

وترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تهدف إلى :

١. تقديم خدمات تعليمية متميزة تفوق توقعات المستفيدين .
٢. العمل على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأنشطة بمؤسسات التعليم العالي لتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية .
٣. الأداء الصحيح للعملية التعليمية من المرة الأولى ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب ذلك دعم الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة وتهيئة مناخ العمل وتحسين الأداء والتعليم المستمر والتدريب للقادة والإداريين .

ثانيا : مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تتمثل مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فيما يلي :

١. غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
٢. تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية.
٣. نقص نصيب الجامعات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
٤. تزايد البطالة بين الخريجين.
٥. زيادة المعروض من الخريجين عن الطلب عليهم.
٦. الفجوة الموجودة بين المناهج التي يتعلمها الطلاب في التعليم العالي وبين متطلبات سوق العمل، الأمر الذي يؤدي إلى أن يحكم المجتمع ومؤسساته المختلفة على التعليم العالي بانخفاض جودته.
٧. صعوبة الظروف الإقتصادية للدول بصفة عامة وللدول النامية بصفة خاصة مما يزيد من صعوبة الحصول على فرصة عمل ويؤثر بالسلب على مستويات معيشة الفرد.
٨. التزايد المستمر في تكاليف التعليم العالي والذي سيؤدي إلى تخلي الكثير من العائلات عن إحقاق أبنائهم بالتعليم العالي على الرغم من الأهمية المتزايدة لحصول الطلاب على مؤهل عالٍ لكي يضمنوا تأمين مستقبلهم الإقتصادي.

٩. تزايد تطلعات الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب الشركات واستعدادهم لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي وذلك للتأكد من تحقيقها لتطلعاتهم هذا إلى جانب توقعات الطلاب فيما يتعلق بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة .
١٠. أفضل طريقه لتحسين نوعية العمل والأداء والنتائج هو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة
١١. تساعد إدارة الجودة الشاملة على توقع المنافسة من خلال جهودها المستمر من أجل تحسين جودة الأداء
١٢. إدارة الجودة الشاملة تسمح بتوفير مناخ العمل المناسب وتكوين فرق عمل متعاونة
١٣. العاملين في مجال التعليم العالي سوف يحتاجون إلى أساليب جديدة ومهارات جيدة لتقديم خدمات تعتمد على الإفادة من المعارف والمفاهيم والممارسات التي يقدمها مدخل إدارة الجودة الشاملة في سياق التعليم العالي وذلك بهدف التركيز على مستوى الكفاءة والفعالية للمؤسسات التعليمية وتطوير أدائها وإبرازه وتحسينه بشكل مستمر .

تري الباحثة أن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتمثل في التالي :

١. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من مؤسسات التعليم العالي في معظم دول العالم .
٢. ضرورة إجراء التحسينات للعملية التعليمية بصوره مستمرة نظرا للمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي .
٣. تحقق المؤسسة التعليمية مزيد من التميز والشهرة .
٤. استثمار إمكانيات جميع الأفراد العاملين بالتعليم العالي .
٥. زيادة طلبات وتوقعات العملاء والعاملين فيما يخص العملية التعليمية وأسلوب العمل.

ثالثاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومؤسسات

التعليم العالى :

فيما يلي أهم المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالى هي :

١- إدراك الطبيعة الخاصة للجامعات و المعاهد بأنها منظمات خدمية في المقام الأول، وبالتالي نحن في حاجة إلى تطبيق جودة الخدمة في هذه المؤسسات ، وما يترتب على ذلك من صعوبات ومعوقات قد تعترض عمليات التطبيق خاصة في الأجل القصير .

٢- إدراك الطبيعة الخاصة للموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات.

١/٢- القيادة الجامعية : متمثلة في الإدارة العليا في الجامعة وهي تتخذ القرارات الإستراتيجية وتضع الخطط وترسم السياسات وهي المحدد الرئيسي لكفاءة الأداء ، وهذه الفئة قد تكون الدافع الرئيسي نحو نجاح عملية التطبيق .

٢/٢- أعضاء هيئة التدريس : وهم الفئة الأكثر عدداً والأكثر تأثيراً ، وهم أيضا الذين يعكسون الجانب الفنى للعملية التعليمية ، وهم أساس التقدم المعرفى لأى مؤسسة تعليمية

٣/٢- معاونى أعضاء هيئة التدريس : وهم المعيدون والمدرسون المساعدون ، وهم حلقة وصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، فهم الذين يتحملون ثمار التطبيق للجودة الشاملة سواء كان فاشلاً أم ناجحاً ، لذا وجب دمجهم في عملية التطبيق والإستعانة بهم .

٤/٢- الجهاز الإدارى : بدءاً من أمين عام و حتى أحدث موظف وعامل وهم مسئولون عن الشؤون المالية و الإدارية و المبنى والتجهيزات والمعامل .

٥/٢ - الطلاب : وهم المادة الخام التى يعمل النظام عليها وإخراجها في شكل متميز وبما يخدم متطلبات سوق العمل ، ولا شك أن هؤلاء يجب أن يكون لهم دور متميز في تطبيق الجودة الشاملة وأخذ آرائهم في المناهج وطرق التدريس والإمتحانات وطرق تقييمها .

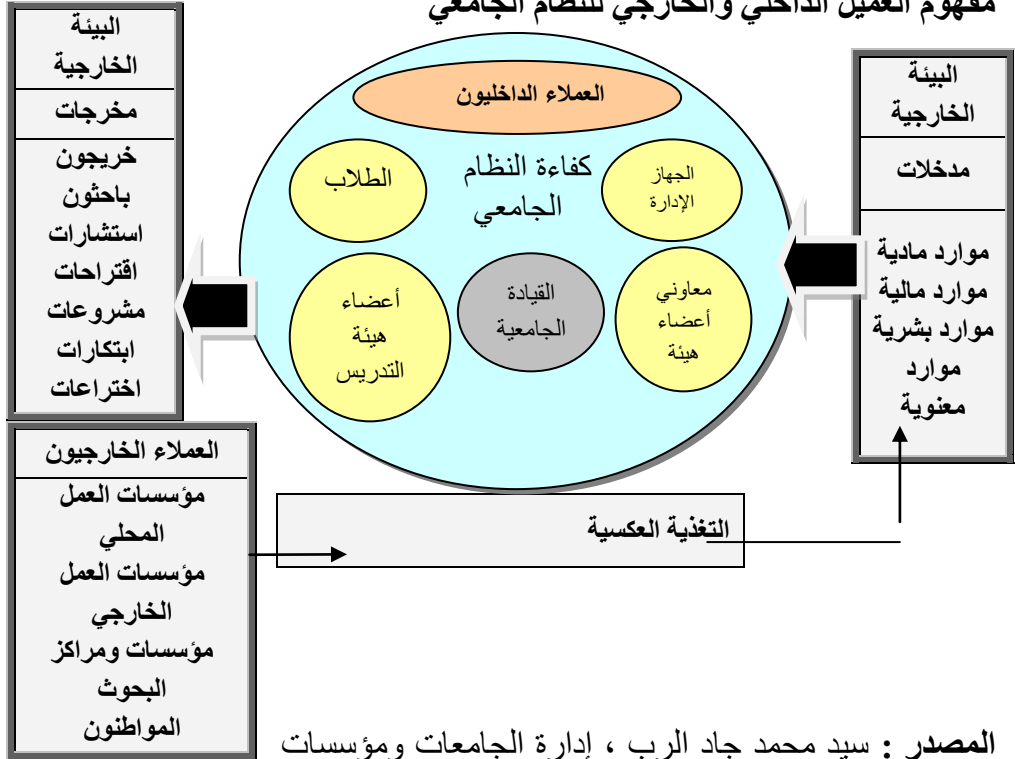
أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم
نجلاء حسنى عباس إسماعيل

٦/٢- إن هذه الفئات الخمس تمثل آراء واتجاهات و ميول مختلفة ، وبالتالي لهم حاجات ومتطلبات متنوعة ، إنهم يمثلون العميل الداخلى ولايقبلون أهمية عن العميل الخارجى وهم الفئات التى تتلقى مخرجات النظام الجامعى مثل:
١/٦/٢ - مؤسسات العمل المحلية بكافة أنواعها .
٢/٦/٢ - نظم الدراسات العليا سواء داخل أو خارج الجامعة .
٣/٦/٢ - مؤسسات العمل الخارجية بكافة أنواعها و نطاقاتها الجغرافية .

ويوضح الشكل التالى مفهوم العميل الداخلى والخارجى للنظام الجامعى :

شكل رقم (١)

مفهوم العميل الداخلى والخارجى للنظام الجامعى



المصدر : سيد محمد جاد الرب ، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالى إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين (٢٠١٠) ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٦

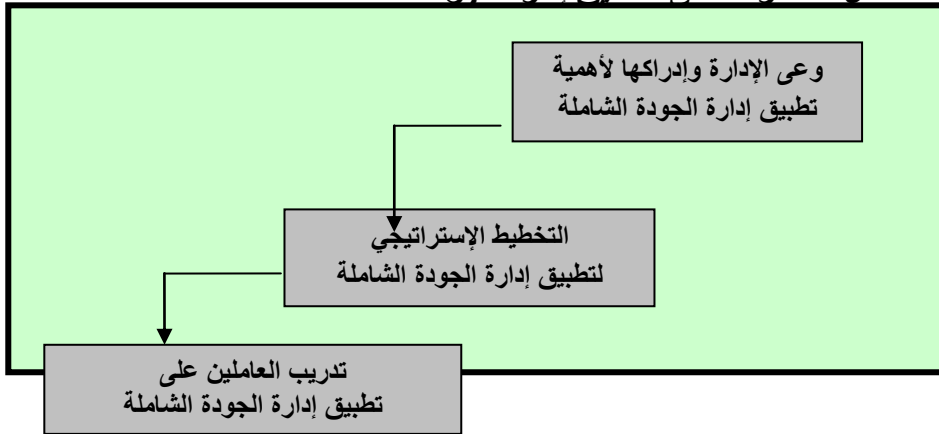
- ٣- أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة هو إدراك حاجات ومتطلبات العملاء
- ٤- بناء هياكل تنظيمية جامعية تتسم بـ :
 - ١/٤- المرونة التنظيمية و القدرة على التكيف مع المتغيرات .
 - ٢/٤- انخفاض عدد المستويات التنظيمية أى تكون هذه الهياكل سطحية "مفرطة" وليست رأسية
 - ٣/٤- التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات و عدم الإزدواج .
 - ٤/٤- بناء الهياكل التنظيمية حول الوظائف وليس حول الأفراد .
 - ٥/٤- الحفاظ على الوقت وإدارته بكفاءة .
- ٥- تصميم وظائف و نظم ومناهج تتصف بالمرونة و السهولة .
- ٦- الاعتماد على قوانين و نظم وإجراءات إدارية غير معقدة .
- ٧- تصميم نظم لقبول الطلاب تعتمد على الدمج بين المجموع والمهارات .
- ٨- تطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس و نظم تقويم الإمتحانات بحيث تتمشي مع احتياجات المجتمع وقدرات الطالب ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس، وأن يكون لدى الطالب الفرصة في اختيار نوع ونظام الدراسة الذي يرغبه " نظام الساعات المعتمدة Credit Hours " .
- ٩- تنمية الوعي الذاتي والتقييم الذاتي لدى الطلاب ، حيث تعتمد الجودة الشاملة على الإدارة الذاتية مثل حلقات الجودة و فرق العمل المدارة ذاتياً .
- ١٠- إحداث التكامل بين مؤسسات التعليم العالي على مستوى الدولة .
- ١١- السعي وراء الإستفادة من تجارب الجامعات المتقدمة واتخاذها كنمط Benchmarking يمكن تطبيقه .
- ١٢- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
- ١٣- اهتمام إدارة المعاهد بجودة مدخلات عملية التعليم العالي والعملية التعليمية نفسها ومخرجاتها.
- ١٤- أهمية توجه إدارة المعاهد بسوق العمل، بحيث تتحرى جيداً عن إحتياجات وتوقعات هذا السوق من الخريجين مع إدراك أن هذه الإحتياجات والتوقعات تتغير من وقت لآخر.

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم
نجلاء حسنى عباس إسماعيل

- ١٥- تحديد مستويات الجودة في كل مجالات وأنشطة الأداء بحيث تستهدف الإدارة بلوغها من خلال برنامج التحسين المستمر.
- ١٦- دعم وتأثير الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة .
- ١٧- الإهتمام بسلامة وجودة البرامج التعليمية.
- ١٨- الإهتمام بصياغة الإختبارات بأسلوب منهجي وموضوعي في كافة المراحل الدراسية.
- ١٩- التحديد الواضح للأهداف حيث أن التحديد المبهم للأهداف سوف يؤدي إلى اللامركزية الشديدة في إتخاذ القرارات.
- ٢٠- توفر نظام معلومات متكامل حيث الغياب التام لهيكل محدد لجميع المعلومات عن الأداء حتى تصبح متاحة أمام القيادات المختلفة يعرقل عملية إتخاذ القرارات ويشير كوش إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة قوية واعية وتوجيهها من قمة التنظيم إضافة إلى وضع إستراتيجية متماسكة مع التدريب على تطبيق مفاهيم وأدوات الجودة الشاملة وهو ما يوضحه الشكل التالي الذى يبين طريقة الشلال كمطالبات لتحقيق الجودة الشاملة .

شكل رقم (٢)

طريقة الشلال كمسار خطي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر : هيوج ، كوشى ، إدارة الجودة الشاملة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة
و ضمان إستمرار الإلتزام بها ، ترجمة طلال بن عايد الأحمدى ، الرياض معهد
الإدارة العامة ، مركز البحوث (٢٠٠٢)

وترى الباحثة .. أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ليس من الأمور اليسيرة ، نظرا لترسيخ المفاهيم الإدارية التقليدية لدى الإدارة العليا ، مما يتطلب تغيير ثقافي شامل وإقتناع ودعم من الإدارة العليا بضرورة التطوير والتحسين المستمر والإعلان بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين علي مختلف مستوياتهم وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق بهدف تحقيق رغبات وتوقعات العملاء (الطلاب – سوق العمل) .

رابعاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

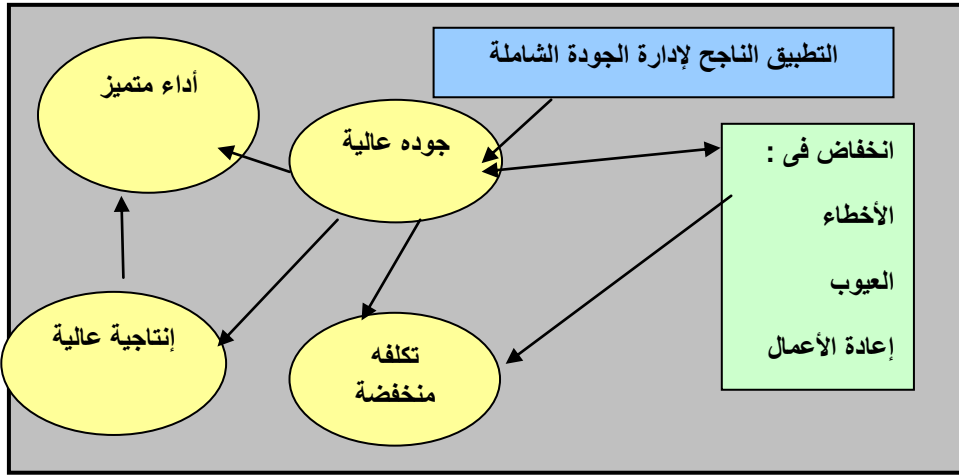
- يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الفوائد منها :
- ١- زيادة رضا العملاء الخارجين سواء من ناحية رضا الطلاب عن مستوى جودة الخدمة المقدمة إليهم، أو من ناحية رضا سوق العمل عن كفاءة مخرجات التعليم الجامعي.
 - ٢- زيادة الرضا الوظيفي للعملاء الداخليين (أعضاء هيئة التدريس – العاملين) وتحسين كفاءة أدائهم وتحسين جودة خريجي الجامعات لزيادة الطلب عليهم .
 - ٣- بناء ثقافة وفلسفة جديدة محتواها التحسين المستمر في كافة النواحي والأنشطة.
 - ٤- زيادة النصيب السوقي للجامعة في سوق العمل الداخلي والخارجي.
 - ٥- خفض معدلات البطالة لتضييق كفاءة الخريجين واحتياجات سوق العمل.
 - ٦- تنمية الموارد البشرية.
 - ٧- تغيير الإتجاهات وبناء فرق عمل
 - ٨- إيجاد ميزه تنافسية للجامعات على المستوى المحلى والإقليمي والمستوى العالمى.
 - ٩- ثقه متزايدة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في إدارتهم .
 - ١٠- تحسين وتبسيط الإجراءات الإدارية .
 - ١١- إلترام حقيقى من الأكاديمين والإداريين نحو رضا العملاء أو المستفيدين .
 - ١٢- تحول الرؤية من التركيز على إدارة العمل إلى التركيز على الطلاب .
 - ١٣- تطوير الخبرات التعليمية والتربوية لدى الطلاب .
 - ١٤- التحسين المستمر للجودة من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل عدد الأخطاء والإستخدام الأمثل للمواد البشرية والمادية مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم
نجلاء حسنى عباس إسماعيل

١٥- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الحصول على جودة عالية للخدمات التعليمية مما يؤدي إلى تقليل التكلفة مع تحقيق إنتاجية عالية وينعكس ذلك في صورته أداء متميز كما هو مبين في الشكل التالي :

شكل رقم (٣)

ثالث التميز : العلاقة بين الجودة والتكلفة والإنتاجية



المصدر : عبدالله بن موسى الخلف ، ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، (١٩٩٧) المجلد السابع والثلاثون العدد الأول ، ص ١٦٠

ترى الباحثة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالى يحقق ما يلي

من فوائد:

١. تحقيق رضا الطلاب والعاملين وسوق العمل وجميع المستفيدين من العملية التعليمية
٢. تخفيض شكاوى الطلاب والعاملين .
٣. التحسين والتطوير المستمر لكافة الأنشطة الإدارية والمالية والأكاديمية .
٤. زيادة مشاركة العاملين ورفع الروح المعنوية .
٥. تحسين عملية الإتصال والتعاون بين جميع الأفراد لتحسين الأداء .
٦. تسهيل عملية القيام بالأنشطة التعليمية

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية فى مؤسسات التعليم
نجلاء حسنى عباس إسماعيل

خامسا: إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى :

يمكن لمنظمات التعليم العالى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال القيام بالإجراءات التالية :

١. تحديد الأهداف التى تحقق المنافسة المستمرة لتحقيق تميز المنتج (الطالب) عن المنتجات الأخرى التى تنتجها مؤسسات أخرى ويراعى أن تبني المؤسسة التى تطبق إدارة الجودة فلسفة جديدة تتناسب مع العصر الحالى ومتطلباته

٢. تهيئة مناخ العمل وذلك بإعداد وتأهيل العاملين فى المؤسسة التعليمية لفهم وقبول والإقتناع بمفاهيم وممارسات وأسلوب الجودة الشاملة ويتم فى هذا الإجراء بناء نظام لضمان جودة المنتج من أول مرة وإنشاء نظم وبرامج للتدريب والتعليم المستمر والتطوير الذاتى .

٣. قياس الأداء والسعى للتطوير المستمر لنظم الإنتاج والخدمات المقدمة لتحسين الجودة والإقلال من النفقات وهذا يتطلب بناء مجموعة من المقاييس .
والمعايير المناسبة للحكم على الأنشطة والإجراءات التنفيذية كما يتطلب أيضا نظام للمعلومات مبنى على رصد واكتشاف المعلومات التى تتصل بالمؤسسة التعليمية وأنشطتها.

ترى الباحثة أن إجراءات تطبيق الجودة الشاملة فى التعليم العالى تتمثل فى التالى :

١. تشكيل مجلس إدارة للجودة
٢. بناء ثقافة تنظيمية تتفق ومتطلبات الجودة الشاملة .
٣. الأخذ بمنهجية التحسين المستمر .
٤. تدريب القادة والعاملين .
٥. إعلان الإدارة العليا عن تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة .

سادسا : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى :

يوجد العديد من المعوقات التى تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى منها :

أ- معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي لمؤسسة التعليم العالي

ويتمثل هذا النوع من المعوقات فيما يلي :

١. ازدواجية الهيكل التنظيمي والتي ترجع إلى وجود هيكلين للمؤسسة إحداهما إداري والآخر أكاديمي مما يخلق عالمين متوازيين لا يقوم بينهما تعاون متبادل كما هو مفترض.
٢. شدة التقسيم والتي تؤدي إلى الإهتمام بتحقيق أداء أفضل على المستوى الجزئي (مستوى الإدارات والأقسام) أكثر منه على مستوى المؤسسة، ولعل من السمات الرئيسة للجودة اهتمامها بالمؤسسة في مجملها على نحو متداخل من الأنظمة.
٣. القيادة المشتتة حيث يركز عميد المعهد على الشؤون الخارجية دون إنباء الإهتمام الكافي لدوره داخل المؤسسة، ولعل ذلك يكون من أكثر المؤثرات السلبية على إعادة تنظيم المؤسسة داخلياً لتحقيق الجودة والتي تتطلب بالضرورة دعماً قيادياً .

ب- معوقات تتعلق بقيادة مؤسسات التعليم العلى ذاتها (Sirvanci , 2004)

تعد القيادة العليا أحد العناصر اللازمة لإدارة الجودة الشاملة ، ورؤساء مؤسسات التعليم العالي لا يتمتعون بالسلطة المطلقة لتعيين أو فصل العاملين ولتوزيع الموارد فمثلاً في المعاهد يتم العمل عن طريق نظام حكومي مشترك حيث يشارك أعضاء هيئة التدريس في إدارة شؤون المعاهد مع العمداء ، وهذا النوع من الحكمة يؤدي إلي تشتت السلطة والمسئولية ونتيجة لذلك فإن الإدارة العليا تنقصها السلطة لعمل تغييرات قوية ومفاجئة في مؤسسات التعليم العالي ، يصعب عليهم تعميم هذه القيم والأهداف ونشرها عبر مستويات مؤسسة التعليم العالي.

ج- معوقات تتعلق بالثقافة السائدة في مؤسسات التعليم العالي:

تتمتع مؤسسات التعليم العالي بتقاليد ذات جذور عميقة ترجع إلي عدة قرون مضت تجعلها مقاومة للتغيير ، إلا أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة يحتاج من المؤسسات التحول من التركيز على المنتج إلي التركيز على السوق ، مع ذلك فإن

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم
نجلاء حسنى عباس إسماعيل

ولاء عضو هيئة التدريس لمجاله الأكاديمي ، أما المتطلبات السوقية لطلابهم فتأتي ثانية في الأهمية .

١ . مؤسسات التعليم العالي : تختلف عن غيرها من المؤسسات بحيث إنها تتمتع بحصانة ضد أي تقييم طبقاً لمعايير معينة من جانب الآخرين ، وهو الأمر الذي يعوق عملية تحليل الذات ، أي جهود تبذل للتأثير على مؤسسات التعليم العالي ينظر إليها على أنها تطفل غير مرغوب فيه .

٢ . التفرد : كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى الظهور بصورة متفردة غير مسبوقه، الأمر الذي يجعل وضع معايير عامة لتطبيقها في جميع المؤسسات غير مقبول ولن يلقى باعتباره ضرورة حتمية عاجلة .

٣ . الفردية مقابل فرق العمل : تعتمد جهود الجودة الي حد كبير على فرق العمل . إلا أن مؤسسات التعليم العالي تتناقض مع ذلك في إعطائها الأولوية في المكافأة والتقدير للأعمال الفردية سواء الأكاديمية أو الإدارية بدلا من الإهتمام بالتقييم على أساس الأداء والإنتاجية الجماعية .

٤ . النظام مقابل الفرد : ينصب تركيز الجودة على تحسين النظام بإعتباره مصدراً أساسياً للمشكلات . لكننا نجد الوضع معكوساً في مؤسسات التعليم العالي حيث تعزى المشكلات إلي أخطاء الأفراد وليس النظام .

٥ . التحسين المستمر : جميع العمليات يجب أن تخضع للتحسين المستمر إلا أن هذا يتعارض مع الاعتقاد السائد في مؤسسات التعليم العالي بأن الجودة متحققة وممارسة بالفعل ومن ثم فلا حاجة إلي تبني جهود لتحسين أو توكيد الجودة .

١- المشاركة : من المبادئ الأساسية للجودة التأكيد على أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ ما يتعلق بهم من قرارات لكن الفكر السائد في مؤسسات التعليم العالي يعتقد أن هذه المشاركة متحققة مما لا يستلزم تغيير طريقه .

٤- معوقات تتعلق بالعامل اللغوي :

مصطلحات تتعلق بالجودة والتحسين المستمر لكنها لا تلقى الصدى الطيب لها في مجتمعات التعليم العالي ، ومن هذه المصطلحات :

١- العميل ورضاء العميل : أن القوة المحركة لكافة جهود الجودة والتحسين المستمر ترتكز على العميل ومقابلة توقعاته، وترجع مقاومة هذه المصطلحات في أوساط التعليم العالي إلي عدة أسباب أن الكثير من الذين يعملون في مجال التعليم العالي يرون أن هذه المصطلحات تعد بسيطة وتجارية بالنظر إلي العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب .

وثانيها .. أن هذه المصطلحات تفرض قيود محددة على تقييم التعليم العالي ، والتركيز على العميل هو العنصر الأكثر أهمية من بين عناصر إدارة الجودة الشاملة. الجودة تعرف أحيانا بأنها مقابلة توقعات العميل والتفوق عليها.

٢- الرقابة و الإدارة : كلا المصطلحين لا يلاقي ترحيبا في أوساط التعليم العالي ، حيث يستشعر القائمون على مؤسسات التعليم العالي أن في هذه المصطلحات تقييد لهم أو لأدوارهم التي يقومون بها ، بينما نجد أن التحسين المستمر يستلزم وجود رقابة جماعية تهدف إلى الوصول إلي أهداف المنظمة

٣- تأثير التطورات التكنولوجية على التعليم العالي : تسجيل المحاضرات على أشرطة الفيديو والأقراص المدمجة وإستخدام الوسائط المتعددة في التدريس ونشأة التعليم عن بعد والتي غيرت من عمليات التعليم هيكلياً ، وأنقصت من دور التعليم التقليدي في قاعات الدراسة.

هـ معوقات تتعلق بمقاومة أعضاء هيئة التدريس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتمثل هذا النوع من المعوقات فيما يلي :

١. الإرتياب في دوافع الإدارة حيث يري بعض الأكاديميين أن استخدام إدارة الجودة الشاملة سوف يزيد من سيطرة وتحكم جهات خارجية في مؤسسات التعليم العالي ويحد من إستقلالهم وحريتهم الأكاديمية .
٢. شعور بعض الأكاديميين بأن إدخال إدارة الجودة الشاملة يعنى ضمنا انتقاد أدائهم كما يعد مؤشراً على فقدان الثقة فيهم .
٣. تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعمل الجماعي ، وهذا قد لا يتناسب وأسلوب أداء بعض أعضاء هيئة التدريس ، وخاصة الذين يميلون للعمل الفردي .

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية فى مؤسسات التعليم
نجلاء حسنى عباس إسماعيل

٤. سوف يزيد إستخدام إدارة الجودة الشاملة من هرمية الإدارة فى مؤسسات التعليم العالى ، حيث سيزيد من طبقات أو درجات الهيكل الإداري من خلال إضافة إدارة متخصصة لإدارة الجودة الشاملة.

وترى الباحثة أن مواجهة المعوقات التى تقف أمام تطبيق الجودة الشاملة فى التعليم العالى يعد من الأمور الهامة لأن الفهم والإدراك لهذه المعوقات يساعد فى السيطرة عليها وإيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها واتباع الطرق السليمة فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تعديل ثقافة المنظومة التنظيمية بما يلائم أسلوب إدارة الجودة الشاملة وخلق ثقافة تنظيمية تتفق مع مفاهيمها ومتطلباتها وتعتبر احتياجات ورغبات الطلاب وسوق العمل فى المقام الأول عند تحديد أهداف الجودة .

نتائج البحث :

- أظهرت نتائج هذا البحث مجموعة من النتائج تتمثل فى التالى :
- ١ . وجود أثر معنوى ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم العالى محل الدراسة على الثقافة التى تتفق ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ٢ . وجود أثر معنوى ذو دلالة احصائية لتوقعات الطلاب لأبعاد جودة الخدمات التعليمية على إدراك الطلاب لمستوى الاداء الفعلى للخدمة .
 - ٣ . ضعف البنية الأساسية فى بعض مؤسسات التعليم العالى اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
 - ٤ . غياب الرضا للعاملين يؤثر سلبا على فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 - ٥ . إدراك المسئولين فى التعليم العالى بأن عناصر الثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات غير مهياة بشكل كامل لقبول واستيعاب فكر إدارة الجودة الشاملة
 - ٦ . هناك فروق بين جودة الخدمة المقدمة للطلاب وبين ما كان يتوقعه الطلاب من مستوى الخدمة .
 - ٧ . وجود معوقات تعوق وتفيد فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل فى التالى:
 - أ- إزدواجية الهيكل التنظيمى
 - ب- تداخل المهام بين الادارات والعاملين
 - ت- عدم العمل بروح الفريق
 - ث- مقاومة التغيير
 - ٨ . غياب الاهتمام بتنمية قدرات ومهارات الإداريين .
 - ٩ . لا يوجد تعاون أكاديمى مشترك بين مؤسسات التعليم العالى .

التوصيات :

- ضرورة القيام بمجموعة من التوصيات تجاه إدارة الجودة الشاملة وتهيئة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل فى التالى :
١. تقويم الثقافة التنظيمية بكامل عناصرها لكى تتفق ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 ٢. تحديد الفجوة بين توقعات الطلاب لأبعاد جودة الخدمات التعليمية وبين إدراكهم لمستوى الأداء الفعلى للخدمة وإتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق رضا الطلاب .
 ٣. ضرورة توفير البنية الاساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 ٤. ضرورة العمل على قياس رضا كافة الفئات المختلفة من العاملين وأن تؤخذ المعلومات الناتجة عن عملية القياس واعتبارها تغذية عكسية والاستفادة منها فى تحسين نظام العمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 ٥. ضرورة قيام الإدارة العليا بدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها .
 ٦. تنظيم دورات تدريبية واقعية للإداريين بمختلف اختصاصاتهم بعد تحديد الموضوعات التى تحتاج إلى تنمية قدراتهم فيها والتعرف على ارائهم .
 ٧. إحداث التكامل بين مؤسسات التعليم العالى على مستوى الدولة .
 ٨. التحسين المستمر للبنية الاساسية مهما كانت تكلفة ذلك لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المراجع:

أولاً : المراجع العربية :

١. على السلمى ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، القاهرة ، دار الغريب للطباعة ، (١٩٩٥) ص ٢٥ .
٢. أسامة محمد سيد على ، محمد أبو حسيبة مرسى ، *الطريق للإصلاح إدارة الجودة الشاملة* ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع (٢٠١٠) ، ص ١٢٥ .
٣. فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة : رؤى التنمية المتواصلة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة (٢٠٠٠) ص ٧٢ .
٤. دوهرتى ، صيوفرى ، *تطوير نظم الجودة فى التعليم* . ترجمة عدنان الأحمد وآخرين دمشق : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٩٩) .
٥. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالى إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين ، *مرجع سبق نذكره* ، ص ١١٥-١٢٠ .
٦. فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها فى صناعة الغزل والنسيج المصرية ، *مجلة البحوث التجارية* ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، (١٩٩٤) ، المجلد السادس عشر ، ص ٦٣،٦٢ .
٧. احمد سيد مصطفى ، *إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن العشرين* ، بحث مقدم للمؤتمر العلمى السنوى الثانى ، إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى ، بينها ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ١١-١٢ مايو (١٩٩٧) ص ٣٧٣ .
٨. عبدالله بن موسى الخلف ، *ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية* . الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، (١٩٩٧) المجلد السابع والثلاثون العدد الأول : ١٢١-١٦٠ .
٩. أسامة محمد سيد على ، محمد أبو حسيبة مرسى ، *الطريق للإصلاح* ، إدارة الجودة الشاملة ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع (٢٠١٠) ص ١٢٧ .
١٠. أحمد عادل محمد يوسف سلام ، *مرجع سبق نذكره* ، ص ٨٥-٩٠ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Brocka ,B. and Brocka , M .S . Quality management: Implementing the best ideas of the masters. New York Research D. Irwin , inc. (1992)
2. Keels H.R. , Creating a culture of evaluation and self regulation in higher education, *Organizations quality control and applied statistics*, (May 1996) , vol 14 no3,p293
3. Crumrine ,B and Runnels,T. Total quality management in vocational technical education . office of Educational, *Research and Improvement Washington*, D. c , USA.
4. Hazzard , T., The strengths and weaknesses of total quality management in higher Education(1993) <http://orders . edrs . com /members /sp . cfm? AN=ED364148>.
5. Lewis ,R.G 8c smith, D.H Total Quality in higher Education . Floride : (1994): st Lucia press.
6. Sirvanci M TOM. Implementation critical Issues for TOM in higher Education the TOM magazine , (2004) 16 issue 6, PP : 382-386 .
7. Harvey , L., Beyond TQM Quality in higher Education (1995) Issne2 PP 46-123 .