

## نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية

تطبيقات مختارة مع الإشارة الى تجربة جامعة النهرين

م.د. نغم حسين نعمة

م.م. نجود شاكر حسين

جامعة النهرين/كلية اقتصاديات الاعمال

جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد

### المستخلص

إن المنتبـع لأداء مؤسسات التعليم العالي في العراق لابد أن يلاحظ ذلك التدهور المطرد في جودة الخدمات التي تقدمها ، ولعل ما يؤكد هذا التدهور ، التدني في درجات الاختبار والقصور في المهارات الأساسية للخريجين وتزايد معدلات التسرب وطول مدة المكوث واتساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل وقدرات الخريجين. كل ذلك يؤكد ضرورة البحث عن حل أو فلسفة إدارية يمكن أن تساعد مؤسسات التعليم العالي على النهوض وتخطي هذه الصعوبات ومعالجة حالة التدهور تلك. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** في المؤسسات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها من دون إحداث هدر تربوي ، كما تساهم هذه الأنظمة مجتمعة على تلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع واعضاء هيئة التدريس ، فضلاً عن تحسين طرائق التدريس ووسائل التقييم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الذاتي ، وهذا يتطلب حشد الجهود وتوافر الصبر من قبل المستويات الإدارية كافة على تحقيق النتائج ، كما يتطلب انماطاً "قيادية ديمقراطية" تؤمن بمبدأ المشاركة والتعاون بين جميع المشاركين ويسود بينهم التقدير والاحترام ويتمتعون بروح معنوية عالية ودافعية نحو التغيير الأفضل. فالجودة الفعالة في حالة التعليم العالي ، تتمثل في المنتج المتولد بواسطة مؤسسات التعليم العالي ، إذ أن التعليم يلعب دوراً رئيساً في عملية التنمية ورفي الشعوب وتطورها ، ويعد من أهم الاستثمارات المستدامة هو لا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في الجامعة ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة ومن جانب الخريجين وسوق العمل والمجتمع من أجل تحقيق معادلة فاعلية وجودة التعليم العالي.

في هذا البحث سيتم تناول آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ، إذ سنقوم بداية بتوضيح أساسيات إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والأهمية والأهداف ، وبيان متطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي ، ومن ثم نعرض مجموعة من التجارب الرائدة في هذا المجال مع الإشارة الى تجربة جامعة النهرين ، وصولاً الى بناء نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية.

## **Towards the implementation of TQM in Iraqi universities Selected applications with reference to the experience of Al-Nahrain University**

### **Abstract**

Those who study the performance of institutions of higher education in Iraq should be noticed that a steady deterioration in the quality of services provided by, and perhaps confirms this decline, the decline in test scores and deficiencies in the basic skills of graduates and the increasing dropout rates and length of stay and the widening gap between labor market requirements and capabilities of graduates. All this emphasizes the need to search for a solution or a management philosophy that can help institutions of higher education to rise and overcome these difficulties and address the deterioration of those.

The application of Total Quality Management in educational institutions contributes significantly to the success of these institutions in achieving the objectives without causing waste of education, also contribute to these systems together to meet the wishes of students, parents, community and faculty members, as well as the improvement of teaching methods and means of evaluation and design educational curricula suited to the learning processes of self, and this requires the mobilization of efforts and the patience from the administrative levels all to achieve the results required, as patterns of leadership democracy believes in the principle of participation and cooperation among all participants and there is, including appreciation, respect and enjoy high morale and motivation towards change for the better.

The sound effectively in the case of higher education, is the product generated by institutions of higher education, where education plays a role and head in the process of development and the quality of peoples and

their development, and is one of the most important sustainable investments, and which can not be achieved without the cooperation of the efforts of all staff at the university and active participation by students and by the graduates and the labor market and society in order to achieve equivalent efficiency and quality of higher education.

In this research will be addressed mechanism for the application of TQM in higher education sector, where we will start to clarify the basics of total quality management: concept, importance and objectives, and the statement of requirements applied in higher education institutions, and then offer a series of pioneering experiments in this area with a focus on the experience of Al-Nahrain University, leading to the building of a proposed model for total quality management in the Iraqi universities.

### المقدمة

يرتبط التطور النوعي في إدارة الجامعات بجودة التعليم والبحوث لأنها تتطلب إدارة ذات خبرة ودراية ومتحمسة للتغيير. والجودة تعني الحرص على إنجاز العمل بالشكل المطلوب وتحسين المنتج والإبتكار والإنتاجية العالية والتخلص من الهدر ، ويتطلب تحقيق ذلك وجود جهاز خاص بالمعايير والمواصفات يقوم بعملية تقييم التدريس والبحوث على أسس التقييمات التربوية العالمية. وللجودة مؤشرات كمية ونوعية عديدة ومن الصعوبة تحديدها حصراً بأحد هذه المؤشرات دون الأخرى ، فعلى سبيل المثال هل يعد نشر بحث واحد في مجلة عالمية مرموقة افضل من نشر عشرة بحوث في مجلات علمية أقل مستوى ؟ وهل أن مجرد تخريج ألف طبيب ذو مستويات متباينة افضل من تخريج مائة طبيب ذوي مستوى متميز جداً وبمعدلات علمية ؟ كثير من الدراسات والبحوث التي تناولت موضوعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة "TQM" Total Quality Management في مؤسسات التعليم العالي ، جاءت بمضمون يصب في اتجاه تخريج طلبة بمواصفات قياسية تتلائم مع سوق العمل ، وكون الزبون في هذه الحالة يعد بالدرجة الأولى الطلاب وسوق العمل وأولياء الأمور. والتعليم العالي ، كنظام ليس إلا أنعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام ، وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسساته من مشكلات كبيرة ، اذ تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن جملة من المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير والتكنولوجيا ، ويستند الى تقنيات عالية التقدم والتفوق ، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم في العراق القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها.

### المبحث الأول: منهجية البحث

تتمحور مشكلة هذا البحث حول بيان مدى كون الجودة بوصفها من أهم الأساليب أو الوسائل لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى ادائه في العصر الحاضر معتمدة ويمكن تطبيقها في الجامعات العراقية ، وبالتالي إمكانية حصولها على الاعتراف الأكاديمي ومنحها شهادة الجودة.

### ثانياً- فرضية البحث

" أن الجودة هي منهج أو أسلوباً يمكن تطبيقه في الجامعات العراقية ، عندما تحظى هذه الفلسفة بالتزام شامل من القمة الى القاعدة ."

### ثالثاً- أهمية البحث

جاء هذا البحث ، ليركز في أهم الطرائق والوسائل التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية ، من خلال إعداد القيادات للمستقبل وبمختلف الحقول ، وبالشكل الذي يجعل بالإمكان أن يسهم التعليم الجامعي في عملية التنمية بجميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. إذ لا نبأ أن قلنا ان مستقبل العراق في المدى القريب والبعيد يتوقف على التعليم العالي بوصفه السبيل الى اعداد القوى البشرية المتخصصة ومجال توليد الفكر وإعداد الباحثين والقادة في مجالات العمل والإنتاج وأداة تجديد الثقافة. وتأسيساً على ما سبق تبرز أهمية مثل هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتصدى لدراسته ، الذي ينظر الى الجودة كميزة تنافسية ، الأمر الذي جعل منها هدفاً استراتيجياً يحوز على قدر عالٍ من اهتمام عموم المؤسسات ، كما أصبحت الجودة جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسات لاسيما تلك التي تجد في تطبيق الجودة طريقها للنمو والاستمرار والتطور.

### رابعاً- أهداف البحث

#### يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- بيان الأهمية الكبيرة لموضوع إدارة الجودة الشاملة ، التي عدت إحدى أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل القادة والمديرين والباحثين الأكاديميين ، لما لها من انعكاسات إيجابية على أداء المنظمات التي تطبيقها ، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين معدل الربحية ، وانخفاض التكاليف ، وتحسين الاداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لهم.
- 2- تسليط الضوء على أهمية دور الجامعة في المجتمع ، إذ ان الجامعة ترفد المجتمع بالملاكات المؤهلة لقيادة عملية التطوير وتفعيلها ، وهي تمثل القاعدة الأساس في بيئة التعليم واهدافه ، وهي المدخل لكل النشاطات الإنسانية بأبعادها السياسية والاقتصادية والإنتاجية والخدمية والمادية والروحية ، لذا ينبغي الاهتمام بجودة اداء هذه المؤسسات ومخرجاتها من خلال التصور الشمولي لبنائها الأكاديمي والإداري.
- 3- الطرح المعرفي النظري والتحليلي للموضوع يسهم في تكوين رؤية موضوعية لدى الباحثين والمهتمين ، عن آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية ، وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول الموضوع وتطبيقاته للوصول الى نتائج تسهم في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي وتجويده سعياً الى النمو النوعي في اداء هذه المؤسسات ومخرجاتها.

### خامساً- بيئة البحث

لقد تزايد عدد المؤسسات التعليمية التي تطبق 149 ، فعلى سبيل المثال تزايد عدد مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من (78) مؤسسة خلال العام 1980 الى (2196) مؤسسة في عام 1991 ، فضلاً عن تزايدها في الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية. وقد تمت مراجعة مجموعة من تجارب الجامعات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة في إدارتها ، شملت جامعات عالمية هي جامعتي ميسوري واوريجون في الولايات المتحدة الأمريكية

وجامعة الستر في بريطانيا ، فضلا عن تغطية تجارب مجموعة من الجامعات العربية هي جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية وجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية وعرض معايير الجودة المعتمدة في الجامعات الأردنية. كما عمد البحث الى عرض تجربة جامعة النهرين كأول جامعة عراقية تجتاز معايير اتحاد الجامعات العربية وتحصل على شهادة الجودة.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً- أساسيات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم: المفهوم والاهمية والاهداف

نشأت إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ، إذ شهدت الكثير من التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية ، فبرز العديد من العلماء والمفكرين الذين طوروا هذا المفهوم ، فأصبح من بين المفاهيم الأكثر انتشاراً في مجال تطوير العمل والأساليب الإدارية ، فظهرت اجتهادات كثيرة لوضع تعريف شامل لها. فقد عرفها Deming على انها فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً (Deming,1986) ، فيما وجدها جابلونسكي بأنها شكل تعاوني لأداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (جابلونسكي ، 1993:4). و أكد باحثون آخرون على أن إدارة الجودة الشاملة هي مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها الى احسن منها (Barton & Marson,1991).

وأما في قطاع التعليم فهي تتعلق بكافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها ، فهي اسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنطقة التعليمية ومستوياتها ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم ، وهي بذلك منهج لتحقيق وتقديم افضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية بأكفاء الأساليب واقل التكاليف واعلى جودة ممكنة (النجار ، 1999:73). أي أنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم ، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين ، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمنظمة ، وهي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات " الدارسين " خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات الى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج التطوير المستمر (Rhodes,2005:37).

وهنا فإن الجودة تعد فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية ، فهي تحدد اسلوب الممارسة الإدارية بهدف الوصول الى التحسين المستمر لعمليات التعليم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا التدريسيين والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل. وفي ضوء ما تقدم يمكننا أن نخلص الى أن إدارة الجودة الشاملة هي أداة الإدارة التي تهدف من خلالها الى تأكيد الجودة وشموليتها من خلال:

- مقابلة توقعات جميع الزبائن في النظام التعليمي.
- تأكيد الجودة لضمان التوافق مع المواصفات والمعايير الموضوعية من قبل الزبائن.
- التأكيد على وجود وسائل لقياس الاداء والحصول على التغذية العكسية.

لذا فإن إرضاء حاجات الزبون هو جوهر إدارة 150 شاملة وأساس وجودها ، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: من هو الزبون في مؤسسات التعليم.

من خلال المراجعة لعدد من الدراسات والبحوث السابقة ، وجد البحث ان المؤسسات التعليمية تتحفظ تماماً على اعتبار الطلبة بأنهم الزبائن الوحيديين ، وذلك لان المؤسسات التعليمية تعتقد بأن تلبية رغبات الطلاب (كزبائن) لن يقود بالضرورة الى تعليم ذوي اداء عالٍ ، هذا الاعتقاد يستند على فرضية ان الطالب (الزبون) الراضي هو ذلك الذي يجتاز الامتحانات بنجاح ويخرج فحسب ، وبالتالي فإن الطلاب يهتمون بالرضا قصير الأجل (النجاح) والذي قد يتعارض مع متطلبات النمو طويلة الأجل التي تسعى المؤسسات

التعليمية لتحقيقها. من هنا نجد ان معظم المؤسسات التعليمية لا تعد الطالب وحده كزبون لديها ، ويمكن ان نلمس ذلك من خلال التعريفات التي وضعتها العديد من المؤسسات التعليمية لزبائنهم ، فنجد مثلاً ان جامعة Harvard تعرف الزبون بأنه " اي شخص نقوم بتزويده بمعلومات او خدمات " ، اما جامعة Oregon فقد ذهبت الى تقسيم زبائنهم الى مجموعات داخلية وخارجية وذلك لاحتواء كل زبون ممكن ، بينما نجد ان جامعة Missouri استندت في تعريفها للزبون على المقولة الآتية: " في قاعات الدرس ، فإن الطلاب سوية مع التدريسيين هم الموردون الذين ينتجون المنتج (المعرفة) والذي يتم تقويمه بواسطة الزبائن المستقبليين ". أخيراً نجد ان كلية Fox Valley Technical في الولايات المتحدة الامريكية تعرف الزبائن بأنهم " الطلاب الذين يستفيدون من خدماتنا ، وأرباب الاعمال لكونهم المستهلكين النهائيون لخريجينا " (النعساني، 2003: 10). وبذلك يمكن القول ان الزبون في مؤسسات التعليم هو الطالب كمتلقي للمعرفة والخدمة ، ورب العمل المستقبلي كمستخدم للطالب (كمنتج) ، والمجتمع ككل كمستفيد من العمليات التربوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية. لذا فإن معايير الاداء المعتمدة في القطاع التعليمي تختلف عما هو عليه في القطاع الصناعي في عدة جوانب اساسية هي: الأهداف ، العمليات ، المدخلات ، المخرجات. ففي القطاع الصناعي نجد ان الربح يعد مؤشراً مهماً لقياس الفاعلية والحكم على مدى تحقيق الاهداف ، فيها نجد ان اهداف القطاع التعليمي ليست بهذه البساطة ، إذ أن هدف كل مؤسسة تعليمية ينبغي ان يتمركز في كيفية تزويد كل طالب بفرص للتطور في اربعة مجالات اساسية هي: المعرفة (والتي تمكننا من الفهم) ، والمهارة (والتي تمكننا من العمل) ، والحكمة (التي تمكننا من وضع الاولويات) ، والمؤهل العلمي (الذي يساعدنا بأن نصبح اعضاء محترمين وموثوق بنا داخل المجتمع). وعلى ذلك نجد ان رسالة القطاع التعليمي عميقة جداً ، وانه ليس هناك مؤشر وحيد كالربح الذي نستطيع من خلاله الحكم على مدى فاعلية المؤسسة التعليمية في تحقيق الاهداف السابقة (سعيد وقوي، 2008: 13).

اما فيما يتعلق بالعمليات ، فنجد ان عملية التعليم والتأهيل تختلف تماماً عن تلك العمليات التي تتم في خطوط التجميع ، فهي عملية تفاعلية بين اعضاء الهيئة التدريسية والطلبة ، وعلى ذلك فإن الاجراءات التي تتم داخل هذه العمليات لا يمكن ان نستخدم لها المعايير نفسها المستخدمة في خطوط التجميع ، فضلاً عن ذلك ان كلا الطرفين (الاستاذ والطالب) كائنات بشريان يخضع سلوكهما لحوافز واهداف مختلفة ، وتقلبات عاطفية ، وانماط فردية من المهارات التفاعلية. ولعل ما يزيد الامر تعقيداً ان سلوك احد الاطراف هو عادة ما يكون استجابة لفعل الطرف الآخر ، الذي يجعل من الصعب وضع تعليمات واجراءات متسلسلة للعملية التعليمية في قاعات الدرس.

فيما يتعلق بالمدخلات ، فنجد أن المدخلات الخاصة بالقطاع التعليمي عرضة للتغيير المستمر ، فعلى خلاف المصانع ، نجد ان المؤسسات التعليمية لا يمكنها التحكم بجودة المدخلات (الطلاب) ، فعلى الرغم من ان بعض متطلبات الدخول للمؤسسة التعليمية يمكن ان يتم فرضها على المتقدمين ، إلا أن المؤسسات التعليمية تواجه صعوبة في الحصول على الطلبة المرغوبين بسبب الزيادة المطردة في عدد المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة ، يضاف الى ذلك ان المعايير الخاصة باختيار الطلبة هي ليست بدقة تلك المعايير الخاصة باختيار المواد نفسها 151 الاداء الأكاديمي السابق والخصائص الديمغرافية هي المعلومات الوحيدة المتاحة امام المؤسسات لاتخاذ القرار الخاص بقبول الطلاب ، في حين ان هناك العديد من الجوانب المهمة التي يمكن ان تؤثر في جودة المدخلات والتي لا يمكن تقييمها بسهولة مثل اتجاهات الطلبة نحو التعليم ، مهاراتهم في التفاعل مع الآخرين وغيرها. وفيما يتعلق بالمخرجات ، نجد ايضاً انه من الصعوبة ان يتم وضع مقاييس دقيقة لقياس جودة اداء المخرجات في القطاع التعليمي ، فبخصوص الشركات الصناعية نجد ان المخرجات التي تتسم بأداء عالٍ هي تلك التي يمكنها إرضاء متطلبات الزبائن ، اما في المجال التعليمي فهناك العديد من الزبائن: الطلبة والآباء والتدريسيون وادارة المؤسسة وارباب الاعمال المرتقبون والمجتمع ككل ، فمن الصعوبة اذن الاعتماد على معيار مثالي منفرد للحكم من خلاله على جودة اداء مدخلات ومخرجات القطاع التعليمي ، وهذا ما يؤكد أن خصوصية القطاع

التعليمي تتطلب إجراء بعض التعديلات أو التحويلات على معايير أداء مؤسساتها وبما يتلائم مع الخصائص المميزة لهذا القطاع (بلقاسم ، 2008: 15-16). ومن هنا تتأتى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم للدور الكبير والفاعل الذي يمكن أن تؤديه والذي احتلته ولا سيما في الآونة الأخيرة وعلى وفق الآتي: (الصرايرة والعساف، 2008: 10-11).

- 1- عالمية إدارة الجودة الشاملة وانها احدى سمات العصر الحديث ، إذ يعد القرن الحادي والعشرين قرن الجودة.
  - 2- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التربوية.
  - 3- شمولية إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.
  - 4- تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي.
  - 5- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل.
  - 6- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر المفقود .
  - 7- إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التربوية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.
  - 8- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بتقييم الاداء الشامل للنظام التعليمي.
- وهذا يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم يصب في تحقيق الأهداف الآتية: (سلام ، 2001: 104-105).
- 1- زيادة رضا العملاء الخارجيين سواء من ناحية رضا الطلاب عن مستوى جودة الخدمة المقدمة اليهم أو من ناحية رضا سوق العمل عن كفاءة مخرجات التعليم الجامعي.
  - 2- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين (اعضاء هيئة التدريس ، العاملين) وتحسين كفاءة ادائهم.
  - 3- إيجاد ميزة تنافسية للجامعات الحكومية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
  - 4- تحسين جودة خريجي الجامعات لزيادة الطلب عليهم.
  - 5- بناء ثقافة وفلسفة جديدة مضمونها التحسين المستمر في كافة النواحي والأنشطة وفي كل وحدات الجامعة.
  - 6- زيادة الحصة السوقية للجامعة في سوق العمل الداخلي والخارجي.
  - 7- خفض معدلات البطالة في كثير من التخصصات وذلك لتضييق الفجوة بين كفاءة الخريجين واحتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة.

### ثانياً- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

ان الحديث عن تطوير الاداء في مؤسسات 152 لي ، ينطوي على الرغبة في إرساء دعائم التطور والتحديث ، وتوفير مقومات الإبداع والابتكار في سائر فيه منتجات العقل البشري. إذ أن التغيرات العميقة التي لحقت بالنظام الدولي والإقليمي في المجالات المختلفة وضرورة ربط التعليم الجامعي بالاهتمامات والحاجات اليومية للمواطنين يتطلب إعادة النظر في وظائف الجامعات ، وكيفية توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل ، والتأكيد على تطوير الاداء الجامعي ووضع مؤشرات للاداء تتفق مع تغير الادوار الاستراتيجية للتعليم الجامعي.

فالمنتبع لأداء مؤسسات التعليم العالي في الآونة الأخيرة لابد ان يلحظ ذلك التدهور المطرد في جودة الخدمات التي تقدمها ، ولعل ما يؤكد هذا التدهور التندي في درجات الاختبار والقصور في المهارات الأساسية للخريجين وتزايد معدلات التسرب وطول مدة المكوث واتساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل وقدرات الخريجين. كل ذلك يؤكد ضرورة البحث عن حل أو معالجات جديدة يمكن ان تساعد مؤسسات

التعليم العالي على النهوض وتخطي هذه الصعوبات ومعالجة حالة التدهور تلك. ولاشك ان الحاجة الى تطوير الاداء الجامعي تتطلب إدراك التغيير في التعليم الجامعي في ضوء المحاور الآتية: (مدني ، 2002: 20-22).

- 1- سياسات التوسع في التعليم: إذ أن التعليم مفتاح الحراك الاجتماعي والفرصة الاقتصادية والرفاهية وتلبية حاجات الاقتصاد المتقدم وتوفير مقومات عملية تحديث المجتمع.
  - 2- تحديث نظم الدراسة الجامعية واساليبها : أثرت تكنولوجيا المعلومات بشكل جذري على نظم وأساليب التدريس الجامعي ، مما يحتم على الجامعات التحرك نحو مساعدة الطلاب على إكتساب مهارات التعلم ولاسيما اساليب التعلم الذاتي ، والاهتمام بالتنمية المهنية لاعضاء الهيئة التدريسية لتحسين فاعلية وكفاية الطالب والجامعة.
  - 3- توجيه البحث العلمي بالجامعات لخدمة المجتمع: في ضوء التغيرات والتحولات العالمية ، لابد وان تبذل الجامعات محاولات عديدة لربط البحث العلمي بقضايا المجتمع بأعتبارها مؤسسات تساعد في عملية صنع القرارات ، وتحليل السياسات وتكوين اتجاهات لدى الطلاب والباحثين نحو البحث والقدرة على حل المشكلات باستخدام المعرفة المتاحة والقدرة على التعلم الذاتي.
  - 4- الاتجاه الى جودة التعليم العالي: وهنا يقع على عاتق الجامعة اهمية تبني الاتجاه الذي يقضي بضرورة تقويم اداء الجامعات ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية في النظام الجامعي.
- لقد اصبح تطوير التعليم مسألة تحظى بأهتمام بالغ من جميع دول العالم وحتى الدول المتقدمة التي ترفع لواء الحضارة التقنية في عصرنا الحاضر ، إذ اصبح إصلاح التعليم العالي والإرتقاء بأداء مؤسساته الشغل الشاغل للولايات المتحدة الامريكية منذ صدور التقرير المشهور بعنوان "أمة في خطر" ، ولقد كان تطوير التعليم هو الشعار الذي تخوض تحته الاحزاب في بريطانيا الانتخابات ، وكذلك الحال في اليابان وفي المانيا ، ولاشك اننا أحوج منهم لإصلاح نظم تعليمنا وتطويرها.
- والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: كيف يمكن أذن اصلاح نظم تعليمنا وتطويرها ؟
- إن الإجابة على هذا التساؤل تتطلب أولاً: أن تعي الجامعات العراقية طبيعة التحديات التي تواجهها وحجم خطورتها ، وثانياً: في ضوء ذلك يكون بالامكان صياغة آليات فاعلة لتطوير الاداء الجامعي تنفق مع طبيعة الادوار الاستراتيجية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي.
- إذ تعد العولمة كظاهرة تجتاح العالم بمثابة المسار التاريخي الذي افرز مجموعة من التحولات المعرفية والاقتصادية والثقافية العملاقة ، والجامعة كمنظومة منفتحة على الآفاق الدولية الكبرى تأثرت بمجريات هذه الظاهرة. إذ تواجه الجامعات العراقية تحديات هائلة في عصر العولمة ومسؤوليات كبيرة تفوق طاقاتها المادية والاكاديمية بسبب اعداد الطلاب الهائلة ، بحيث انها تواجه انفجاراً بشرياً ضخماً ، فضلاً عن الانفجار المعرفي. وهذا يتطلب منها قدرة غير مسبوقة في التعامل معها ، وذلك من خلال زيادة عدد التدريسيين والبنى التحتية لسد الحاجة الماسة للنمو الكمي ، وهي مسألة تتعلق بإمكانيات التمويل وتوفير الموارد البشرية كبديل افضل من انشاء جامعات جديدة يمكن ان تفقر الى ادنى الاحتياجات المادية والبشرية ولا تتميز كثيراً عن المدارس الثانوية
- 153
- في بلدان مختلفة لعدم اهتمامها بالنوعية التي لا تتحقق إلا بتوفير الكفاءات التدريسية والبنى التحتية المتطورة ، فضلاً عن ضرورة عصرنة النظام التعليمي في مختلف مستوياته من خلال العمل على تجديد مقرراته ومناهجه وإدخال التقنيات المعلوماتية الحديثة التي توجه الطالب نحو القراءة والاطلاع واستخدام المكتبة والانترنت وتعليم الطالب كيف يفكر ، او بعبارة اخرى كيف يتقن الاسلوب العلمي في التفكير بدلاً من التلقين وإجترار المعلومات (الربيعي، 2008: 2-3).

لذا فأن المستقبل هو لاقتصاد المعرفة المدعوم بتكنولوجيا المعلومات والذي سيتطلب موارد بشرية مؤهلة تستمر في التعلم مدى الحياة لتطوير مهاراتها ، كي تواكب مستجدات سوق العمل المتجهة نحو



المنافسة والعولمة. فقد أصبحت الميزة التنافسية لأي دولة هي المعرفة "التراكم المعرفي" ، وبذلك فأنا بحاجة الى معيار جديد الى جانب الناتج المحلي الاجمالي <sup>1</sup> GDP والناتج القومي الاجمالي <sup>2</sup> GNP ، وهو ما يمكن ان يطلق عليه بالرصيد المعرفي القومي National Knowledge Reserve مع ضرورة توافر اعداد متزايدة من المتميزين والعلماء (سعيد وقوي ، 2008: 16-17). وعلى هذا الأساس نحتاج الى مقاييس ومعايير لرصد التطور النوعي ومدى ملائمة الخريجين لاحتياجات سوق العمل وجودة التدريب ، فعدد الخريجين ليس بالمؤشر الكافي لتأكيد فاعلية الجامعة في توفيرها لحاجات المجتمع من القوى العاملة ، والارقام بالتأكيد لا تدل على الرقي ، فعلى سبيل المثال في دراسة لليونسكو عام 2007 ظهر ان عدد الخريجين في (19) دولة نامية يفوق بكثير عدد الخريجين في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تضم (30) دولة صناعية متطورة (مانع ونعيمة ، 2008: 25-26).

ولما كانت الجامعات تمثل استثماراً يساعد على تحقيق اهداف المجتمع ، فهي ليست عبئاً على موارد الدولة ، وطالما كانت الجامعات تمثل آلية لتطوير المجتمع ليصبح مجتمعاً متقدماً حضارياً وثقافياً واقتصادياً واجتماعياً ، فإن الامر يستحق أذن وقفة تفكيرية من شأنها ان تعمل على الارتقاء بجودة الاداء الجامعي ، من خلال ايجاد آليات لتجويد وتجديد وتطوير الاداء الجامعي تشمل مفاصله كافة ، وعلى وفق الآتي: (سعيد وقوي ، 2008: 18).

1- تجديد الإطار الفلسفي لإدارة الجامعة: وذلك من خلال توافر مقومات الادارة الحديثة للجامعة وعلى وفق الآتي: (Sunil,2006:36-37).

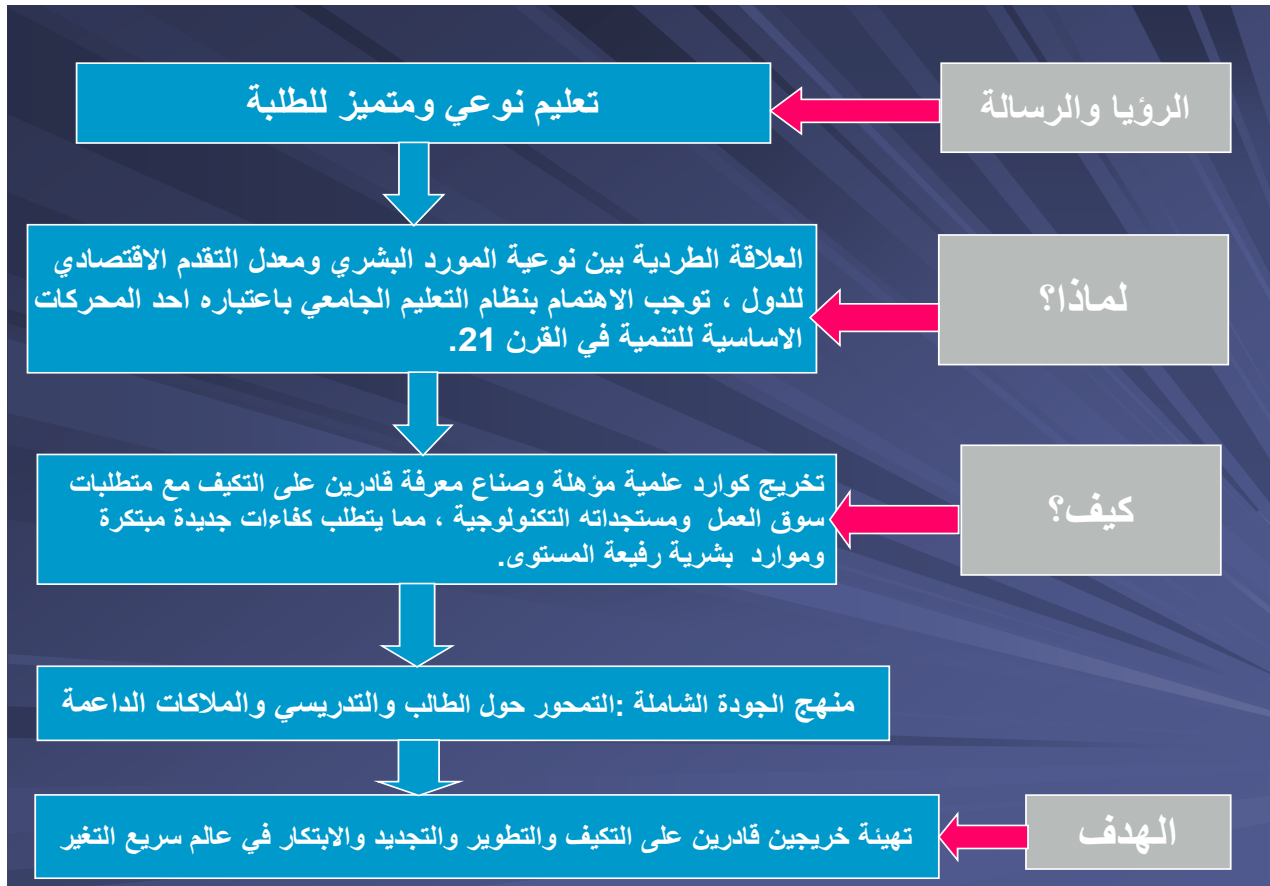
- ادارة حازمة ومنفتحة على التغيير وملتزمة برؤية ورسالة الجامعة.
  - منظومة قيم مبنية على الاخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.
  - السعي نحو الابداع والتميز.
  - قيام الادارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة.
  - العناية والاهتمام بزبائن الجامعة والعمل على تحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
  - تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة.
  - اعتماد سياسة الاعلان في الصحف عن الحاجة لموظفين جدد واجراء التعيينات على اساس الخبرة والكفاءة.
  - تشجيع وتحفيز العاملين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم وتطوير خبراتهم.
- والشكل (1) و(2) يوضحان مقومات الادارة الجامعية الحديثة ، فضلاً عن القدرات المطلوب توافرها في القيادات الجامعية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة

### الشكل (1)

مقومات الادارة الجامعية الحديثة في ظل إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> Gross Domestic Product.

<sup>2</sup> Gross National Product.



Source: Sunil, 2006:36

الشكل (2)  
القدرات المطلوبة في القيادات الجامعية الحديثة في ظل إدارة الجودة الشاملة



Source: Sunil, 2006:37

2- التجديد في اهداف التعليم العالي ونمط العملية التعليمية: ان انخفاض الكفاءة التعليمية والتدريبية وزيادة الفقد التربوي ، المرتبطة بنشوء الجامعات الحديثة تتطلب نهجاً تعليمياً مغايراً لما هو قائم حالياً ، لذا فإن نجاح قيادات التعليم الجامعي مرهون بمدى سعيها نحو التفكير والتخطيط لنظام تعليمي جامعي يعتمد على: (Peter, 2007:21).

- المنافسة البناءة بين الاقسام داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات المختلفة.
  - الادارة اللامركزية للجامعات والمرونة التنظيمية والهيكلية لمختلف مؤسساتها.
  - ادخال أنظمة ادارية واكاديمية جديدة ملائمة لقبول التغيير المستمر.
  - التعاون الاكاديمي والعلمي بين الجامعات العراقية من جهة ، وبين الجامعات العربية والاجنبية من جهة اخرى.
  - تنمية مستوى كفاءات ومؤهلات الموارد البشرية.
  - تطوير المناهج وطرائق التدريس ، فضلاً عن تعزيز المقررات ذات المضامين المتعددة والمعارف التكميلية.
  - تحقيق المعايير العالمية للاعتماد العام والخاص.
  - الحد من التوسع في البرامج الدراسية (التخصصات) الاقل طلباً في سوق العمل.
- والشكل (3) يوضح التحولات المطلوبة لجودة البرنامج الدراسي.

الشكل (3)

التحولات المطلوبة لجودة البرنامج الدراسي في الجامعة

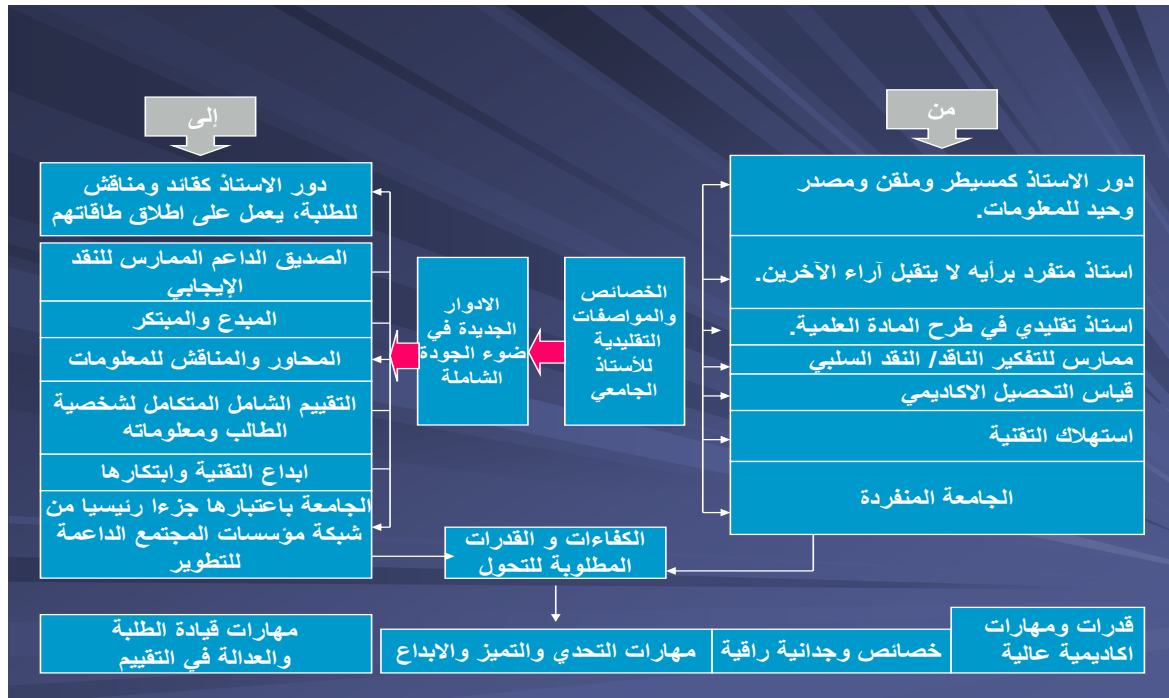


Source: Peter, 2007:23

3- التجديد في الأدوار المطلوبة من الاستاذ الجامعي: ان التعليم العالي لا يزال في معظم الاحيان يعتمد على الإملاء والتلقين والحشو والحفظ بدلاً عن التحليل والتفسير والفهم والاستنتاج والاستنباط. لذا فأن تركيز الاستاذ الجامعي على كيفية تنمية التعليم الذاتي والتقويم الذاتي لدى الطلبة وكيفية اكتسابهم القدرة الابتكارية والتحكم في التغيير ، والرغبة والقدرة على تنمية شخصيته وبالتالي المجتمع ككل ، يعد الأساس في تقدم المجتمعات وتطورها ، إذ أن التفوق في المواد الدراسية بحد ذاتها قد لا تكون كافية لتكوين قيادات ونخب المستقبل ، بل ان القدرة على العمل خارج اطار التخصص وامتلاك المهارات الشاملة ستكون هي العوامل الحاسمة. لذا فأن تغيير الأدوار المناطة بأعضاء الهيئة التدريسية من مجرد ملقن الى قائد ومناقش للطلبة يعمل على اطلاق طاقاتهم الابتكارية ، يعد من ضمن اساسيات الارتقاء بجودة أداء الجامعات. وبالتأكيد ان تغيير دور الاستاذ الجامعي في الجامعات الحديثة يتطلب من القيادات الجامعية ان تعي اهمية تدريب اعضاء الهيئة التدريسية لتزويدهم بالمعارف الجديدة وتنظيم برامج هادفة لربط التدريسي بقطاعات الانتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي ، وتنمية فرص البحث المشترك بين الاقسام والكليات ، فضلاً عن اهمية تحسين البيئة التعليمية ويجاد انظمة فاعلة لتقييم اعضاء الهيئة التدريسية. والشكل (4) يوضح ماهية الأدوار الجديدة المناطة بالاستاذ الجامعي في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة (Sandelands,2005:34).

#### الشكل (4)

الأدوار الجديدة للاستاذ الجامعي في ظل إدارة الجودة الشاملة



Source: Sandelands, 2005:35

4- التوجهات نحو البحث العلمي: لا تزال الدول النامية مجتمعة مسؤولة عما نسبته 10% من الانفاق الكلي على البحث والتطوير ، بينما ينسب الى الدول الاعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما نسبته 85% ، وذلك على وفق ما جاء في تقرير العلوم العالمي الذي اعدته اليونسكو لسنة 2006. وفيما تتفق الدول الاوربية ما بين 2%-3% من الناتج المحلي الاجمالي على البحث العلمي والتطوير ، فإن دول الجنوب لا تتفق إلا كسراً صغيراً من هذا الرقم ، فعلى سبيل المثال في امريكا اللاتينية وافريقيا بلغت نسبة الاستثمار 0.4% ، وانفقت بلدان العالم العربي على البحث العلمي ما يقارب 0.8% من الدخل الاجمالي العربي ، في الوقت الذي تتفق فيه اليابان لوحدها ما يعادل 4% من الناتج المحلي الاجمالي على البحث العلمي. وهنا تبرز اهمية التوجه نحو بناء القدرات العلمية وتقوية البنى التحتية وتطوير الموارد البشرية ، من خلال إيلاء البحث العلمي الأولوية القصوى إذا ما اريد الأرتقاء بجودة أداء الجامعات (Sandelands,2005:36).

5- تجديد العلاقة مع الطالب الجامعي وتغيير أدواره: ان الطالب والاستاذ الجامعي واصحاب العمل هم زبائن الجامعة واللاعبين الأساسيين في مؤسسات التعليم العالي ، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها الى مقاييس تنتج وفقها ، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لانه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر مشتريه. ولهذا تتسابق الجامعات المتقدمة اليوم الى الظفر بأكثر عدد من الزبائن الحاليين والمرتبين ، مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن. ويتحقق لها ذلك من خلال اقامة علاقات حوار تفاعلية معهم ، وتتوطد هذه العلاقة بالتأكيد من حسن الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين ، وتسهيل

التفاعل الأكاديمي للطلبة في الجامعات واكتساب الطلبة مهارات فنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التخرج. فضلاً عن أهمية اعتماد الجامعة للهيكل التعليمية المرنة التي تعمل على تحسين مستوى المعارف للطلبة ، والشكل (5) يوضح آلية الحفاظ على الطالب الجامعي وتطويره.

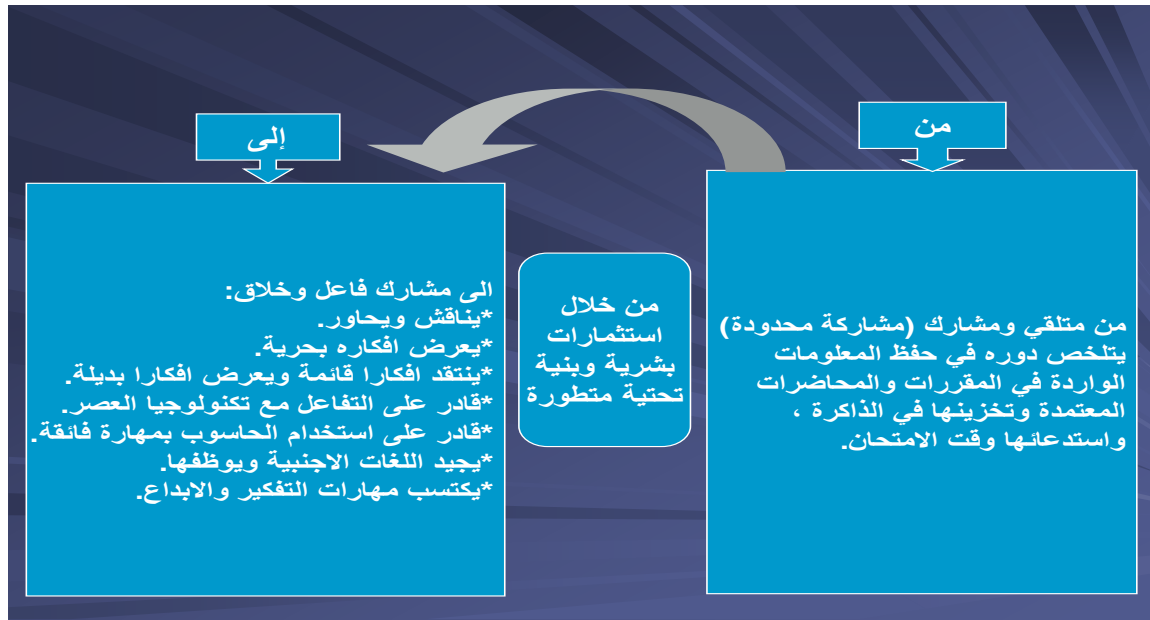
**الشكل (5)**  
آلية تطوير الطالب الجامعي في ظل إدارة الجودة الشاملة



**Source: Peter, 2007:27**

ومن خلال اكتساب الطالب الاستقلالية الابتكارية والقدرة على الابداع ، والرغبة في التعلم والقدرة على المشاركة في تنمية المجتمع ، فإن دور الطالب سوف يتغير بالتأكيد من مجرد متلقي ومشارك (مشاركة محدودة) يتلخص دوره في حفظ المعلومات ، الى مشارك فاعل وخلاق قادر على التفاعل مع تكنولوجيا العصر ويمتلك من المهارات ما يؤهله لان يكون قائداً للمستقبل. والشكل (6) يوضح دور الطالب من منظور إدارة الجودة الشاملة.

**الشكل (6)**  
الأدوار الجديدة للطالب الجامعي  
منظور إدارة الجودة الشاملة



Source: Peter, 2007:29

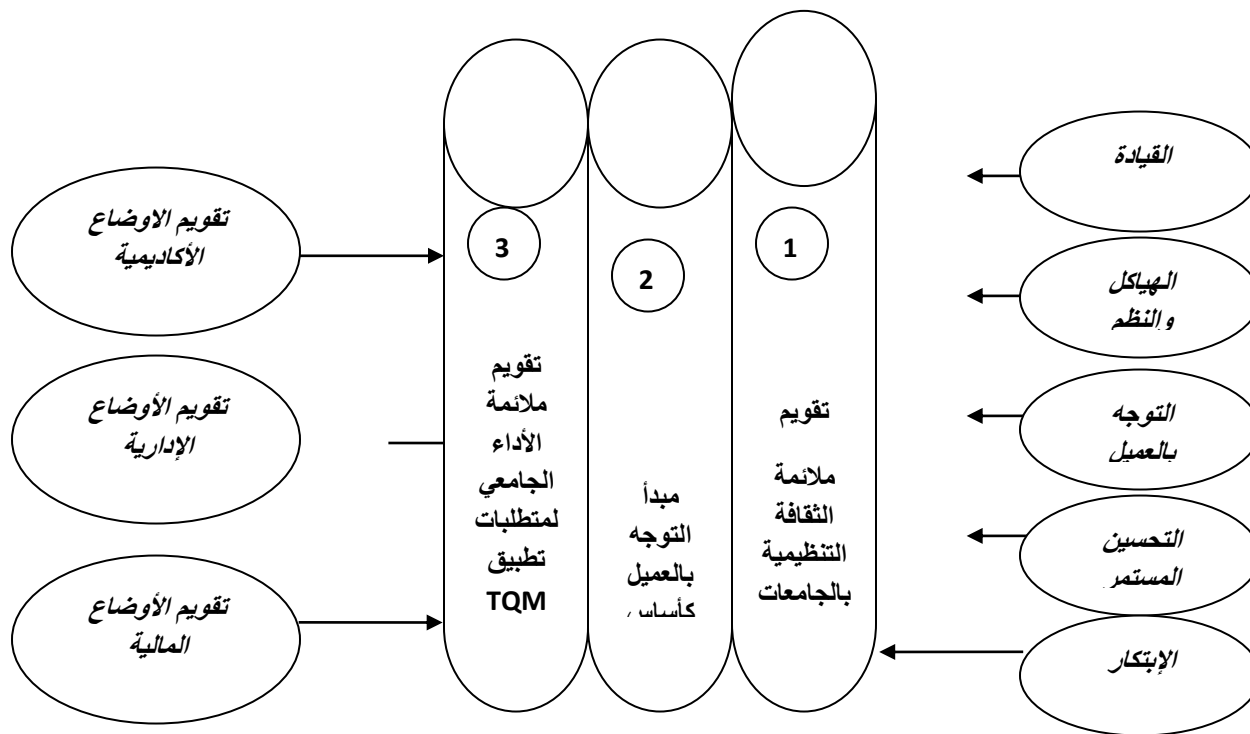
من هنا يتضح ان الحديث عن جودة اداء مؤسسات التعليم العالي ينطوي على الكثير من القضايا الشائكة التي توجه مسيرتها ، فما زالت ادارة التعليم الجامعي على ما كانت عليه من بيروقراطية ولا زالت مركزية القرار تحد من تطوره ، فضلاً عن التحديات الكثيرة التي تعاني منها وهي العولمة وشحة الموارد وهجرة العقول. ولا نبالغ ان قلنا ان التعليم الجامعي-لأي بلد كان- يساهم في عملية التنمية المستدامة بجميع ابعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، ويعد من اهم الاستثمارات المستدامة والذي لا يمكن ان يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في الجامعة ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة ومن جانب الخريجين وسوق العمل والمجتمع من اجل تحقيق معادلة فاعلية التعليم العالي. ويورد تقرير استراتيجية تطوير التعليم العالي ما نصه: " ان مستقبل اي مجتمع في المدى القريب والبعيد يتوقف على التعليم العالي بأعتبره السبيل الى اعداد القوى البشرية المتخصصة ومجال توليد الفكر واعداد الباحثين والقادة في مجالات العمل والانتاج واداة تجديد الثقافة" (تقرير التنمية الانسانية العربية، 2003 : 8).

إجمالاً يمكن القول إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يشمل كافة مجالات النشاط بالمنظمة ويهدف الى تحسين جميع العمليات بالاعتماد على فرق العمل المختلفة بما يشمل توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية على كافة المستويات لتحقيق رغبات العملاء والتطوير والتحسين لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريجين ذوي كفاءة عالية يتكيفون مع متطلبات سوق العمل. في الوقت نفسه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توافر جملة من المقومات والركائز بغية تحسين الخدمة التعليمية في الجامعات وعلى وفق الآتي:

### الشكل (7) مقومات تطبيق إدارة الشاملة في الجامعات

160

المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة  
الشاملة في تحسين الخدمة التعليمية  
بالجامعات



Source: Cimpa, 2007:10

ان توافر هذه المقومات ، وتفعيل العمل بها في مؤسسات التعليم العالي سوف يسهم في تحقيق ما تصبو اليه الجامعات من تحقيق سمعة محلية وعربية وعالمية للشهادات وبرامج التأهيل والبحوث العلمية ، فضلاً عن تحقيق جملة من المزايا المتمثلة في: (نشرة إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي ، 2008 :5).

\* مستويات إنتاجية افضل: وذلك من خلال تحسين الجودة الخدمية والاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة والاستفادة من النظم الادارية الحديثة وتخفيض النفقات.

\* الرضا المتزايد للمستفيدين: إذ يعد تقديم خدمة افضل للمستفيدين ، سواء على مستوى الافراد من طلاب وأولياء الامور ، او على مستوى المجتمع من هيئات ومؤسسات تتناسب مع متطلباتهم وتوقعاتهم من الاهداف الاساسية للارتقاء بالاداء الجامعي ، ومن ثم فإن نتيجة ذلك في النهاية رضا المستفيدين.

\* تحسين معنويات العاملين: وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل والتغلب عليها ، ويؤدي ذلك الى زيادة رضا العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة ، مما يؤدي الى تحسين وتطوير الاداء ومن ثم تحقيق اهداف الجامعة.

### المبحث الثالث- الجانب التحليلي للبحث

#### عرض وتحليل التجارب الرائدة: العالمية والعربية 161 ببق إدارة الجودة الشاملة

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان والمملكة المتحدة والعديد من الدول الغربية وبعض الدول النامية ومنها العربية ، وما تحقق من نجاحات في المؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب على مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب على هذه المنتجات في المجال



الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي ، أوجد مسوغاً قوياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في العديد من الدول ، وذلك لما احرزته من تفوق كبير في تطبيق هذا المفهوم في هذه المؤسسات ، فقد تزايد عدد المؤسسات التعليمية التي تطبق الـ TQM ، فعلى سبيل المثال تزايد عدد مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من (78) مؤسسة خلال العام 1980 الى (2196) مؤسسة في عام 1991 ، فضلاً عن تزايدها في الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية ، والآتي عرضاً لبعض تجارب الجامعات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة في إدارتها.

### أولاً- التجارب العالمية:

1- جامعة ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية (Missouri University): بدأت هذه الجامعة التي تعد رائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة تجربتها سنة 1986 ، وفي عام 1991 قامت بتطوير ثقافتها الخاصة عن الجودة. وفي سنة 1994 تقدمت الجامعة بطلب للحصول على جائزة ميسوري للجودة ، وفي سنة 1997 فازت الجامعة بجائزة ميسوري للجودة ، وعندما تبنت هذه الجامعة ثقافة الجودة اسهمت هيئة التدريس والموظفين في انتاج قائمة ضمن ما يزيد على (200) فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الحرم الجامعي ، تم اختيار (42) بنداً من القائمة ليتم تنفيذها ، وعلى مدى ثلاث سنوات قامت الجامعة بتنفيذ ما يلي بنجاح: (Valerie,1998:21-22).

\* دمجت سبع كليات في أربع كليات فقط.

\* ألغت (24) برنامجاً تدريبياً كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب أو متدنية الجودة.

\* حولت (6%) من مخصصات الإدارة في الميزانية إلى التدريس.

\* زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة (15%) مقارنة بمستوى نظائهم في المؤسسات التعليمية المماثلة.

\* أزالَت تراكمًا لمشروعات الصيانة غير المنجزة.

\* حددت الكفاءة الرئيسة التي ينبغي على كل طالب الإلمام بها والمقررات المطلوبة لإيصال التعليم.

\* حولت عجزاً مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار.

\* زادت تسجيل الطلاب بنسبة (26%) من القدرة الاستيعابية.

\* أقامت حرم جامعي إلكتروني شامل في أمريكا.

\* أقامت امتحاناً نهائياً شاملاً للتخرج في الأقسام الدراسية كافة.

2- جامعة أوريغون في الولايات المتحدة الأمريكية (Oregon University): وضعت هذه الجامعة هدفاً لها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال خمس سنوات ابتداءً من العام 1989 ، وتعد من أشهر وأشمل محاولات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية ، وقد اتبعت الخطوات الآتية في تجربتها لتطبيق الـ TQM (Lewis & Smith,1994:24).

\* قامت بتوضيح وتعريف فلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة وطرق تطبيقها لجميع العاملين في الجامعة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية.

\* تقييم الوضع الحالي في الجامعة بالمقارنة مع أسس إدارة الجودة ومعاييرها بهدف تحديد الوضع الحالي للجامعة.

\* مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والـ 162 وعرض هذه النتائج على القيادات الادارية العليا للجامعة.

\* تحديد المواضيع التي تتطلب التحسين وتطبيق سياسة الجودة الشاملة.

\* تكليف فريق عمل بمتابعة الجودة يضم في عضويته أشخاصاً أكفاء من مختلف كليات الجامعة.

\* تدريب فريق متابعة الجودة واعضاء مجلسها على الامور الفنية في الجودة وتعريفهم بمفاهيمها.

\* توعية جميع العاملين في الجامعة بطرق التقييم الذاتي.  
\* تقييم الوضع الكلي للمراحل المنفذة من برامج الجودة بهدف الحصول على تغذية عكسية عن أثر تطبيق الجودة ومدى التحسن الحاصل في أداء أعمال الجامعة.

وقد أدى تطبيق الجودة في جامعة أوريغون الى نتائج إيجابية أهمها: توفير الوقت وتنمية العمل بروح الفريق وتنمية مهارات حل المشكلات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين واشباع رغباتهم وحاجاتهم.  
**3- جامعة الستر في بريطانيا (Ulster University):** وضعت هذه الجامعة معايير للتدريس كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم وطرق التدريس ، وبدأت الجامعة بتحديد وتطوير الجودة في التدريس ، وتضمن برنامج الجامعة استشارة التدريسيين من ذوي الخبرة والمهارة بموضوعات حلقات الجودة للموظفين في الإدارة ، وكذلك للطلبة بهدف الوصول الى معايير خاصة بالتدريس ومنها الأخذ برأي الطلبة في التدريس وتعيين ذوي الخبرة في التدريس واعتماد الكفاءة التدريسية عند اختيار التدريسيين.  
ثانياً- التجارب العربية:

**1- جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية:** لقد رأت جامعة الملك عبد العزيز ، وفي عصر ظهرت فيه تحديات كبيرة وتفجرت فيه منابع المعلومات ، أن عليها أن تواجه هذه التحديات ، وأن تصوغ عدداً كبيراً من البرامج الحديثة لمواكبة العصر لتحقيق نقلة نوعية في الأداء الجامعي وتقنيات التعليم ، من خلال منظومة متكاملة وفي إطار تنسيق دقيق على كافة المستويات التنظيمية. لذا بدأت هذه الجامعة ومنذ بداية الألفية الجديدة بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وبعد عامين من العمل المتواصل من قبل لجان وفرق عمل الجودة الشاملة ، أمكن التوصل الى العديد من النتائج الباهرة كان من أهمها:

**1- تاهل كلية الهندسة وحصولها على الاعتماد الأكاديمي لكافة برامجها من قبل الهيئة الأمريكية للاعتماد الأكاديمي للبرامج الهندسية والتقنية ABET ،** وقد خضعت الكلية قبل اشهر لعملية التقييم الشامل الرسمي من قبل فريق التقييم المكون من (14) عضواً الذي يضم (2) من رؤساء الجامعات و (12) من عمداء كليات الهندسة بأمريكا ، وقد تضمنت معايير الاعتماد الأكاديمي عدداً من العناصر شملت (اعضاء هيئة التدريس ، الخطة الدراسية ، الطلاب ، الادارة ، التسهيلات).  
وقد أشاد فريق التقييم بالمستوى المتميز الذي وصلت إليه الكلية ، وأن البرامج الأكاديمية والعلمية والعملية والتدريبية بالكلية عالية المستوى ، وأن المستوى العلمي لخريجي الكلية يؤهلهم للعمل داخل وخارج المملكة.

**2- اختصار العديد من الخطوات الإجرائية لعدد كبير من العمليات المرتبطة بالنواحي الأكاديمية والإدارية والفنية ،** مثل: إجراءات الترقية العلمية ، التعيين لاعضاء الهيئة التدريسية والمحاضرين والمعيرين ، البعثات ومتابعة المبتعثين وحل مشكلاتهم 0

**3- تطوير الخطط الدراسية لمعظم الكليات واعتماد مناهج جديدة تتفق واحتياجات المجتمع وخطط التنمية ومطابقة لمعايير الجودة.**

**4- أفتتاح عدد من الكليات والأقسام العلمية الجديدة من منطلق رؤية جديدة للجامعة.**

**5- تطوير العديد من الخدمات المقدمة لمنتسبي الجامعة (السكن، النقل ، التأمين الصحي).**

**6- الانفتاح على المجتمع وإيجاد صيغة للتكامل مع مختلف مؤسسات القطاع العام والخاص وتكوين هيئات استشارية للكليات .**

**7- استحداث منصب معاون عميد لشؤون الجودة** 163 **لتمويل تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة كافة ومتابعة التطوير عن كثب.**

**8- أنطلاق عمليات التطوير في كليات الجامعة من خلال لجان وفرق عمل الجودة ليشمل كافة المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية.**

**2- جامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية:** وفقاً لمعايير اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر 1998 الذي نص على أن الجودة في التعليم العالي ينبغي أن تشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته: المناهج

الدراسية ، والبرامج التعليمية ، والبحوث العلمية ، والطلاب ، والمباني والمرافق والأدوات. وبناءً عليه فقد ارتبطت مطالب الجودة في كليات جامعة الفيوم في مصر بما يأتي: (زيدان ، 1997: 22-23).

- \* سياسة قبول الطلاب.
- \* جودة المناهج والبرامج التعليمية والتربوية.
- \* الخدمات الطلابية.
- \* تنمية وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية.
- \* التزام القيادة العليا بالجودة.
- \* الإنتاج العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية.
- \* ربط التخصصات المختلفة في الجامعات المصرية باحتياجات المجتمع.
- \* التفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

**3- الجامعات الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية:** وفي الأردن أسست جائزة الحسين للإبداع والتفوق من قبل صندوق الحسين للإبداع والتفوق في عمان عام 2000 وتم تنفيذ مشروع تقييم الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي بالتعاون مع الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة) الى إحداث نقلة نوعية في مستوى برامج التعليم العالي (وهي تتضمن معايير رئيسة وأخرى فرعية يتم التأكد من مطابقتها من قبل فريق استشاري متخصص من الوكالة البريطانية لضمان الجودة (QAA) وهذه المعايير هي: (خليل ، 2005: 13). أولاً- المعايير الأكاديمية: وتهدف الى وضع مؤشرات لتأمين مستوى الجودة لجانب التعليم من حيث: عدد الساعات لكل مادة وعدد الأساتذة لكل تخصص وعدد العناوين من الكتب لكل مادة. وتتضمن الفقرات الآتية:

- مخرجات التعليم: وتضم عدد الساعات لنيل الدرجة الجامعية والمدة القصوى لبقاء الطالب في الجامعة ومتطلبات سوق العمل.
  - المناهج: انواع المجالات المعرفية النظرية والعلمية.
  - طرق تقييم الطالب: اعتماد الامتحان المشترك والتصحيح المشترك ونظام الاسئلة الامتحانية والحلول النموذجية وتدقيق عينات من الامتحان.
  - تحصيل الطالب: ويتضمن عدد الساعات الدراسية في كل فصل وعدد المواد.
  - ثانياً- جودة فرص التعليم: ويتضمن عدداً من العناصر هي:
  - التدريس والتعليم: أعداد التدريسيين وأعداد الطلبة لكل تدريسي ، وانواع الحواسيب والبرمجيات لكل تخصص.
  - تقدم الطلبة: وتضم معايير الملاحظة وقياس الأداء للطلبة اثناء الفصل الدراسي.
  - موارد التعليم واستخدامها في العملية التعليمية بما يساهم في تحقيق الأهداف.
- ثالثاً- ضمان وتحسين الجودة: وتهدف هذه المعايير الى وضع آلية لإختيار أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري والتقويم المستمر لهم وإجراء مشاركتهم في التطوير في مرافق الجامعة ، وتوثيق آلية لإجراءات مختلف جوانب العملية التعليمية.
- 164
- مما تقدم يتضح أن جميع الجامعات العالمية منها والعربية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة أدركت أهمية اعتماد هذا المنهج في المؤسسات التعليمية والاستمرار في تطبيقه ، لما له من فائدة تعود على الجامعة والطالب وأولياء الأمور والمجتمع على حد سواء.

**ثالثاً- تجربة جامعة النهرين:**

لقد ادركت جامعة النهرين ان الجودة تعد من أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى ادائه في العصر الحاضر ، فلم تعد الجودة خياراً تأخذ به أو تتركه الانظمة التعليمية. بل أصبحت ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة ، وأداة تمكين لإزدهار وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ، والريادة في البحث والابداع ومواكبة التقدم المعرفي والتكنولوجي الحديث. فقد بدأت هذه الجامعة ومنذ عام 2007 بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وبعد ثلاث سنوات تقريباً من العمل المتواصل من قبل لجان وفرق عمل الجودة الشاملة ، أمكن التوصل الى العديد من النتائج الباهرة كان من أهمها حصول جامعة النهرين على الاعتراف الأكاديمي من اتحاد الجامعات العربية ، لتكون أول جامعة عراقية تجتاز معايير اتحاد الجامعات العربية وتمنح شهادة الجودة بعد تحقيقها لكافة المتطلبات والمعايير الأكاديمية المعتمدة من اتحاد الجامعات العربية. وكانت الجامعة قد حققت مستوى أداء جيد بنسبة 73,53 % ، مما سيمنحها مكانة متميزة بين الجامعات عربياً وإقليمياً ودخولها للمنافسة مع الجامعات الرصينة الاخرى. وهذا يدعم صحة فرضية البحث: " أن الجودة هي منهجاً أو أسلوباً يمكن تطبيقه في الجامعات العراقية ، عندما تحظى هذه الفلسفة بالتزام شامل من القمة الى القاعدة ". والاتي توضيحاً تفصيلياً لمضامين تقييم جودة أداء جامعة النهرين من قبل اتحاد الجامعات العربية للعام الدراسي 2008 /2007 .

#### أ- اهداف التقويم:

- 1- تحديد مستوى جودة الاداء الاكاديمي لجامعة النهرين ومقارنة ذلك مع مستوى عتبة القطع المحددة من قبل اتحاد الجامعات العربية والبالغة 65% فأكثر.
2. مقارنة مستوى جودة اداء الجامعة مع المعايير الاكاديمية المحددة من قبل اتحاد الجامعات العربية وتحديد نسبة ماتحقق من تلك المعايير.
3. مراجعة عناصر اداء الجامعة وبيان مايمكن الاستغناء عنه ، وما يمكن تطويره ، وما ينبغي استخدامه.
4. تقديم التوصيات والرؤى للتطوير التي يمكن ان تسهم في تطوير الاداء الاكاديمي في جامعة النهرين.

#### ب- اساليب ووسائل التقويم:

1. دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية اعضاء الاتحاد الصادرة عن الامانة العامة/ مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية ، 2008 .
2. دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية اعضاء الاتحاد الصادرة عن الامانة العامة/ مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية ، 2009 .
3. دليل معايير والاوزان للمقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية اعضاء الاتحاد الصادرة عن الامانة العامة/ مجلس 165 الجودة والاعتماد للجامعات العربية ، 2009 .

#### ج - عناصر نظام المؤسسة: وكما هي موضحة في الجدول (1).

#### جدول (1)

التسلسل	عناصر نظام المؤسسة	الوزن (%)
1	رؤية ورسالة واهداف المؤسسة	5

2	القيادة والتنظيم الإداري	10
3	الموارد المالية والمادية والبشرية	10
4	اعضاء هيئة التدريس	15
5	الطلبة	10
6	الخدمات الطلابية	4
7	البرامج والمناهج الدراسية	16
8	البحث العلمي	16
9	خدمة المجتمع	6
10	التقويم	5
11	الأخلاقيات الجامعية	3
12	المجموع	100

والجدول (2) يوضح مستويات جودة اداء المؤسسة وبرامجها الاكاديمية وحدود النسب لها.  
جدول (2)

مستوى جودة اداء المؤسسة	حدود النسبة
متميز ( مرضي جداً )	90% فأكثر
جيد جداً ( مرضي )	80% لاقل من 90 %
جيد ( مقبول ونسبة جوانب القوة مقبولة )	70% لاقل من 80%

مقبول الى حد ما ( نسبة جوانب الضعف بارزة وبحاجة الى تعديل )	60 % لأقل من 70 %
ضعيف ( غير مقبول )	اقل من 60 %
ضعيف جداً ( غير مقبول إطلاقاً )	أقل من 50 %

ويوضح الجدول ( 3 ) يوضح درجات عتبة القطع لكل محور من المحاور كما حددها دليل معايير اتحاد الجامعات العربية ودرجات جامعة النهريين والفرق بينهما.

جدول (3)

اسم المحور	درجة عتبة القطع المحددة	درجة جامعة النهريين	الفرق بين الدرجات
رؤية ورسالة المؤسسة	31 فأكثر	32	1+
القيادة والتنظيم الإداري	17 فأكثر	23	6+
الموارد المالية والمادية والبشرية والتقنية	220 فأكثر	231	11+
أعضاء هيئة التدريس	86 فأكثر	83	3-
شؤون الطلبة	86 فأكثر	93	7+
الخدمات الطلابية	61 فأكثر	55	6-
البرامج والمناهج الدراسية	110 فأكثر	133	23+
البحث العلمي	103 فأكثر	98	5-
خدمة المجتمع	124 فأكثر	163	39+
التقويم	13 فأكثر	20	7+
الأخلاقيات الجامعية	13 فأكثر	17	4+
المجموع	864	948	84+

		فأكثر	
--	--	-------	--

والجدول (4) يوضح النسب المتحققة للمحاور الرئيسة لجامعة النهريين وفق معايير اتحاد الجامعات العربية.

ت	المحاور الرئيسة	الدرجة الإجمالية لجامعة النهريين	الدرجة النهائية وفق معايير اتحاد الجامعات العربية	نسبة المتحقق	النسب المحددة وفق معايير اتحاد الجامعات العربية	ماحقته جامعة النهريين وفق معايير اتحاد الجامعات العربية
1.	رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وخططها	32	48	%66.7	%5	3,33
2.	القيادة والتنظيم الإداري للمؤسسة	23	26	%88,5	%10	8,85
3.	الموارد المادية	107	154	%69,48	%10	7,108
	الموارد المالية	39	68	%57,4		
	الموارد البشرية	24	27	%88,9		
	الموارد التقنية	61	89	%68,54		
				% 71,08		
4.	شؤون أعضاء هيئة التدريس	83	133	%62,4	%15	9,36

5.	الطلبة	93	132	%70,45	%10	7,45
6.	الخدمات الطلابية	55	94	%58,51	%4	2,34
7.	البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس	84	104	%80,8	%16	12,50
	الخدمات المكتبية	49	65	%75,4		
				%78,1		
8.	البحث العلمي	98	158	%62,02	%16	9,92
9.	خدمة المجتمع	163	191	%85,34	%6	5,12
10.	التقويم	20	20	%100	%5	5
11.	الاخلاقيات الجامعية	17	20	%85	%3	2,55
		948	1329		%100	73,53

مما تقدم يتضح ان اهداف التقويم تتلخص في مقارنة اداء الجامعة مع المعايير المحددة من قبل اتحاد الجامعات العربية والبالغة (400) معيار في دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية ، وتحديد مستوى الاداء الأكاديمي لجامعة النهرين. وكذلك مراجعة اداء الجامعة لمعرفة ما ينبغي استخدامه وما يمكن تطويره للنهوض برسالتها المحددة في تحقيق اهدافها واتخاذ القرارات في ضوء المعلومات للوصول الى تقديم توصيات ورؤى تسهم في تطوير الاداء الأكاديمي لجامعة النهرين.

#### رابعاً- بناء إنموذج مقترح لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية:

في ضوء استعراضنا لبعض التجارب الرائدة 169 في إدارة الجودة الشاملة ، يمكننا اقتراح الإنموذج التالي لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية ، إذ ينطوي هذا الإنموذج على المراحل الخمسة الآتية: (Jens & Kia, 2007:179).

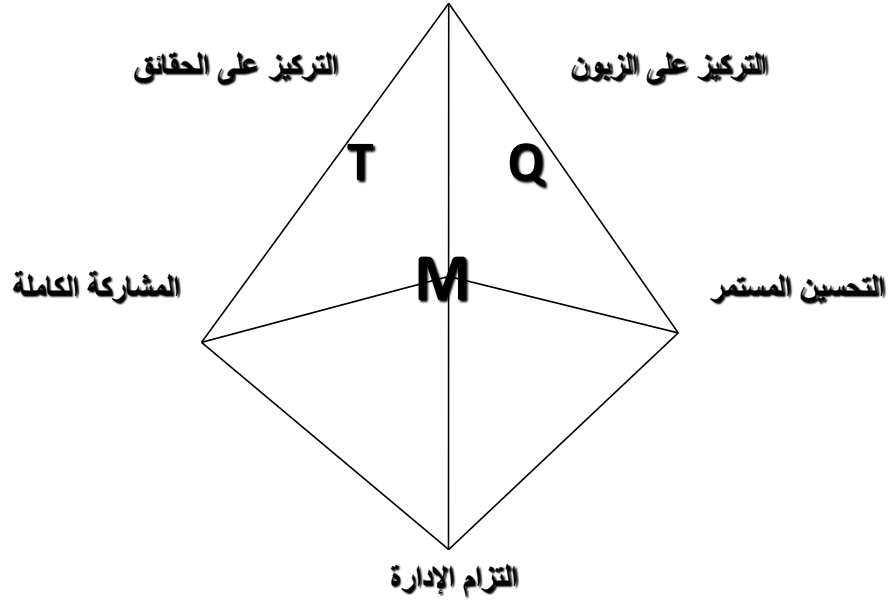
1- اتخاذ القرار: وتتطلب هذه المرحلة فهماً تاماً من قبل الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وذلك حتى تستطيع دعمها ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها والعمل على تسويق تطبيقها ( لماذا يجب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وهل يجب البدء بتطبيقها على مستوى الجامعة ككل أم على مستوى بعض الوحدات الإدارية داخل الجامعة).

2- التحضير: بعد أن يتم الفهم والالتزام تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا ، تبدأ مرحلة التحضير والتي تتطلب ما يلي:



- بناء الفريق القائد الذي سيقود عملية التغيير ، وينبغي أن يضم هذا الفريق ممثلين عن جميع الأطراف داخل الجامعة ، كما ينبغي تزويد أعضاء الفريق بتدريب كافٍ.
  - إجراء تقويم لمستوى الجودة الحالية داخل الجامعة لتحديد نقاط الضعف والقوة.
  - تعريف زبائن الجامعة ، فهناك زبائن داخليون وخارجيون وينبغي أن يتم تعريفهم بدقة وتحديد اهميتهم للتأكد من أن رسالة الجامعة قد تم صياغتها بدقة لإرضاء الزبائن.
  - صياغة الرسالة والرؤيا المستقبلية: إذ أن رسالة الجامعة ينبغي أن تكون موجهة لإرضاء حاجات الزبائن ، بمعنى أن الرسالة تشير الى الهدف من وجود الجامعة ، أما الرؤيا فتشير الى الحالة المستقبلية التي تسعى الجامعة للوصول إليها من خلال تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 3- البداية: وتنطوي هذه المرحلة على القيام بوضع الاهداف وتحديد العمليات وتدريب الأفراد على جميع المستويات ، ومن ثم تمكينهم لإشعارهم بأن لديهم السلطة والكفاءة على تغيير ما هو بحاجة للتغيير والاستماع الى مقترحاتهم المتعلقة بالتطوير. فضلاً عن تشكيل هيئة خاصة بالجودة للإشراف على عملية التطبيق وتنظيمها ، وتشكيل فرق تحسين الجودة وإجراء دراسات تحليلية لمقارنة أداء الجامعة مقارنة بأداء الجامعات الأخرى ، من خلال وضع مقاييس ومؤشرات الجودة التي تقيس بصدق مدى التقدم في تحقيق الاهداف الموضوعية.
- 4- التوسع والتكامل: وتنطوي هذه المرحلة على ضرورة التزويد بتعليم وتدريب مستمرين والاستعانة بالمختصين للمساعدة في هذه العملية ، ومنح التقدير والمكافآت مقابل التحسين الجودة ، وهو يعد أمراً ضرورياً لرفع الروح المعنوية للعاملين في الجامعة. وتجدر الإشارة هنا الى أن نظام المكافآت ينبغي أن يدار بعناية فائقة نظراً لأن الجامعة تتعامل مع رأس مال بشري ذي مستوى تعليمي عالٍ ، وإلا فإنه قد يؤدي الى نتائج عكسية.
- 5- التقييم: إن إدارة الجودة الشاملة تمثل عملية مستمرة ، لذلك فإن برنامج إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يراجع ويقيم على أسس منتظمة للتأكد من أن الاهداف التي تم وضعها ما زالت موضع الاهتمام.
- مما تقدم يتضح ان المراحل آنفة الذكر ينبغي أن تتوجه حول المرتكزات الآتية: التركيز على العميل ، والتركيز على الحقائق ، والمشاركة الكاملة ، والتحسين المستمر ، والتزام الإدارة العليا. والشكل (8) يمثل إنموذجاً مقترحاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية ، وهو الذي يمثل في حقيقة الأمر عرضاً لمبادئ الجودة الشاملة للتعليم الجامعي في شكل هرمي قاعدته التزام الإدارة ، وهو أقرب الى شكل الماسة Diamond ، لتعكس الشفافية والصلادة بذات الوقت الذي ينبغي ان يمتاز به إنموذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

**الشكل (8)**  
**نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية**



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نموذج بورتر.

**الاستنتاجات والتوصيات**

- 1- تُعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً مناسباً لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي فهي تسهم في إحداث تغييرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء التعليم العالي.
- 2- أن تبني جامعاتنا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة قضية لا بد منها من أجل النهوض بمستوى ادائها ورفع مستوى انتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً وتقنياً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللاحق بركب التقدم والتطور العالمي ، لتسهم هذه المؤسسات بالتالي في تنمية المجتمع ودفع مسيرته التنموية في جميع جوانبها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

3- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات التعليم العالي يمثل تحولاً جذرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي الى الاتجاه الحديث ، إذ أنها تسعى وتهدف الى تحقيق رضا المستفيدين من هذه المؤسسات (طلبة ، واعضاء الهيئة التدريسية ، وأولياء الأمور ، وأرباب العمل ، ومؤسسات ، المجتمع ككل).

4- أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يبقى مرهوناً بما تشهده هذه الفلسفة من التزام شامل وإيمان كامل من قبل كل المستويات الادارية. إذ يجب أن تعم الجامعة بالكامل كي تحظى بالقوة وتحقيق النجاح الذي تطمح إليه جامعاتنا العراقية. وهذا يدعم صحة فرضية البحث: " أن الجودة هي منهجاً أو أسلوباً يمكن تطبيقه في الجامعات العراقية ، عندما تحظى هذه الفلسفة بالالتزام شامل من القمة الى القاعدة ".

### ويوصي البحث بالآتي:

- 1-التعليم عن طريق القدوة الحسنة ، ذلك أن القيادة العليا هي المفتاح الرئيس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والقوة المحركة التي تقف وراء النجاح أو الفشل. لذلك ينبغي على قادة المؤسسة التعليمية أن يأخذوا بزمام المبادرة ، وأن يكونوا قدوة حسنة لجميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية.
- 2-الترويج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، إذ لا ينبغي أن يتم فرض هذه الفلسفة على العاملين داخل المؤسسة التعليمية ، وإنما يجب على القيادة الإدارية الترويج لها لجعلها أكثر جاذبية ومقبولية للعاملين لدفعهم الى تبنيها ، لضمان مشاركة جميع العاملين فيها.
- 3-البدء بالتطبيق على احدى الوحدات التنظيمية (كلية مثلاً) ، إذ نجد أن الغالبية العظمى من الجامعات الرائدة في تبني الـ TQM قد ابتدأت بتطبيق هذه الفلسفة على بعض الوحدات التنظيمية قبل تعميم تطبيقها على الجامعة ككل ، لضمان التطبيق الصحيح وتوافر الدعم اللازم لها من قبل جميع العاملين. إذ انه عندما يتحقق النجاح لدى احدى الوحدات التنظيمية التي ابتدأت في تبني الـ TQM ، فإن ذلك سيسهل عملية تبنيهم ودعمهم لها.

### المصادر

### أولاً- العربية:

1. بلقاسم ، زايري ،(2008) ، العولمة والاقتصاد الدولي التطبيقي ، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية ، جامعة الظهران- المملكة العربية السعودية.
2. تقرير التنمية الإنسانية العربية ، (2003) ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ، عمان-الأردن.
3. جابلونسكي ، جوزيف ، (1993) ، تطبيق إدارة الجودة الكلية ، خلاصات ، السنة الاولى ، العدد السادس.
4. خليل ، احمد سيد ، (2005) ، إدارة الجودة الشاملة ، مقترح لإصلاح التعليم ، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي ، البحرين ، جامعة البحرين ، للفترة من 11-13/4/2005.
5. الربيعي ، محمد ، (2008) ، هل ستلحق جامعاتنا بركب الجامعات العالمية في القرن الواحد والعشرين؟
6. زيدان ، مراد صالح مراد ، (1997) ، مؤشرات الجودة في التعليم المصري ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، جمهورية مصر العربية.
7. سعدي ، وصاف وقوي ، بوحنية ، (2008) ، تسويق الجامعات عالميا ، المؤتمر الدولي حول: استشراف مستقبل التعليم ، جامعة ورقلة:الجزائر.
8. سلام ، صلاح حسن علي ، (2001) ، إدارة الجودة الشاملة ، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال مقدمة الى كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة- مصر.
9. الصرايرة ، خالد احمد والعساف ، ليلي ، (2008) ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
10. مانع ، فاطمة ونعيمة ، بارك ، (2008) ، ادارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الاعمال الممارسة للتسويق الالكتروني ، جامعة الشلف:الجزائر.
11. مدني ، غازي بن عبيد ، (2002) ، تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية ، ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض:السعودية.
12. النجار ، فريد راغب ، (1999) ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة-مصر.
13. نشرة إدارة الجودة والاعتماد الاكاديمي ، (2008) ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض – المملكة
14. النعساني ، عبد المحسن ، (2003) ، نموذج مقترح لتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، حلب- سوريا.

ثانياً- الانكليزية:

1. Barton, J.A., & Marson, D.B., 173, Service Quality: an Introduction Province of British, Columbia.

2. Cimpa, Dan, (2007), Total Quality: users Guide for Implementation, Addison- Wesley Publishing Company.
3. Deming, E., (1986), Out of the Crisis, Cambridge: IT, Center for Advanced Engineering Study.
4. Jens, J., Dahlgard & Kia, Kristiansen, (2007), Total Quality Management and Education, Quality Control and Applied Statistics.
5. Lewis, Ralph, G., & Smith, Douglas. (1994), Totality in Higher Education, Lucie Press, Delray Beach, Florida.
6. Peter, Linkins, (2007), Leader Change and TQM, the LEHIGH University Case, Public Administration Quality.
7. Rhodes, L.A., (2005), on the Road to Quality, Congress Library, U.S.A.
8. Sandlands, Eric, (2005), Strategies for Quality Achievement Customer Service, Management Decision.
9. Sunil, Babar, (2006), Applying Total Quality Management to Education Instruction: A case Study, International Journal of Public Sector Management.
10. Valerie, C.B., (1998), Diagnostic and Prescriptive Instrument of Quality Indicators in Quality, Higher Education Management, U.S.A.