

الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

تمهيد :

تعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت واتسعت استخداماتها في الحياة الفكرية والعملية على أكثر من صعيد ومستوى، نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الانتاجية والخدمية خاصة المؤسسات اليابانية والأمريكية والأوروبية، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا النهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في المؤسسات التعليمية بدرجة متزايدة في الدول المتقدمة ، وزاد التنافس بين معظم المؤسسات في تطبيق هذا النهج في كافة الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي بدأت تستخدم هذا الأسلوب في مؤسساتها التعليمية، وأصبحت برامجها التعليمية تخضع لمعايير الجودة الشاملة ، إذ أصبح من أهم معايير تقييم ونجاح المؤسسات التعليمية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من هذه المؤسسات التعليمية وقدرته على خدمة المجتمع بالطريقة المطلوبة.

كما أوضحت إدارة الجودة الشاملة بمثابة حلقة مهمة ووظيفة رئيسية من وظائف الإدارة ومسؤوليات القيادات الأمامية في الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهذا ما يثبته الكثير من الدراسات والبحوث العلمية، إذ أجمعت على أهمية الدور الحاسم الذي تلعبه القيادات الأمامية في قمة الهرم التنظيمي بشأن إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء نظام الجودة والاستمرار بهما، عبر تحسين العمليات من دون توقف أو تردد، ومن خلال دعم وتعزيز مناهج الدراسة والتطوير والالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية وتطبيقها على العمليات الإنتاجية وأثناء تقديم الخدمات^(١).

على الرغم من الجهد الكبير الذي تبذله وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية لتحسين نوعية وجودة التعليم في الجامعات اليمنية عبر وضع الأسس والمعايير للتراخيص والاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، ورغم الجهود المبذولة من قبل الجامعات اليمنية لتحسين وضعها بهدف تحسين نوعية التعليم وتزويد سوق العمل بأفراد مؤهلين ومدرّبين يساهمون بشكل مباشر وغير مباشر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة ، إلا ان المؤشرات تؤكد ان الجامعات لازالت تعاني من تدني في مستوى الجودة،

(١) ارجع الى :

- د. خضر كاظم حمود. إدارة الجودة الشاملة. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٩٨.
- د.صلاح الدين علام. التقويم التربوي المؤسسي. - عمان : دار الفكر العربي، ٢٠٠٣، ص ١٠٥.

وانها تواجه بعض التحديات والصعوبات إزاء تلبية حاجات ومتطلبات مسايرة المتغيرات العلمية والتقنية الحديثة وبخاصة التحدي العصري المتمثل في استخدام وتطبيق أنظمة الجودة .

وقد ركزت المنظمات الدولية المتخصصة بالتقييس والسيطرة النوعية على دور الإدارة العليا في تثبيت وتطوير أنظمة إدارة الجودة الشاملة، حيث أشارت في مجمل بياناتها ومنشوراتها إلى قدرة الإدارة العليا وكفاءتها على إيجاد مناخات جيدة ومناسبة تساعد على: (١)

- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.
- نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم على الالتزام بها.
- ضمان التركيز على احتياجات الزبون.
- التنفيذ الصحيح والمتوازن للعمليات الإنتاجية والخدمية وتلبية احتياجات الزبائن في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- تأسيس نظام إدارة جودة كفاء وفعال وصولاً إلى تحقيق أهداف الجودة.
- توفير الموارد البشرية والمادية الضرورية وفق المواصفات الصحيحة.
- اتخاذ القرارات ذات الصلة بسياسات وأهداف الجودة.
- اتخاذ القرارات ذات الصلة بتطوير نظام إدارة الجودة.
- مراجعة نظام إدارة الجودة وتحسينه بشكل دوري.
- التفاعل مع المتغيرات والتطورات التي تعترض واقع إدارة الجودة الشاملة في كل المفاصل والاتجاهات العلمية والعملية.

وبشكل عام تعتبر القيادة الإدارية الأمامية، أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، فدورها كبير يبرز في كل مرحلة من مراحل الحياة، وفي كل مجال من مجالات الإدارة عموماً وإدارة الجودة الشاملة خصوصاً، سواء في إيمان العقل القيادي بها أو في وضع الرؤية الواضحة للتعامل مع مبادئها أو في صياغة رسالة المنظمة بشأن الجودة وفي تحديد استراتيجياتها الحالية والمستقبلية. وعليه فإن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر الأجواء الملائمة للتطبيق، وبالمقابل فإن غياب هذه الأجواء لن يساعد على التقدم

(د. عبدالستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٨، ص ٢١.

والنجاح، إن لم نقل إنّ على الإدارة العليا العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمتها وإعادة هندستها الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص.

ومن البديهي القول، إن عمل القائد هو إلهاب المشاعر والأحاسيس، بحسب القول الذي لا يؤمن به إلا مكابر ومغرور : "إننا معاً في قارب واحد، وإننا فريق عمل واحد، ما نفعله له قيمة كبيرة نحن الأفضل".^(١) هذه هي التربة الخصبة التي ينمو فيها تحريك المشاعر والأذرع البشرية نحو إدارة الجودة الشاملة وتحسينها باستمرار.

ضمن هذا السياق فإن هناك العديد من علماء وخبراء الإدارة والتعليم والدراسات العلمية قد اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم غروسي وجوران وادوارد ديمينج، إذ إن هؤلاء أكدوا على أهمية تحسين جودة التعليم على مستوى الجامعات، وبما يخلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والمخرجات والخدمات.^(٢)

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تتركز أساساً في ميدان تقويم واقع العملية التعليمية بهدف تطوير وتحسين دائرة أدائها ، وبالتالي توظيف مبادئ إدارة الجودة وأفكارها المتجددة في أنظمة التعليم العالي عموماً وفي الجامعات خصوصاً ، ليعود هذا التوظيف بالنفع على كامل العملية التعليمية والتربوية ، باعتباره يصوغ رؤية فلسفية متوازنة ما بين أهداف الجامعة ورسالتها من جهة وبين البيئة التعليمية بكل مفرداتها البشرية والمادية والفكرية من جهة ثانية.

١ - مشكلة الدراسة وأسئلتها :

لقد نال موضوع الجودة في التعليم العالي اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين، تمثل ذلك في العديد من الدراسات والأبحاث والمقالات والكتب خلال العقدين الماضيين. وتعتبر الجامعات في الجمهورية اليمنية فنية وفق المعايير الدولية، وتحديدًا في استخدام أنظمة إدارة الجودة الشاملة في التعليم، فلم يمر على إنشاء أقدمها ثلاثون عاماً، فيما أقيمت أحدثها قبل أعوام قليلة، بل ويتواصل المجهود العلمي للتخطيط باتجاه تأسيس جامعات ومعاهد علمية وفنية على صعيد العاصمة صنعاء ومدن الجمهورية الأخرى^(٣). وقد شهد نظام التعليم العالي بمجمله تحولات كبيرة خلال السنوات الأخيرة، فقد حدث انتشار واسع

(١) د. سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة - عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ج١، ٢٠٠٩، ص١١٣.
(٢) د. فريد النجار. إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. - القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص٧٦.
(٣) على سبيل المثال جامعة عمران التي تأسست عام ٢٠٠٥.

أولاً في مجال كليات المجتمع ثم استمر مع تأسيس الجامعات الرئيسية، وعلى الرغم من الدور الهام والكبير الذي تقوم به الجامعات والمؤسسات التعليمية في اليمن، في تزويد سوق العمل بأفراد مؤهلين ومدرّبين يساهمون بشكل مباشر وغير مباشر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، إلا أنها تعاني من بعض التحديات والصعوبات إزاء تلبية حاجات ومتطلبات مساهمة المتغيرات العلمية والتقنية الحديثة وبخاصة التحدي العصري المتمثل بتطبيق أنظمة الجودة.

وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تقوم به الجامعة في تحقيق أهداف التعليم العالي، فإنه قد تم تحديد مشكلة الدراسة في كيفية الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين جودة التعليم الجامعي في اليمن وعبر الأسئلة التالية:

الأول : إلى أي مدى تعمل ادارة الجامعة على نشر مبادئ الجودة وتعميق رسالتها ؟

الثاني : إلى أي مدى تعمل الجامعة على ضمان جودة التعليم بصورة مستمرة ؟

الثالث : ما مستوى ضمان جودة المدخلات في العملية التعليمية ؟

الرابع : ما مستوى ضمان جودة العمليات في العمليات التعليمية ؟

الخامس: ما مستوى ضمان جودة الخرجات في العملية التعليمية ؟

السادس : ما هو التصور المقترح لتطوير جودة التعليم في الجامعات اليمنية؟

ويمكن الإجابة على هذه التساؤلات في الجانب التطبيقي – الفصل الخامس.

٢- أهداف الدراسة :

جاءت هذه الدراسة ضمن محاولة النهوض والتطور للتعليم الجامعي من جهة ولتحسين أداء العاملين في المؤسسات العلمية والجامعية من جهة ثانية، وتتبلور أهداف الدراسة بما يأتي :

أولاً: تعرف دور الإدارة الجامعية في نشر مبادئ الجودة وضمان رسالتها حاضراً ومستقبلاً.

ثانياً : تعرف الكيفية التي تعمل بمقتضاها الإدارة الجامعية لضمان جودة التعليم بشكل مبرمج ودائم.

ثالثاً: بيان مستوى ضمان جودة المدخلات للارتقاء بالعملية التعليمية وتحسين دائرة الأداء الجامعي.

رابعاً: تعرف الوسائل المعتمدة من قبل الإدارة الجامعية لضمان جودة العمليات المتصلة بكل جوانب العملية التعليمية.

خامساً: تعرف المعايير المتبعة في تقييم جودة المخرجات الجامعية.

سادساً: تحفيز الجامعات على تبني إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الجامعي.

٣- أهمية الدراسة :

انطلقت أهمية الدراسة من ضرورة اعتماد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، حيث تأتي مواكبة للسياسيات والتوجيهات العامة بشأن تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات اليمنية عموماً وفي مؤسسات التعليم العالي بوجه خاص.

تكمن أهمية الدراسة في جانبها العملي في إن التعامل مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي يساهم في تحديد المدى الذي تحقق بموجبة الجامعات اليمنية أهدافها، وتكمن أهميتها في الجانب النظري بالتأصيل الفكري لفلسفة الجودة بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التعليم والإدارة الجامعية بشكل خاص ، إن التعرف على الاختناقات التي تصاحب عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية يساهم في تشخيص نقاط الضعف ، وبالتالي وضع المعالجات الكفيلة بالتصحيح والتصويب للنهوض بالعمل الجامعي بكل عناصره ومفاصله.

٤- منهجية الدراسة وإجراءاتها :

أولاً- منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لانه يشمل وصف طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة عن طريق جمع البيانات والمعلومات عنها وتحليلها والتعبير عنها(2). بهدف الوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين وتطوير واقع إدارة الجودة في الجامعات اليمنية.

(١) أقره مجلس الوزراء في اجتماعه بتاريخ ١٤/ربيع أول ١٤٣٠ هـ الموافق ١١/مارس ٢٠٠٩ م، بتأسيس مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في مؤسسات التعليم في الجمهورية اليمنية ، ولتوجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ولتوصيات مؤتمرات وندوات عدة بهذا الشأن.

(٢) فؤاد أبو حطب، آمال صادق. مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية.- القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١، ص١٠٢.

ثانيا- مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من رؤساء ومسؤولي الجامعات (الحكومية والخاصة) اليمنية على المس في العاصمة صنعاء وعمران.

ثالثاً- عينة الدراسة :

تم تطبيق الدراسة على عينة من رؤساء ومسؤولي الجامعات اليمنية والبالغ عددهم (١١٠) فرد. وبعد استعادة الاستبيانات تم استبعاد الاستبيانات الغير مكتملة واتضح ان عدد المستجيبين كان (٩٤) فردا بنسبة قدرها (٨٥%) من مجتمع الدراسة.

رابعاً- مصادر وأدوات الدراسة :

١- مصادر الدراسة:

أ- الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

ب- الكتب والمراجع والقواميس والدوريات والمجلات العربية والأجنبية

ت- الدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

ث- شبكة الانترنت.

٢- أدوات الدراسة:

أ- أداة الاستبيان، اذ مرت هذه الاداة بعدة مراحل، هي :

المرحلة الأولى: الرجوع إلى الأدبيات العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

المرحلة الثانية : تصميم الاستبيان في صورته الأولى التي تسعى إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة.

المرحلة الثالثة: عرض الاستبيان على عدد من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية والإفادة من ملاحظاتهم عليه.

المرحلة الرابعة : قيام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات ومن ثم إعادة صياغة الاستبيان بشكله النهائي ، وهي تتألف من :

- بيانات شخصية.
- خمسة محاور تقيس واقع الجودة بالتعليم العالي وضمان الجودة ، وقد تكونت من (٥٧) فقرة تتعلق بالمحاور الآتية :
الأول : جودة الممارسات الادارية
الثاني : نظام ضمان الجودة
الثالث: ضمان جودة المدخلات
الرابع: ضمان جودة العمليات
الخامس: ضمان جودة المخرجات

خامساً- الصدق:

باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس تبين أن جميع العبارات دالة إحصائياً و بالتالي فانها قوية في مساهمتها في بناء الدرجة الكلية .

سادساً- الثبات:

استخدم الباحث طريقة (ألفا) لحساب معامل الثبات لجميع المحاور،وقد بلغ (٠.٩٦)، ويعد هذا المقدار دالاً على الثبات.

٥ - المعالجة الإحصائية:

خضعت الاستجابات التي تم تجميعها من أفراد الدراسة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (spss) Statistical package for social science حيث تم حساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين وألفا كرونباخ.

٦ - حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية الآتية :

الحد الموضوعي : تناولت الدراسة مصادر واتجاهات إدارة الجودة في مجال التعليم العالي.

الحد الزماني : غطت الدراسة بجانبها النظري الاهتمام بجودة التعليم العالي في اليمن من الفترة ١٩٨٠ م حتى عام ٢٠٠٩م، وبجانبها التطبيقي الفترة الزمنية للعامين الدراسيين ٢٠٠٨/٢٠٠٧م - ٢٠٠٩/٢٠٠٨م.

الحد المكاني : طبقت هذه الدراسة في الجامعات اليمنية في منطقة صنعاء وعمران (حكومية : جامعة صنعاء، جامعة عمران ؛ وخاصة : جامعة العلوم الحديثة، جامعة المستقبل). اذ جرى اختيار هذه الجامعات كعينات ذات صلة بقدوم وحداثة التأسيس..

٧ - مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من المصطلحات التي هي بحاجة إلى التعريف والتوضيح، نذكر بعضاً منها وعلى الشكل الآتي:

• الجودة Quality

هو مصطلح يعبر عن حالة شيء سواء كان هذا الشيء هو منتج أو خدمة أو مؤسسة أو برنامج دراسي أو تدريبي أو مستوى أداء عمل، فالمنتج الجيد هو الذي يحقق بل يفوق توقعات المستهلك، ويعني أيضاً مقدرة المنتج على الوفاء بمتطلبات وظيفته وأيضاً مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية أثناء التصميم، ودرجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة أو تلك المتفق عليها^(١). وفي التعليم الجامعي فالمنتج هو الطالب المتخرج (الخريج) الذي يجب أن يفي مستواه بتوقعات المستهلك (المجتمع) وذلك من خلال ضمان جودة المقررات الدراسية والبرامج الدراسية وطرق التدريس و التقييم.

• إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

وهي فكر فلسفي يهدف إلى تطوير نشاط المؤسسة باستخدام أساليب تحليلية وإحصائية متطورة و متنوعة للحصول على أفضل النتائج وإشراك جميع عناصر المنظومة وإدارتها بما يحقق الجودة المطلوبة^(٢).

• التعريف القياسي للجودة

هو مجموعة الخصائص والسمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم بوظيفته على أكمل وجه ويرضى المستهلك^(٣).

• مراقبة الجودة Quality Control

هي التقنيات والأنشطة العملية التي تستخدم لعمل الفحص الدائم لكل مقومات النشاط^(٤).

(د. راوية حسن. السلوك في المنظمات - الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ١٩٩٩، ص ٢٠.
() لويديوتر وكليزكر ماسوف. ترجمة: حسين عبدالواحد، إدارة الجودة/ التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج - القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ١٩٩٧، ص ٢٤.
() الجودة الشاملة/ الدليل المتكامل - القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٥، ص ٣٥.
() المرجع السابق نفسه، ص ٣٨.

- **توكيد الجودة Quality Assurance**

هو نشاط ووسيلة للتأكد من استيفاء المتطلبات والمعايير القياسية المطلوبة للمؤسسة لإنجاز هدف المؤسسة للوصول إلى مخرجات ترضى سوق العمل واحتياجات المجتمع^(١).

- **تحسين الجودة Quality Improvement**

هي الإجراءات والأنشطة التنفيذية التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات داخلها لتعود بفائدة أو منفعة لكل من المؤسسة والمستهلك.

- **النظام القياسي العالمي ISO**

وهو نظام توحيد القياس العالمي الذي تقوم به مؤسسة الـ ISO، هذه المؤسسة أصدرت معايير قياسية لكل الأعمال والأنشطة و المنتجات... الخ، فأصبحت هذه المعايير الدولية هي الأكثر شيوعاً في الاستخدام وأي مؤسسة تريد الحصول على شهادة موثقة بأنها تتبع المعايير القياسية العالمية تحصل عليها من مؤسسة الـ ISO^(٢).

- **المطابقة والافتباس Benchmarks**

وهو قياس أداء المؤسسة في مجال معين بالمقارنة مع هيئة أخرى معروفة بتفوقها في نفس المجال وبهذا تتمكن الهيئة من تحديد مستوى إنجازها والعمل على تحسين أدائها^(٣).

- **العصف الذهني Brainstorming :**

وهو عملية لخلق أفكار كثيرة باستخدام المواهب و القدرات و الخبرات لمجموعة معينة في جلسة إجتماع مفتوحة.

- **منح السلطات (التمكين) Empowerment**

وهي القوة التي تولد الطاقة في الأفراد لإحداث التغيير والتطوير والتي تسمح للعاملين بالمشاركة بفعالية للتحسين المستمر المنظم.

الثقافة Culture

وهي حصيلة السلوك والمعتقدات والعادات والممارسات والتقاليد في جماعة من الأفراد.

(١) المرجع السابق نفسه، ص ٤١.

(٢) د.خضير كاظم حمود. إدارة الجودة الشاملة. - عمان: دار المسيرة، ٢٠٠٥، ص ٨٧.

(٣) المرجع السابق نفسه، ص ٩٤.

- **التوعية Awareness**

وهي الفهم أو المعرفة الشخصية بمدى أهمية موضوع ما وكيفية تداخل علاقته بمواضيع أخرى.

- **توظيف سمات الجودة Quality Function Development**

وهي طريقة لتحويل متطلبات واحتياجات الزبائن إلى خصائص ومواصفات هندسية للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة بهدف تحسين الجودة^(١).

- **الاعتماد Accreditation**

هو الاعتراف الذي تمنحه هيئة ضمان الجودة و الاعتماد لمؤسسة ما، إذا كانت تستطيع إثبات أن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية، وذلك وفقاً للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة^(٢).

- **الاعتماد (العام) Institutional Accreditation**

عبارة عن عملية تقويم جودة المستوى التعليمي للمؤسسة، على أساس أن المؤسسة تقوم بتحقيق أكبر قدر من أهدافها، و أن لديها من الموارد ما يمكنها من الاستمرار في المستقبل.

- **الاعتماد (الخاص) Academic Accreditation**

هو الاعتراف بأن برامج مؤسسة تعليمية ما قد حققت أو وصلت إلى الحد الأدنى من معايير الكفاءة و الجودة الموضوعه سلفاً من قبل الهيئة المانحة لشهادة الاعتماد.

- **مخرجات التعليم المقصودة Intended Learning Outcomes**

تمثل المهارات ومستويات المعرفة المستهدفة والتي يكتسبها الطالب بعد دراسته للمقرر الدراسي أو البرنامج التعليمي مثل المهارات المعرفية أو المهارات القابلة للتحويل والانتقال في تعلم مجالات معرفية أخرى^(٣).

- **التقييم Evaluation**

عملية قياس جودة الأداء في كل الأنشطة بهدف التحسين المستمر للأداء المستقبلي.

(١) د. محمد العزاوي. إدارة الجودة الشاملة - عمان: اليازوري، ٢٠٠٥، ص ٣٢.
(٢) د. أحمد مصطفى وآخرون. إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المجال التربوي. - الدوحة: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، ٢٠٠٢، ص ١٥.
(٣) د. علاء الدين أحمد القوسي. تجربة جامعة أسبوط في تقويم الأداء الجامعي. - القاهرة : جامعة القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٣.

- **التقدير الذاتي Self Assessment**

قياس شخصي لما أحرزه الفرد من تقدم في عمله عن طريق التفكير فيما تعلمه ومدى استفادته الشخصية منه ونتيجة ذلك.

- **حل المشكلات Problem Solving**

عملية تفكير لإيجاد طريقة لمعالجة معوقات نجاح العمل الناتجة من أسباب معينة باستخدام طرق منظمة في التفكير مما يزيد من احتمالية إيجاد حل مناسب و سريع.

- **الفحص Inspection**

نشاط إصلاحي يقيس مواصفات منتج (مخرج) ما لتحديد مدى تطابقه مع متطلبات التصميم.

- **التحليل Analysis**

عبارة عن عملية اختبار لنظام ما عن طريق تقسيمه لعدة أجزاء واختبار كل منها على حده بالوسيلة المناسبة.

- **العلامات المرجعية Benchmarking**

هي وسيلة نظامية لقياس ومقارنة أداء أي مؤسسة تعليمية استناداً إلى منظومة من المعايير القياسية المعتمدة أو المتفق عليها، وذلك بهدف تحديد مدى جودة المؤسسة ومخرجاتها وخطط التطوير اللازمة لتحقيق أهدافها^(١).

- **المعيار في الاعتماد Accreditation Standard**

هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسئولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً من الجودة Quality أو التميز^(٢).

- **الاعتماد في التعليم Accreditation in Education**

أشار ديفيد وهارولد وديفيز و رينجستد^(٣) إلى الاعتماد في التعليم بأنه:

- هو الاعتراف بان برنامج تعليمي معين Program أو مؤسسة تعليمية Institution يصل إلى مستوى معياري محدد Certain Standard.
- هو حافظ على الارتقاء بالعملية التعليمية.
- الاعتماد لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب Ranking المؤسسات التعليمية.

(1) National Quality Assurance and Accreditation, 2004, p.32.

(2) National Quality Assurance and Accreditation, 2004 , p.118.

(3) David & Harold, 2000, P.32; Davis & Ringsted, 2006, p.45.

- الاعتماد هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناءً على منظومة معايير أساسية "Basic Standards" تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة، وليس طمساً للهوية الخاصة بها.
- الاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.

• ضبط النوعية Quality Control

هي مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج لمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً. وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عمليات الإنتاج ليصبح المنتج أكثر اتفاقاً مع المواصفات المرسومة^(١).

• ضمان النوعية Quality assurance

ضمان النوعية هو عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن النوعية المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية^(٢).

٨ - الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع نظام الجودة في التعليم العالي بشكل عام، ويمكن ذكر بعض هذه الدراسات التي تيسر للباحث الاطلاع عليها وفق الشكل التالي:

دراسة (شحاده، ٢٠٠٣)^(٣) بعنوان " نحو إستراتيجية جامعية عربية موحدة في أنظمة الجودة " وهدفت الدراسة الى محاولة تقديم الخطوط العريضة لإستراتيجية متكاملة للجامعات العربية في الكليات الإنسانية والعلمية، تمكنها من مواجهة التحديات التي تجابهها في القرن الحالي الحادي والعشرين، ومن تخريج طلبة يتمتعون بمهارات التفكير العلمي الناقد (Critical Thinking)، والتعلم المستمر (Life-long Learning)، وبالمهارات الأخرى المطلوبة لسوق العمل، ويستطيعون العيش والمنافسة في عصر العولمة وثورة التقنيات، ويعتزون بتراثهم وحضارتهم العربية الإسلامية، ويستطيعون في

(1) David & Harold, 2000, P.43.

(2) David & Harold, 2000, P.45.

() د. نعمان شحاده. نحو استراتيجية جامعية عربية جديدة (بحث مقدم المؤتمر دور الجامعات العربية في تعزيز الهوية العربية). - قطر: جامعة قطر، ٢٠٠٣.

الوقت نفسه التعايش مع الحضارات العالمية الأخرى. وترتكز هذه الإستراتيجية على التحول بالفعل لا بالقول، من التدريس إلى التعلم، وجعل الطالب محور العملية التعليمية، وتسخير موارد الجامعة وأنشطتها المختلفة لتعزيز تحصيله العلمي، وتوضح هذه الدراسة بشيء من الإيجاز، طبيعة التعديلات المطلوب من الجامعات إجراؤها حتى تتمكن من تطبيق الإستراتيجية الجديدة سواء في رسالتها، وخططها الدراسية وبرامجها للتعليم العام، أو في طرق التدريس، وأساليب التقويم.

دراسة (صافي، ٢٠٠٣) ^(١) بعنوان " جودة التعليم الجامعي في فلسطين في ضوء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية " بهدف التعرف على التحديات العلمية التي تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على التعليم الجامعي في فلسطين ومدى استجابة الجامعات الفلسطينية لمثل هذه التحديات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ضعف دور الجامعات الفلسطينية والمؤسسات العلمية في مواجهة واقع و (تحديات زيادة الطلب الاجتماعي من حيث توفير فرص تعليمية لجميع الراغبين في التعليم الجامعي - تناقص المصادر المالية - التقدم العلمي والتكنولوجي - الاتجاه نحو اعتماد أنظمة الجودة الشاملة في الكليات العلمية والإنسانية من حيث توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة بكل مفاصلها، وتوفير أسس الجودة الشاملة، والقيام بالاتجاه الصحيح نحو تطبيقها..).

وفي دراسة قامت باعدادها (وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، ٢٠٠٣) ^(٢) حول " نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين " استعرضت واقع التعليم العالي في فلسطين، واستحدثت نظام مهني لضمان إدارة وتحسين الجودة والنوعية بمؤسسات التعليم العالي من حيث الفكرة، والنشأة، والتمويل والهيكلية، والمنهجية والإنجازات

دراسة (عابدين، ٢٠٠١) حول " الجودة واقتصادياتها في التربية والتعليم " بهدف تقويم الجهود العلمية في تعريف الجودة وتقديم تعريف مناسب للجودة التعليمية في

(١) د. محمد صافي. جودة التعليم الجامعي في فلسطين في ضوء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. - فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٣.
(٢) وزارة التربية والتعليم العالي. نظام ضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. - سوريا: جامعة حلب، ٢٠٠٣.

كليات التربية في الجامعات المصرية، وكذلك تقويم الجهود المتبعة في قياس الجودة، ورسم معالم الطريق المؤدية إلى قياسها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن الجودة الشاملة في التعليم هي مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التعليم وحالته، بما في ذلك كل أبعاده : مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للمجتمع^(١).

دراسة (أبو هلال وآخرون، ١٩٩٨)^(٢) حول " مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي دراسة تحليلية" تناولت مقدمة، واتجاهات التطور الكمي والنوعي في التعليم العالي، ثم الغرض من الخريجين ووضعهم الوظيفي، وخصائص سوق العمل المحلي، ومؤشرات تأثير التعليم العالي على المستوى الشخصي، وتناولت أسباب ضعف فاعلية مؤسسات التعليم العالي، وطرحت نظرة مستقبلية للتعليم العالي وسوق العمل، وأوصت الدراسة بمجموعة من النقاط منها (إعادة هيكليّة وتفعيل مجلس التعليم العالي، توجيه عرض مهارات الخريجين بما يتناسب مع سوق العمل، تطوير المناهج والمقررات الدراسية الجامعية المطروحة).

دراسة مريم بنت بلعرب النبهاني-(٢٠٠١)^(٣).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس، وتحددت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة وما متطلبات تطبيقه في إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس؟
- ٢- ما جوانب القوة والضعف في منظومة إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس؟
- ٣- ما التصور المقترح لمنظومة إدارة الجودة الشاملة للدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس؟ وما هي إجراءات تطبيقها.

(د. محمد عابدين. الجودة وأقتصادياتها في التربية- القاهرة: رابطة التربية الحديثة، دراسات تربوية، مج ٩، ج ٤٤، ٢٠٠١.
(د.أبو هلال وآخرون. مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي / دراسة تحليلية.- فلسطين: مركز البحوث والدراسات الفلسطينية، ١٩٩٨.
(مريم بنت بلعرب النبهاني،" تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠١،صص(ط٥).

وقد استعانت الباحثة بمدخل النظم نظرا لملاءمته لموضوع دراستها، وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة، قامت الباحثة بتحليل الأدب النظري للموضوع، وقد توصلت إلى أن من أهم أسس إدارة الجودة الشاملة التركيز على إرضاء المستفيدين، والالتزام بعمليات التحسين المستمرة كما توصلت إلى أن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدراسات العليا توافر القيادة التي تتمكن من تنمية ونشر ثقافة الجودة عند العاملين، وتقوم بتبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والنظر إلى كل عملية من العمليات الخاصة بالدراسات العليا في ضوء المنظومة الكلية لها.

وللإجابة عن السؤال الثاني قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية مستعينة باستبانيتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وقد تألفت عينة الدراسة من (٣٨٢) فرداً موزعين على فئتين هما:

١- فئة الأكاديميين، والتي تكونت من مساعدي العمداء لشئون الدراسات العليا والبحث العلمي وأعضاء لجان الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس لطلاب الدراسات العليا، وبلغ عددهم (٨٢).

٢- فئة طلاب الدراسات العليا، وعددهم (٣٠٠).

دراسة (أبو نبعه، ومسعد، ٢٠٠٠)^(١) حول " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " بهدف عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها في الجامعات الأجنبية، وطرح إمكانية نقل التجربة وتطبيقها في البيئة الأردنية من خلال توضيحها لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية^(٢).

دراسة (عبدالله البطي، ٢٠٠٠) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الميدان التعليمي السعودي"، إذ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن تعريفات إدارة الجودة الشاملة بمعظمها تأخذ منحى اقتصادياً ومنها أن الجودة تعني رضا المستفيدين من السلعة أو الخدمة، واعتبر أن المستفيدين هم الطلاب، وأولياء الأمور، وبالتالي المجتمع بكامله. وأشار إلى وجود إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة في مجالات التربية والتعليم بالمملكة العربية

(١) د. عبدالله البطي. إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الميدان التعليمي السعودي. - الرياض: مجلة التوثيق التربوي، العدد ٤٢، ٢٠٠٠.

(٢) د. عبد العزيز أبو نبعه، د. فوزية مسعد. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي). - أبو ظبي: جامعة الإمارات، ٢٠٠٠.

السعودية وفي البلاد العربية في كل التخصصات العلمية والإنسانية على حد سواء وبشكل عام.

وفي دراسة قام بها الباحثان مصطفى والانصاري (٢٠٠٠)^(١): حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية في الجامعات المصرية، ذكرنا فيها بأنه لابد من وجود مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها في كليات التربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض لبعضها:

- (١) مسؤولية الإدارة العليا بالكليات: وتنطوي تلك المسؤوليات على عدة محاور منها:
 - يجب ان تكون سياسة الجودة الشاملة مكتوبة ومعتمدة من رئيس الجامعة ومفهومة من قبل جميع العاملين بالكليات.
 - تنظيم مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين بالكليات، يُحدّد فيها توصيف وظيفي لجميع العاملين، مع تحديد هيكل تنظيمي للكليات يوضّح العلاقات القائمة بين إدارات الكلية.
 - توافر الكفاءات المؤهلة القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل مع توفير التدريب للقائمين بتلك الأنشطة حتى تتم بفاعلية وكفاءة.
 - على الإدارة العليا أن تقوم بمراجعة شاملة للتأكد من تنفيذ نظام الجودة والمحافظة عليه.
 - تهيئة مناخ العمل لقبول وفهم مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من مقاومات التغيير.
- (٢) إجراءات ونظم الجودة: يجب أن يتضمن نظام الجودة التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية.
- (٣) تخطيط جودة التعليم: لابد من إعداد خطة للجودة حتى يتم التأكد من أن سياسة الجودة والأهداف الموضوعه لها قد تم تطبيقها وحددت طرق تنفيذها.
- (٤) تقييم موردي الخدمة: يقع على عاتق الكليات تقييم موردي الخدمات والمستلزمات للكلية، على أساس الوفاء بمتطلبات التعاقد، من حيث جودة الأداء ومواعيد التنفيذ والتكلفة.
- (٥) مراقبة العملية التعليمية داخل الكلية: ويقصد بذلك إعداد الجداول الدراسية وتخصيص القاعات لها ونظام الجزاء والعقاب المتبع مع الطلاب والعاملين، وأسلوب انعقاد اجتماعات الأقسام والكلية، واللوائح الداخلية للكلية، وأساليب

() د. أحمد مصطفى، د. محمد الانصاري. برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي. - الدوحة: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، ٢٠٠٢.

الإشراف العلمي، وأخيراً أسلوب عقد الاختبارات ونظام العمل مع الامتحانات وأسلوب اعتماد وإعلان النتائج.

(٦) المراجعة الداخلية للجودة: لا بد من وجود نظام للمراجعة للجودة، بحيث يكون المراجع مستقلاً عن الوظيفة المراد مراجعتها، مع الاهتمام الكافي بتدريبه عليها حتى تكون المراجعة فعالة وعلى الوجه الصحيح.

(٧) تدريب العاملين بالكلية على فنون الجودة وجميع الخطط والقرارات المخطط لها، لتوفير الثقة بهم وضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة عن طريق خصائص الخدمة، حتى نضمن استمرارية العمل على نمط ثابت في حالة تغيير الأفراد، إن ذلك يساعد ويضمن أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر.

دراسة سعاد بسيوني- (١٩٩٦) (١).

تهدف الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل مدخل إدارة الجودة الشاملة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وكيفية تطبيق هذا المدخل في التعليم الجامعي، وتوصلت الباحثة إلى:

أ- تبنت الجامعات في الدول المتقدمة مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل التطوير والتحسين المستمر.

ب- مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغير فكري وسلوكي لجميع العاملين في الجامعة ويعتمد على تفهمهم ومشاركتهم وتعاونهم من أجل تحقيق أهدافها.

ج- الجامعات المصرية بوضعها الراهن غير قادرة على مواكبة التغيرات والتحديات العالمية وصياغة ملامح المستقبل وبناء التقدم المنشود.

د- طرحت الدراسة تصوراً مقترحاً لآليات جديدة لإدارة الجودة بالجامعة، ومما يتطلبه من ضمانات وإجراءات أساسية تساهم في كفاءة وفعالية التنظيم الإداري المقترح.

() سعاد بسيوني عيد النبي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري. دراسات في التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد (٣) يناير ١٩٩٦ ص ٣٨-٣٩.

دراسة عبد العظيم أنيس (١٩٩٦)^(١)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة التعليم الجامعي في مصر، وتقديم المقترحات لتحسين جودة التعليم الجامعي في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج ومقترحات لتحسين جودة التعليم الجامعي في مصر ومن أهمها ما يلي:

- أ- يحتاج رفع مستوى التعليم الجامعي إلى النظرة الشاملة للسياق الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع كله
- ب- ضرورة تشجيع البحث الأكاديمي وكفالة الحرية ومنح الجامعة قدراً من الاستقلالية النسبية.
- ج- يجب إنشاء كليات للدراسات العليا وخاصة في الجامعات الكبيرة.
- د- ضرورة العناية بمستوى المدخلات إلى الجامعة وخاصة المستوى العلمي لطلاب الثانوية العامة.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

دراسة جوزيف جابلونسكي Joseph R. Jablanski (١٩٩٠):^(٢)

استهدفت هذه الدراسة وضع تصور موجز للإداريين عن النظريات المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة، والأدوات الواجب استخدامها لتطبيق هذه النظريات على مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة إلى أربعة أجزاء، الأول يتناول مراجعة أفكار الخبراء والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة، ومناقشة إمكانية تطبيق أفكارهم على مؤسسات التعليم العالي، والثاني يتناول الاقتراحات التي ينبغي مراعاتها لتطبيق الجودة، والثالث يوضح الجوانب الأساسية لبرنامج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، والرابع يتضمن الشروط الضرورية لاستمرار نجاح برنامج الجودة، والتي من أهمها: التزام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي بمبادئ الجودة، كذلك التزام أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين، وتأسيس الثقة بين جميع الأفراد، والتغيير في الثقافة المؤسسية الإدارية بما يتماشى مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة.

(١) عبد العظيم أنيس، "مقترحات لتحسين الجودة في التعليم"، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقد خلال الفترة (٢٠-٢١) في جامعة المنوفية، مايو-١٩٩٦.

(2) Joseph R Jablanski. Implementing Total Quality Management. Pfeiffer & Company, 1990.

دراسة بنك وجون Bank & Jon (٢٠٠٠):^(١)

حاولت هذه الدراسة توضيح ماهية الجودة في التعليم، والمتطلبات اللازمة لتنفيذها في التعليم الجامعي، وذلك بناء على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عال قادر على مواجهة التحديات، وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الجودة في التعليم الجامعي، وكان من أهمها: تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه، التغيير للأفضل في الجامعة، والتأكيد على مفهوم التحسين المستمر في كل جوانب العمل، وتوفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة، والنظر إلى المتعلم على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة في ضوء تكوينه وإعداده.

دراسة كلير كاي Clair Cay (١٩٩٧):^(٢)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ومن خلال تحليل بعض الدراسات والكتابات في هذا المجال توصلت إلى أن من هذه المتطلبات: تغيير ثقافة الكليات، بحيث تنظر إلى الطالب على أنه العميل أو المنتج الذي في ضوء إعداده وتكوينه يتم تقييم أداء تلك الكليات، والتخطيط لما يُسمى بالتحسين المستمر، ومقابلة الحاجات المتغيرة للطلاب وتلبيتها، وكذلك تلبية احتياجات العملاء الآخرين من أفراد المجتمع المحلي، وتحديد مجموعة القيم والعمليات الضرورية لتحقيق أهداف الكلية، واستخدام بعض أساليب التخطيط، وبعض الأدوات المساعدة مثل الخرائط والجداول وغيرها.

دراسة فيشر باري Fisher Barry (١٩٩٦):^(٣)

كان الهدف منها تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جميع أنحاء جامعة أوريغون بحلول عام ١٩٩٤م حيث تم الاتصال بخمس وعشرين جامعة ومؤسسة تعليمية ومن ضمنها جامعة أوريغون، وكان من نتائجها أن (١٧) مؤسسة تعليمية منها تعمل على إنجاز سياسة الجودة الشاملة في جزء من مناهج الطلاب الخريجين ومن هم على أبواب التخرج، كما أن

(1) Bank & Job, The Essence of Total Quality Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000).

(2) Clair, Cay, Total Quality Management in information Services (London: Bowker Saur, 1997).

(3)Fisher, Barry, Installing Implement the Document at Loughbrorough University (U.K: Loughbrorough University, 1996).

نصف المؤسسات التعليمية التي خضعت للاستطلاع قد نفذت سياسة الجودة الشاملة إلى حد بعيد من خلال تشكيل فرق دراسية، وقد جرى استخدام سياسة الجودة الشاملة في خمس منها لغرضي التعليم والأبحاث فقط، وأن خمس عشرة من هذه المؤسسات قد بذلت جهوداً ملحوظة من الناحية الخدمائية، في حين أن العشرة الأخرى قد كرست جهودها للجانب الأكاديمي، وتعتبر الأعمال الأكاديمية أكثر الأعمال أهمية في الكليات.

دراسة هانج - (١٩٩٤)^(١):

الهدف من الدراسة هو البحث عن الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية العالية (ذات الأربع سنوات) وبين أدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات وإدارتها وأعضاء الهيئات التدريسية والمسؤولين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات (ذات الأربع سنوات) والكليات الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية. وقد بينت نتائج الدراسة أن رؤساء الجامعات أدوا سلوكيات قيادة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة فقط. كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين بعدي أساليب القيادة المتمثلين في الدراسة والهيكل التعليمي من جهة، وأداء الرؤساء لسلوكيات جودة القيادة من جهة أخرى. وأن الرؤساء ذوي الأسلوب القيادي ميالون لأداء سلوكيات قيادة الجودة الشاملة أكثر من غيرهم من الرؤساء ذوي الأساليب القيادية الأخرى. كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وأداء الرؤساء لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة.

دراسة أرفن (١٩٩٥):^(٢)

هدفت هذه الدراسة التعرف على الجهود المبذولة لإنجاز إدارة الجودة الشاملة في خمس من جامعات الأبحاث (جامعة Cornell جامعة Maryland (كلية بارك)، جامعة Ann Arbor، جامعة بنسلفانيا Pennsylvania وجامعة Wisconsin))

(1) Huang ,Cheng ,Chiou.,Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four -years Universities &Colleges that have Implemented the Principles of Total Quality Mmanagement. Unpublished Doctoral dissertation, The Oohio State University,1994.

(2) irvin, Andrew, H. ,Leadeship Strategies for the Implementation of Total Quality Management at Five Research Universities, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University U.S.A, 1995.

Medison وكان السؤال الذي وجهته الدراسة هو التالي: هل تستخدم جامعات البحث الرئيسة التي تتفد إدارة الجودة الشاملة استراتيجيات إنجاز مختلفة؟ وكشفت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مبادرة موجهة إدارياً لتحسين جودة الحرم الجامعي وتقليص التكاليف، كما أن عدداً من الهيئات التدريسية تعلم وتدير البحث حول إدارة الجودة الشاملة، ولكن انشغال الهيئة التدريسية في استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبقى هي الاستثناء أكثر من القانون المتبع في الحرم الجامعي للجامعات الخمس. وتقتصر الدراسة سبلاً (لإدارة الجودة الجزئية) كي تصبح الإدارة المؤدية إلى التغيير التنظيمي الإيجابي واسعة النطاق في مجال الخدمات الإدارية.

٩ - التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات (المحلية والعربية والأجنبية) السابقة، فإن الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعات اليمنية مازال محدوداً، ومن هنا تكمن أهمية الدراسة الحالية، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تناولت تطوير الإدارة الجامعية، أو مهام رئيس الجامعة الإدارية والفنية بشكل عام، كما استفاد الباحث من نتائج وتوصيات الدراسات التي تناولت مفهوم وفلسفة ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة أو المؤسسات التعليمية المختلفة من الناحية النظرية أو الناحية التطبيقية.

وشملت استفادة الباحث من المراجع والدراسات السابقة ومن حيث تحديد عناصر الإطار النظري والميداني للبحث، التعرف على ما يلي:

- أ- تحديد مهمات القيادة الجامعية الإدارية والفنية بشكل عام.
- ب- رصد المشكلات والصعوبات التي تواجه تطوير الإدارة الجامعية.
- ج- تحديد محاور الدراسة الميدانية (الاستبيان).
- د- تكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع الدراسة الذي يشمل المتغيرين الرئيسيين وهما الإدارة الجامعية، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- هـ- التوصل إلى بعض المتطلبات اللازمة توافرها لضمان نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتلبية حاجات المستفيدين، وأتباع القيادة التشاركية، والتدريب

المستمر، وممارسة العمل الجماعي (حلقات الجودة)، والرقابة الإحصائية لجودة الأداء والمخرجات، والتطوير المستمر.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لأنها تسعى إلى تطوير فاعلية العمليات الإدارية الجامعية من خلال تطبيق أحدث الأساليب الإدارية وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وطرح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي بإستخدام مداخل إدارة الجودة الشاملة ونظم ضمان الجودة والمدخلات والعمليات ومخرجات النظام التعليمي وعلى أسس وخطوات إجرائية وعملية، وخاصة فيما يتعلق بتطوير جودة الممارسات الإدارية بشكل عام ليتلاءم مع متغيرات ومستجدات ومتطلبات هذا العصر.

الفصل الاول

مدخل إدارة الجودة الشاملة وفلسفاتها المعاصرة

الفصل الاول

مدخل ادارة الجودة الشاملة وفلسفاتها المعاصرة

تمهيد :

على الرغم من تعدد تعريفات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر، إلا أن هناك قاسماً مشتركاً يجمع بينهما هو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

١-١ - الجودة لغة وإصطلاحاً :

قد يكون من المناسب الإشارة إلى معنى الجودة كما ورد في بعض المعاجم العربية، حيث يشير المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي "جاد"^(١) أما المعنى الاصطلاحي للجودة، فقد نظر إليها البعض على أنها "اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته"^(٢)، ويذهب البعض إلى أن الجودة تعني الكفاءة Efficiency، ويرى آخرون بأنها تُعبر عن الفعالية Effectiveness، وقد عرّفت أيضاً على أنها "تحقيق رغبات وتوقعات الزبون من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل بالمؤسسة"^(٣)، ويتفق هذا الفهم مع المفهوم الذي يرى بأن الجودة تعني "تلبية رغبات الزبون وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر الجهود لجميع الأعضاء سواء أكانوا داخل المؤسسة أم خارجها"^(٤).

وبالرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول بأنه يشمل الكفاءة والفعالية معاً، ذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات معينة أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات باستخدام أدنى مقدار من المدخلات (أقل تكلفة ممكنة) فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة. وإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف والمخرجات المنشودة فإن هذا أيضاً يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، حيث يعتبر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة.

(١) د. صالح ناصر عليمت. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - عمان: دار الشروق، ٢٠٠٤، ص ١٦.
(٢) Okland, John, Total Quality Management (New York: Butterworth Heinemanu, 2001).c.87.
(٣) د. أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الإدارية - القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٨٤، ص ٢٤.
(٤) Garvin, D. A Management Quality. N.Y., Free Press, 1998,c.35.

ومع ذلك نشير إلى أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، فالجودة تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات، أما إدارة الجودة فتعني جميع الأنشطة التي تبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقويم والرقابة والتدريب، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تجري داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها.

٢-١- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن"^(١).

وتُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها (استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر)^(٢).

وتعريف ثالث (أنها عمل الإدارة وطريقتها لتحسين الجودة والتركيز على الإدارة التي تتفهم عملها وتركز على العمليات بشكل يحقق النتائج وليس الإدارة التي تنتظر إلى النتائج)^(٣).

وتُعرّف إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية بأنها (فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالاً وفي المستقبل)^(٤).

كما عرّفها آخرون.. (بأنها مدخل لإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع العاملين بالمنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل)^(٥).

وقد عرّفها المعهد الفدرالي الأمريكي بأنها (القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى التحسن في الأداء باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنظمة)^(٦).

(١) د. سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة - عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ج١، ٢٠٠٩، ص١٨.
(٢) د. مأمون السلطي وآخرون. دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ - دمشق: دار الفكر، ١٩٩٩، ص١٩.
(٣) د. علي السلمي. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠ - القاهرة: دار غريب، ١٩٩٥، ص٢٢.
(٤) J.M. Juran. Juran on Quality By Design. The Free Press, 1990, p.43.
(٥) د. فريد النجار. إدارة الجامعات بالجودة الشاملة - القاهرة: إيتراك للنشر، ٢٠٠٠، ص٥٤.

في حين عُرِّفت بأنها (التغيير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال باعتبارها ابتكاراً اتجاهٍ جديدٍ يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا، فهي عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة الابتكارية والمسؤولية الفردية والتطبيقات الكمية)^(١)..

وتُعرّف أيضاً على أنها (نظام متكامل موجّه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء الزبون في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة)^(٢).

كما يمكن تعريفها بأنها (مدخل جديد في أداء الزبون يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأجل بوحدة الأهداف والعمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المؤسسة)^(٣).

ويرى البعض أن تعريف إدارة الجودة الشاملة يتضمن " ثورة إدارية جديدة أو تطور فكري شامل، وتطور مستمر في العمليات"^(٤)، كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستفيد وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تطبيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت"^(٥)، ويمتاز هذا التعريف بأنه يهتم باستثمار الوقت كعامل للرقابة على مدى النجاح في تحقيق الجودة الشاملة، وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن " بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة والدرجة التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وهي خلق تكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد وموجه لتحقيق التحسن المستمر"^(٦). ويتفق الباحث مع التعريف السابق لأنه أكثر شمولاً ويركز على التطوير المستمر في أداء جميع

(1) Jablonski Joseph R. Implementers. Total Quality Management on Overview Vithout Publisher. Santiago, Preiffer, U.S.A., 1991, P.41.

() د.عمر وصفي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - عمان : دار وائل، ٢٠٠١، ص ١٧.
() المرجع السابق نفسه، ص ١٨.

(4) Arora, S.C. Applying Iso 9000 Qualilty Management System, Ist ITC, 1996, P.112.

() د. عادل الشبراوي. الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة آيزو ٩٠٠٠ - القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، ١٩٩٥، ص ٢٩.

() د.سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ١٩٩٣، ص ١٧.

() د.سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ١٩٩٣، ص ١٧، ١٨.

أفراد التنظيم وكذلك على جودة المخرجات بشكل خاص، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة "هي الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود جميع الأفراد في المؤسسة من إداريين وأفراد لرفع مستوى الجودة"^(١).

وكما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "استراتيجية إدارية تركز على جملة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة"^(٢).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها إيجاد ثقافة متميزة في أداء المديرين والعاملين بشكل مستمر لتحقيق رغبات المستهلك، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقل وقت^(٣)، وكما تعرف إدارة الجودة الشاملة "بأنها التركيز على تحقيق رضا المستهلك من خلال النظام المتكامل لكل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والإدارة والأساليب الفنية والتدريب ويتم هذا من خلال التطوير المستمر للعمليات التنظيمية بهدف الوصول إلى درجة عالية من جودة المنتج والخدمة"^(٤)، ويرى البعض "أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي بدأ منذ الحرب العالمية الثانية، لا يتعلق بالتكنولوجيا وإنما بالتفكير، والتوقف عن التفكير في الكلية والبدء بالتفكير في الجودة، ومما يزيد من صعوبة ذلك حقيقة أن الجودة ليست مجرد قائمة مألوفة يمكن الرجوع إليها"^(٥)، وتشير معظم أدبيات الفكر الإداري المعاصر أن "مدخل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) يحتل مكاناً تحت الأضواء في العالم المتقدم، ويتضمن هذا المدخل في حقيقة الأمر العديد من الأفكار الإدارية، ويتفق إلى حد كبير مع القيم الموضوعية، حيث إن جوهر هذه الإدارة يهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء الطالب وإرضاء المجتمع، وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة، والعمل كفريق ومجموعات منظمة، والتحسين التدريجي والمستمر، والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها، والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة الإنتاجية"^(٦).

(1) Kinlow, Dennis, C "Continuos Improvement and Measurement Total Quality, A team Based Approach, AnDiego, Pfeiffer and Co1, 1997, P 20.

(2) Rhodes. A, "On the reads to Quality " (U.S.A : Jorual of Education Leadership , Vol, 49 , No 6 , 1992 , P. 76.

(3) Sehucter, J R and Zinghein, P.k , Linking Employee and Organizational Performance, Leington Books, NewYork, 1992 , P.27.

() د.راوية حسن.السلوك في المنظمات- الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ١٩٩٩، ص ٢٠.

() لويديويتير، وكليزكر ماسون. إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج. ترجمة: حسين عبد الواحد- القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ١٩٩٧، ص ٢٤.

() مريم محمد إبراهيم الشرقاوي. إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة- القاهرة: مجلة التربية والتنمية، العدد ٢٣ سبتمبر، ٢٠٠١، ص ١٠١.

وإدارة الجودة الشاملة " عبارة عن ثورة إدارية جديدة، وتطور فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة، على مستوى المنظمة ككل^(١).

ضمن هذا السياق فإن مصطلح إدارة الجودة الشاملة Management Total Quality قد استخدم لأول مرة في عام ١٩٨٥م من قبل الطيران في البحرية الأمريكية، يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق الأهداف المخطط لها^(٢).

وتُعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها (عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين (Stockholders) وجميع أصحاب المصالح الآخرين (Stakeholders)^(٣). وعليه فإن فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. إلى جانب هذا فإن إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والإداريين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. وتُعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تعرف أحياناً بضبط الجودة على مستوى الشركة (CWQC) Company Wide Quality Control.

وعلى هذا الأساس يمكن القول إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة الجامعية من الضروري أن يشمل المقومات التالية:

أ- الإدارة التشاركية.

ب- التنمية والتحسين المستمر في العمليات.

ج- حل المشكلات بأساليب علمية وموضوعية.

د- تحديد معايير واضحة لقياس مدى تحقيق الأهداف المنشودة.

(1) <http://www.gulfrtraining.org/TQM/Doc/Nizam.DOC>

(2) Kaldenberg D. & Gobeli D. Total Quality Management, 1995, P. 54.

(3) ISO 9000 – 2000 Quality Management System Requirements, P.11.

هـ-التطوير والتحسين المستمر في الأداء والإنتاج.

و-استخدام فرق العمل.

ويخلص الباحث أن التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة T.Q.M على مستوى الإدارة الجامعية بأنها (عملية تطويرية نظامية مخططة وهادفة وشاملة ومستمرة، بهدف تطوير وتحسين الأداء الإداري والفني للقيادات الجامعية وجميع العاملين داخل الجامعة، من خلال القيادة التشاركية والتدريب والتطوير المستمر لتحسين مخرجات الجامعة كنظام متكامل وبشكل فعال، يوفر الوقت والجهد، ويلبي حاجات قيادات الجامعة واعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة، ويحقق أهداف الإدارة الجامعية بكفاءة وجودة عالية.

٣-١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة النشأة والتطور :

ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة؟..

للإجابة على هذا التساؤل نقول إن مفهوم الجودة قد تطور ابتداءً من التركيز على الفحص ثم السيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة نهايات القرن العشرين الماضي تقريباً، أما في عالم اليوم فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون، وتعني أيضاً جودة العمليات، بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر على المنتج وتتأثر به.

إن المفاهيم الحالية والعمليات ذات العلاقة بالجودة الشاملة يمكن توضيحها من خلال العلاقات المتداخلة للقنوات الثلاث التالية^(١):

- الكفاءة Efficiency: ذات العلاقة بمسار تحليل العملية المتصلة بالفعاليات التقليدية مثل العملية الهندسية Process Engineering وإدارة العمليات Operations Management وبحوث العمليات Operations Research بالإضافة إلى السيطرة الإحصائية على الجودة Statistical Quality Control.
- جودة بيئة العمل Quality of Work Life : والمتصلة بتنظيم العلاقة ما بين الإدارة والعاملين وترصيدها من خلال فرق العمل، إذ إن هذا المدخل قريب جداً من المدرسة الإدارية والسلوكية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى حقل السلوك التنظيمي وتصميم المنظمة. ويُعتبر نموذج فرق العمل أحد المفاهيم

(١) د. عبد الستار العلي. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٨، ص ٢٧.

الأساسية لهذا المنهج بالإضافة إلى الوضوح في التعامل وفي التمكين Empowerment في إدارة القوى العاملة.

■ الحقول والمداخل ذات العلاقة بالأهداف والأعمال، مثل استمرارية المنظمة والعوائد والأرباح والحصة السوقية، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف المنافسة الحادة في نظام الإدارة الدولية أو الكونية. ولتحقيق ذلك يتطلب الحال صياغة وتنفيذ ما يسمى بالإستراتيجية المتناسكة Coherent-Strategy بالرؤيا المشتركة.

لقد شاع في الوقت الحاضر استخدام مفهوم إدارة الجودة بين مختلف المنظمات والشركات في كافة دول العالم تقريباً، وأن النظرة والتطبيق لهذا المفهوم تختلف من منظمة لأخرى، إلا أن المسألة تكمن في التركيز على الزبون إذ أصبحت الشاغل والاهتمام المشترك ما بين المنظمات، بالإضافة إلى مقدرة هذه المنظمات على اعتماد متطلبات الزبون وحاجاته المتجددة في السوق العالمي بهدف تحقيق النجاح ذا الأمد الطويل. وقد أستخدمت إدارة الجودة بمثابة الأداة الناجحة في المنافسة وتحقيق الربحية على مدى سنوات عديدة. ويُعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمقارنة مع المفاهيم الأخرى، مثل السيطرة على الجودة وضبط الجودة، أكثر المفاهيم اتساعاً لأنه يشتمل على مجمل أعمال المنظمة وفعاليتها بدلاً من التركيز فقط على أجزاء المنتج. كما وقد اعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنه الموضوع الأهم في نظرية الإدارة وتطبيقاتها مما جعله يُستخدم في كثير من الأحيان على أنه حقل الجودة^(١). ويمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة مختصرة على أنه "تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات"^(٢). وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين. ومن هنا، يتضح بأن نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) عبارة عن (توليفة أو تركيبة) للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق، على أن تعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية الثلاثة وهي:^(٣)

أ. التركيز على رضا الزبائن أفراداً ومنظمات من المخرجات الملموسة وغير الملموسة.

ب. المساهمة الجماعية و فرق العمل.

() د. سالم سعيد القحطاني. إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. - الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٣، ص ٢٢.

() د. فريد النجار. إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا. - الأسكندرية: مكتبة الأشعاع، ١٩٩٧، ص ٣٧٧.

() د. يعقوب نشوان. التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين. - فلسطين: مطبعة مقداد، ٢٠٠٠، ص ٩.

ج. التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

أما بالنسبة للبنى التحتية Infrastructure لنظام الجودة فتعود إلى أنظمة الإدارة الأساسية التي تساعد المنظمة في تطبيق المبادئ الحيوية لإدارة الجودة الشاملة والتي تحتوي على العناصر التالية: ^(١).

- القيادة Leadership .
- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.
- إدارة البيانات والمعلومات Data and Information Management.
- العملية الإدارية Process Management.
- إدارة التوريد Supply Management.
- إدارة الموارد البشرية Human Resources Management.

هذا وتلعب الثقافة Culture دوراً بارزاً آخر في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لأن مبادئ الجودة الشاملة يجب أن تكون جزءاً حيوياً من الحياة الثقافية للمنظمة. ومن هذه المبادئ الحيوية هي: ^(٢).

أولاً: المعرفة الحقيقية لحاجات الزبائن (السوق) ورغباتهم من المخرجات. لأن هؤلاء الزبائن هم الذين يستخدمون المخرجات التي تحقق حاجاتهم وطموحاتهم.

ثانياً: عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة.. وهذا يتطلب الكثير من البيانات والمعلومات المتعلقة بالموصفات وتصميم المنتج والعملية، بالإضافة إلى القيام بالتحليل الإحصائي لها لغرض اختبار الأشياء الصحيحة Right Things وتوجيه النتائج مباشرة نحو التحسينات المستمرة للنظام Continuous Improvements.

ثالثاً: التركيز على تحسين وتطوير (عملية الإبداع المستمرة) لأنظمة العمليات (الإنتاج والخدمات) لغرض تحقيق أعلى قدر ممكن من رضا الزبائن بالإضافة إلى تحليل النتائج الموجهة للتحسين المستمر في قدرات وأنظمة العمليات المختلفة من جهة وبالتالي تحسين وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى.

(١) د. توفيق محمد عبد المحسن. مراقبة الجودة/ مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٢، ص ١٦-١٨.
(٢) د. عادل السيد الجندي. إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: مجلة التربية والتنمية، العدد ٢٢، مايو ٢٠٠٠، ص ١٨٩-١٩٠.

رابعاً: العمل على رفع دافعية الأفراد Motivation العاملين (كل الأفراد العاملين في المنظمة) من خلال توفير المناخ الوظيفي الصحي وظروف العمل الملائمة التي تجعل كل فرد في المنظمة مسئولاً ومساهماً في تحقيق أهداف الجودة الموضوعة. وتشير الأدبيات إلى وجود عدة تعريفات لمفهوم الجودة مثل: "العمل المتقن، أو التدقيق أو التصحيح" ^(١)، وكما يرى السلمي ما يلي: ^(٢).

- الجودة هي الملائمة للاستخدام.
- الجودة هي انخفاض نسبة العيوب.
- الجودة هي انخفاض معدلات الفشل.
- الجودة هي تحسين الأداء.
- الجودة هي النجاح في خفض التكاليف.
- الجودة هي المطابقة للاحتياجات.
- الجودة هي مسؤولية كل فرد في التقييم.

ويرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الإدارة تعني " أن تتم العمليات الإدارية دون خطأ أو أي عيب أو نقص، ومن أول محاولة، وأن تشبع رضا المستفيدين من السلعة أو الخدمة" ^(٣). كما تعرف الجودة بأنها "تحقيق رغبات وحاجات وأهداف المستفيدين باستمرار". والجودة ^(٤) هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية، وأما منظومة الجودة فيقصد بها الهيكل التنظيمي مع المسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة، ولقد تحول الاهتمام من مراقبة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة" ^(٥).

() د. أحمد سعيد دريس. إدارة الجودة الكلية. - الرياض: مجلة رسالة الخليج، العدد ٥٠، ١٩٩٤م، ص ١٠.
() د. علي السلمي. إدارة الجودة الشاملة: متطلبات التأهيل للأيزو. - القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٥، ص ١٧، ١٨.
() د. سالم سعيد الفحطاني. إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. - الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٣، ص ١١.
(٤) Kearns, D.T., David; "Using Quality to Redesign School System", Jassery Bass Publishes, San Francisco, U.S.A, 1994, P.18.
() د. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا. - الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، ١٩٩٧، ص ٣٩٧.

وفي ضوء التعريفات السابقة للجودة يمكن القول أن تحقيق الجودة على مستوى الإدارة الجامعية يتطلب تطوير مستمر في الأداء لجميع العاملين في الجامعة من أجل الحصول على أفضل (المخرجات) كنتائج لتنفيذ خطط فرق العمل الجامعي، في إطار القيادة الجامعية التشاركية. ومن أجل تحقيق الجودة العالية في المنتج النهائي والخدمة، يستخدم في الإدارة اليابانية ما يعرف بحلقات الجودة وهي عبارة عن " مجموعة من العاملين تتطوع لدراسة وحل مشكلات العمل"^(١)، وهي وسيلة للتغيير والتطوير المستمر والشامل في الأداء والإنتاج، ويرجع ذلك لأن " حلقات الجودة تشمل على الإدارة بالمشاركة، وأسلوب لتنمية الموارد البشرية وممنتدى لحل المشكلات "^(٢).

أما المعهد الوطني الأمريكي للمعايير American National Standard Institute فقد عرف الجودة على أنها " مجموعة الخصائص والمفردات Features للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة "^(٣). ومن هذا التعريف يمكن تحديد جودة مخرجات العملية الإنتاجية والخدمية عموماً، على أنها القاعدة المعرفية التي يمكن استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل السوق من خلال وظائف العملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والإشراف والرقابة بالإضافة إلى اتخاذ القرار. ..) كما يتضمن هذا التعريف الكيفية التي ينبغي بموجبها مواجهة المقدرة على تعريف وتحديد ماهية الخصائص Characteristics أو الصفات والمفردات لقاعدة المعرفة في إنتاج المخرجات السلعية أو الخدمية التي يجب أن تنسجم مع مفهوم الجودة Quality Concept. وتعتبر هذه بذات الوقت، الأساس في قياس مستوى الجودة والسيطرة عليها خلال العملية الإنتاجية، كما وتعني أيضاً القدرة على إرضاء الحاجات المحددة، أي قيمة Performance Value مخرجات العملية الإنتاجية أو الخدمية في السوق ومستوى أدائها بما في ذلك القيمة الاقتصادية Economical Value ودرجة المعولية Reliability بالإضافة إلى مقدرة إدارة العمليات على تطوير أدائها من جهة وتطوير ذاتها من جهة أخرى، لأن هذين المعيارين يعتبران من أهم الأبعاد الأساسية لمفهوم الجودة.

وتشمل العملية الإنتاجية والخدمية كما هو معروف، على المستلزمات البشرية والمادية (المواد والمكان والمعدات والأموال) لذا بالإمكان النظر إلى العملية الإنتاجية على أنها

() د. سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ١٩٩٣، ص ١٢.

() د. سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ١٩٩٣، ص ١٢.

() د. صالح ناصر عليمت. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. - عمان: دار الشروق، ٢٠٠٤، ص ٢٧.

التفاعل ما بين نظامين هما: النظام الإداري من جهة والعملية الإنتاجية (أو النظام الإنتاجي) من جهة أخرى، وأن القبول بهذه النظرة يساعد على النظر إلى نظام إدارة الجودة الشاملة بذات الطريقة التي تحكم تطابق هذين النظامين مع بعضهما البعض، أي النظام الإنتاجي ونظام الجودة الشاملة لاحتواء كل منهما على نظامين فرعيين هما النظام الإداري Management System والنظام الفني System Technical.

١-٤- تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

رغم الاهتمام المتزايد بمدخل إدارة الجودة الشاملة، فإن معظم الأدبيات تشير إلى أن أصوله الأولى ترجع إلى العديد من الرواد الأمريكيين الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة^(١). (Total Quality Management) ' حيث وضع شيوارت عام (١٩٢٥) عندما كان يعمل في مؤسسة (ديل) للهاتف الأمريكية عدة عناصر لإدارة الجودة الشاملة، وأشار إلى أهمية تحديد مفهوم الجودة، واستخدام كل من التفكير الاستقرائي والتفكير الاستدلالي، والإحصاء في عملية التحليل والمراقبة.

وأوضح (شيوارت) أهمية وجود عاملين لتحقيق الجودة هما: التفكير بطريقة موضوعية حقيقية، والعمل حسب ما نفكر ونشعر ونحس نتيجة الموضوعية الحقيقية.

وشارك ديمينج أستاذه شيوارت في وضع الأسس العلمية للرقابة على العمليات الإحصائية، وأشار إلى أهمية ربط الأجر بالإنتاج وإجراء عمليات الفحص والرقابة على المنتجات في المرحلة النهائية للكشف عن العيوب والأخطاء قبل وصولها إلى العميل، وأهمية مشاركة العمال في صنع القرار، وتتمثل إسهاماته في تطوير طرق الرقابة الإحصائية وتطبيقها، ووضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، كما وضع أربعة عشر مبدأ في الإدارة للوصول إلى الجودة شملت الأهداف والفلسفة والرقابة والتكلفة والعمليات، والقيادة والتدريب والسلوكيات والأخلاقيات-ولقيت مبادئ ديمينج في الجودة اهتماماً كبيراً في اليابان أثناء مشاركته في الإعداد للإحصاء الرسمي عام (١٩٤٧)، ويعزى النجاح الذي حققه الاقتصاد الياباني إلى استخدام مبادئ ديمينج في إدارة الجودة الشاملة.

(١) ارجع إلى:
- د.سعاد بسيوني. إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري-. القاهرة: دراسات في التعليم الجامعي، يناير ١٩٩٦، ص ٦-٣.
- د.مريم الشرقاوي. إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة-. القاهرة: مجلة التربية والتنمية، العدد ٢٣، سبتمبر ٢٠٠١، ص ١٤.
- د.توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠-. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٢، ص ١٨-١٦.

وبدأت أفكار كروسي في عام (١٩٦٠) من خلال كتابه (Quality is free) الذي أسهم في تطوير مفهوم الجودة، ويعتبر أول من وضع مفهوم منع حدوث الأخطاء (Zero defects) وأنشأ جمعية الجودة (١٩٨٠) ووضح كروسي فلسفة الجودة الشاملة من خلال أربعة معايير تتمثل في: ^(١)

أ- التكيف مع متطلبات الجودة.

ب- جوهر نظام الجودة الوقائية من الأخطاء.

ج- ضمان منع الخطأ.

د- قياس الجودة عن طريق التكلفة.

ويعتبر جوران من رواد الجودة الشاملة وعرف الجودة على أنها الملاءمة في الاستخدام، وأكد أن رسالة الجودة الأساسية للمؤسسة التعليمية هي تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستخدمين (الطلاب والمجتمع)، من خلال التركيز على إنتاجية الفرد، ويتضمن تحسين الجودة عن طريق التأكد من أن كل فرد لديه المكونات الأساسية الضرورية لأداء عمله بطريقة ملائمة، والأدوات الملائمة، بحيث يتم إنتاج المنتج أو الخدمة التي تشبع رغبات العملاء باستمرار.

ويشمل مفهوم جوران للجودة الأبعاد الإدارية الثلاثة (التخطيط-التنظيم-التحكم)، ويركز على مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة الشاملة والحاجة لوضع الأهداف وتحقيقها داخل المؤسسات ويوضح جوران أن هناك عدة خطوات أساسية لتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات وتتمثل هذه الخطوات في الأمور التالية: ^(١).

- بناء الوعي بثقافة الجودة داخل المؤسسة للتحسين والتطوير.
- تحديد الأهداف للتحسين.
- التخطيط للوصول للأهداف المرجوة.
- التدريب المستمر.
- تنفيذ المشروعات لحل المشكلات.
- التقارير الصادقة.

(1) Gregory, C Melaughlin; Total quality in reseqrch and development, St. Luice Press, 1995- PP.47-49.
() د. عادل السيد الجندي. إدارة الجودة الشاملة - القاهرة : مجلة التربية والتنمية، العدد (٢٠) مايو ٢٠٠٠، ص ٢٠٢ - ٢٠٣.

■ وضوح المفاهيم.

■ استخلاص النتائج.

■ الحفاظ على قوة فريق العمل عن طريق إجراء التحسينات.

ثم انتقل مفهوم الجودة إلى التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد (مالكولم بالدريج) (Malcolm Baldrige)، وأخذت كليات المجتمع الأمريكية بمدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) نقلاً عن اليابان، وكان لديمنج (Deming) الفضل في تشجيع وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات وازداد التطبيق في الجامعات في التسعينات.

وأخذت اليابان بمواصفات الجودة منذ الأربعينات وطورت طرق ومبادئ ديمينج لتتلاءم مع البيئة اليابانية، فظهرت كلمة يابانية "Kaizen" وهي تعني التحسين المستمر في الأداء في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والإدارية، وهي مسؤولية الإدارة والعاملين وكل فرد داخل المؤسسة. وتقوم فلسفتها على الاهتمام بالعميل ورضائه وإشباع رغباته وهي توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وتحليل المشاكل التي تواجه المؤسسة واتخاذ القرارات. ويتضمن مفهوم التحسين المستمر فلسفة ضبط الجودة ومفهوم دورة ديمينج لحل المشكلة، وعرفت اليابان دوائر الجودة في الخمسينات وكونت أول دائرة من دوائر مراقبة الجودة عام (١٩٦٠) بغرض تحسين الجودة ورفع كفاءة وفعالية العمال، وتعتبر دوائر الجودة جزءاً ضرورياً من عمليات الجودة داخل مؤسساتها المميزة لإدارة الجودة الشاملة اليابانية، وتشير الدلائل إلى أن ما حققته اليابان من نجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى مرونة تنظيماتها، فهي تتميز بالقدرة على التغير والانفتاح على البيئة المحيطة، ووضوح الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وإعطاء الأولوية للبحث والتطوير، وفعالية نظم الاتصالات، والتأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية بالإضافة إلى توجيه الاهتمام إلى اختيار وتدريب وتحفيز العاملين، وذلك في إطار قيم المجتمع وخصائص الشخصية اليابانية. أما في إنجلترا فقد انتقلت إليها مواصفات الجودة خلال فترة الخمسينات وذلك في القطاع الحربي للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي توردتها الشركات المنتجة وسميت حينئذ بمواصفات الدفاع.

وفي السبعينات تم تطوير مواصفات الجودة الشاملة لاستخدامها في حلف الناتو وأطلق عليها "مواصفات الحلفاء للجودة" ونظراً للفوائد التي حققتها هذه المواصفات ظهرت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في الصناعات المختلفة الأمر الذي أدى إلى إصدار

المواصفة البريطانية BS5750 للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربي. وتلبية للطلب العالمي صدرت المواصفة الدولية "ISO 9000" وهي مطابقة للمواصفة البريطانية وهدفها تطوير أوضاع المنظمة واستكمال متطلبات الجودة الشاملة، وتفادي أسباب الخلل والانحراف عن الجودة في كل مجالات العمل، ومع زيادة الاهتمام بمواصفات الجودة الشاملة تم تعديل المواصفتين البريطانية والدولية عام (١٩٩٤) لتصبح "BS/EN ISO 9000" وتتكون من أربعة أجزاء هي: ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004, ISO 9001 وهي سلسلة يكمل بعضها بعضاً.

١-٥- أهمية إدارة الجودة الشاملة

أصبحت الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم حيث أنها وسيلة لإرضاء المستهلك وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح ولذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، حيث أن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية، فالدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم أوضحت أن (٤٣) من كل (٤٥) شركة تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة، علاوة على أنها تؤدي إلى إرضاء المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع^(١)، بالإضافة إلى أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الأيزو ٩٠٠٠، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر الزبائن العاملين وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

١-٦- الأيزو ومبادئ إدارة الجودة:

اعتمدت اللجنة الفنية ISO/TC176 بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة (TQM) تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، وقد شكّلت تلك المبادئ الأساس الذي تم الاستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO9000، وهي كالتالي^(٢):

(١) د. مؤيد عبد الحسين الفضل، د. يوسف حبيب الطائي. إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك. - عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ١٢٠.
(٢) د. محمد العزاوي. إدارة الجودة الشاملة. - عمان : البازوري، ٢٠٠٥، ص ٤٠- ٤٣.

أولاً- التركيز على الزبون (Customer Focus) :

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

ثانياً- القيادة (leadership) :

تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة.

ثالثاً- مشاركة الأفراد (Involvement of People):

إن الأفراد في جميع المستويات هم (Essence) المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.

رابعاً- مدخل العملية (Process Approach):

إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

خامساً- استخدام مدخل النظام للإدارة (System Approach to Management):

إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة (Interrelated Processes) كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة.

سادساً- التحسين المستمر (Continual Improvement):

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ومستمرًا.

سابعاً- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار (Factual Approach to Decision Making):

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.

ثامناً- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين (Mutually Beneficial Supplier Relationships):

تعتمد المنظمة والمجهزون كلا على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة:

- تسعى إلى تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وجهد وبأقصر وقت ممكن.
- العمل على تحقيق متطلبات وحاجات الزبون وفق المواصفات التي ترضيه.
- الابتعاد عن الانحرافات والأخطاء بدلاً من معالجتها.
- إتاحة الفرصة للحوار والمناقشة وتوليد الأفكار البناءة والابتعاد عن التردد والخوف.
- تحقيق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك وتبادل المعلومات باعتبار كل فرد مسئولاً عن الإنتاجية، ومن هذا المنطلق لا تعترف الجودة الشاملة بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة.
- التقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتنمية الجوانب الإيجابية عن طريق التحسين والتطوير المستمر.

ولما كانت الشركات الكبرى قد حصلت من سنوات مضت على شهادة المطابقة، فهل هي اليوم بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة ؟

ماذا تعمل الشركات التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة، ولم تحصل على شهادة المطابقة، ومن أين تبدأ؟ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 أم من إدارة الجودة الشاملة أم الاثنين معاً ؟

إن الشركات التي تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ومنها الشركات التي تتميز في تطبيقها والتي أهلتها للحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل (جائزة Deming في اليابان، وجائزة مالكوم بالدرج Malcom Baldrige في الولايات المتحدة، وجائزة الجودة الأوروبية European Quality في أوروبا) قد أصبحوا مسجلين على مواصفات ISO9000 حيث وجدت تلك الشركات أن تطبيقها لتلك المواصفات ساعدتها على تقييس وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها، وأشارت كذلك إلى الفوائد التشغيلية والتسويقية وتحسين العمليات المتحققة، والذي يثبت أن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات أنظمة الجودة ISO9000 هما متوافقان (Compatible) ولا يوجد أي تعارض بينهما، ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة إدارة

الجودة ISO9000 وبهذا فإن الشركات التي طُبِّقت برامج لإدارة الجودة الشاملة تعمل باستمرار على إجراء تغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة ووقت التطبيق^(١).

أما الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة فإن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة عليها من خلال التركيز على الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات الاستطلاعية أن مواصفات ISO9000 هي الأرضية التي يمكن للشركة أن تستند إليها للبدء بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة حيث أدرك المدراء أن الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هو البدء ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة^(٢).

أما شركات الدول النامية والتي لا تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة فإن عليها أولاً العمل على توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة متمثل بتطبيق مواصفات ISO9000 لخلق الاستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للشركة ولتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها، حيث يتوجب من تلك الشركات استخدام مواصفات ISO9000 أداة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بيئة عمل مهيكله تنسّق عمليات التحسين وتكاملها، فهي تساعد الشركات على تطوير وتعزيز ممارسات الإنتاج الكفوءة، وبالتالي إذا وُضع نظام الجودة في محله الصحيح فإن ذلك يسهّل من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة^(٣).

أما الشركات التي تُطبّق فلسفة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة الجودة فإنها تستطيع اعتماد مجموعة من التقنيات والأدوات والأساليب والمنهجيات التي تمثل مواصفات ISO9000 قاعدة أساسية لها وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة.

إن الحصول على شهادة المطابقة يُمكن الشركة من التوجّه نحو تطبيق الأساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي^(٤):

- ١- تحليل كلف الجودة وتطبيقاتها (إضافة إلى ما ورد في المواصفة (ISO90041).
- ٢- مشاركة وقيادة وتوجيه الإدارة العليا لفرق الجودة، وتخطيط، وضبط وتحسين استراتيجيات الأعمال القائمة على الجودة.
- ٣- مشاريع التحسين المستمر.

() وارين شميت وجيروم فانجا. مدير الجودة الشاملة. ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى. الرياض: دار الآفاق للإبداع العالمية، ١٩٩٧، ص ٨٧.

() المرجع السابق نفسه، ص ٨٨.

(3) ISO 9000 – 2000 Quality Management System Requirements, P.64.

() د. محمد العزاوي. إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٤٣.

- ٤- مشاركة العاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
- ٥- ضبط العملية الإحصائية (SPC).
- ٦- أنظمة إدارة الخزين / الإنتاج مثل الإنتاج في حينه (JIT).
- ٧- التأكيد على مشاركة المجهز المستندة إلى الخبرة والثقة أكثر من التقييم.
- ٨- الإبداع في المنتجات والعمليات.
- ٩- استخدام مصفوفة انتشار وظيفة الجودة (QFD).
- ١٠- استخدام قواعد المقارنة مع أفضل المنافسين في الصناعة من حيث المنتجات والعمليات والأنظمة.

ويمكن توظيف عناصر نظام الجودة ISO9000 باعتبارها قاعدة أساسية لتطوير عناصر التكنولوجيا / الصناعة وعناصر المنافسة من خلال توفير إطار تكاملي يصل بالشركة الى التفوق والتميز. بيد أن الاختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة يبرز في دافعية الشركة لتطبيق كل منهما. فالمواصفة ISO9000 هي مواصفة يمكن تقييم الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة تُمنح على أساسها شهادة مطابقة، لذا فالشركة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلاً يختلف جوهرياً عن تلك الشركات التي تتبنى مدخلاً لإدارة الجودة الشاملة، والتي هدفها الوحيد هو إرضاء الزبون، على الرغم من أن مواصفات ISO9000 تهدف إلى إرضاء الزبون والسعي لخلق بيئة يحتل فيها هذا الرضا المنزلة الأولى.

إن الرؤية المستقبلية تؤكد رغبة الشركات في أن تتطور مواصفات ISO9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أخذته منظمة ISO بالاعتبار عند إعدادها لمسودة المواصفة ISO9000 والتي صدرت في عام ٢٠٠٠ والمتضمنة تركيزاً أكبر على رضا الزبون أو ما يُعرف بالتركيز على الزبون (Customer Focus) حيث يمثل هذا التعديل في جوهره تناغماً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وبذلك فإن إدارة الجودة تُعد ركناً من أركان العمل المتميز، والارتقاء بها مسألة تسعى المنظمات كافة إلى تحقيقها بما ينعكس على قبول الزبائن للمنتجات المقدمة لهم بشكل واضح، فضلاً عن إحرازها الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين^(١).

(١) د. صالح ناصر عليمات. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. مرجع سابق ، ص ٢٠.

وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملائمته لهذه الإمكانيات^(١).

ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافة القيمة (أنشطة إضافة القيمة هي التي تتضمنها سلسلة القيمة وتتضمن الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة) التي تمارسها المنظمة، ويُحدّد الزبون ما إذا كانت هناك قيمة مضافة فعلاً اعتماداً على رضاه الشخصي، وينبغي على إدارة الشركة هنا أن تخطط لإجراء مراجعات دورية للجودة، ويُقصد بهذا إجراء مراجعات دورية شاملة طبقاً لخطة محددة لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتوافق مع سياسة وأهداف الجودة وأنه قد تم تحقيقها كاملة. وفي أدناه العناصر التي تتألف منها إدارة الجودة الشاملة:

أولاً - الإدارة:

يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ومساعدة المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، مما يفرض تحسين تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة باتجاه تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته.

ثانياً- الجودة:

تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل قياس متطلباته الخاصة والعامة والتي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية.

ثالثاً - الشاملة:

تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، لتحقيق التكيف والتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسلسل الجيد للقيمة إلى الزبون.

(١) د. توفيق محمد عبد المحسن. إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠ - القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٢، ص ٣٦.

إن إدارة الجودة الشاملة TQM باعتبارها فلسفة إدارية للأعمال وطريقة للتفكير وإدارة العمليات، تشمل التركيز على الآتي:^(١).

- أ- تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.
- ب- تغطية (مشاركة) جميع أجزاء المنظمة.
- ج- التعرف على جميع الكلف المرتبطة بالجودة وخاصة كلف الفشل.
- د- الحصول على الأشياء الصحيحة من المرة الأولى.
- هـ- تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة والتحسين.
- و- التطوير المستمر لعملية التحسين.

ضمن هذا السياق تُوصف إدارة الجودة الشاملة بأنها ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتعبّر عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العملية. وهي في الوقت نفسه " فلسفة وثقافة وثقة الفرد والمنظمة وبأنها يمكن أن تعمل اليوم أفضل من الأمس، وأنها ستعود غداً بمستوى أفضل من اليوم من خلال وضع العمليات والأنظمة في الموقع الذي سيحقق التميز ويقلل الأخطاء " ^(٢).

مما تقدم يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة، فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق وتحسين الأعمال بشكل مستمر، بحيث تُعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا الزبائن الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق الآتي:

- أ- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- ب- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات^(٣).
- ج- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
- د- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

(١) د. سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٢٥.
(٢) د. محمد العزاوي. إدارة الجودة الشاملة. مرجع سابق، ص ٥٤.
(٣) د. راوية حسن. السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ١٩٩٩، ص ١١٦.

- هـ- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- و- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- ز- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة^(١).
- ح- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
- ط- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر^(٢).

وعليه فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات واجبة الالتزام من قبل أية منظمة، وهذا المنهج يُراد له تغيير سلوكيات الأفراد تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنتظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بفئة المجهزين والمنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق الواحد والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة.

١-٧- الفلسفات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة:

تعود بدايات نجاح اليابان الذي تحقق في مجال تحسين الجودة بالأساس إلى كل من الباحثين W. Edwards Deming & Joseph Juran الأمريكيين الأصل ومن بعدهما المفكرين الرواد اليابانيين الذين ساهموا كثيراً في إظهار عمليات تحسين الجودة على ما هي عليه في الوقت الحاضر. ومن بين هؤلاء الرواد برز كل من Taguchi & Ishikawa. أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد برز الكثير من الباحثين في مجال إدارة الجودة ومن أبرزهم Feigenbaum Armand & Phillip Crosby اللذان قدّما الكثير من الأعمال في المراحل المبكرة لظهور وتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة.

فلسفة ديمينج Deming

يُعتبر ديمينج الأول الذي قدّم مبادئ الجودة إلى اليابان بصورة واسعة، فقد التقى ديمينج في العام ١٩٢٧ الباحث Shewhart حيث تعلم منه المفاهيم الأساسية للسيطرة الإحصائية

(١) د. سعد بن عامر. الإدارة والتغيير. - القاهرة: مكتبة النهضة العربية، ١٩٩٢، ص ٦٧.
(٢) سيد الهواري. ملامح مدير المستقبل/ من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. - القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦، ص ٧٨.

على الجودة Statistical Quality Control التي طورها Shewhart لحساب مختبرات شركة (Bell) الأمريكية. وقد استخدم ديمينج من بعد ذلك بعضاً من هذه الطرق الإحصائية في مؤسسة Census Bureau. ثم وجد ديمينج في بداية الخمسينات وعند وصوله إلى اليابان، وجد اليابان بلداً فقيرة ترغب في سماع أفكاره وفلسفته بخصوص الجودة، وبالمقابل كانت لديه الرغبة الكبيرة في تطبيق أفكاره ومدى تكيف اليابانيين معها، حيث قرر تقديم محاضراته على أكثر من مستوى وصعيد^(١).

وخلال سنوات عمله في اليابان، قام ديمينج بتأسيس فلسفته حول الجودة وتركيزها في (١٤) نقطة التي أصبحت فيما بعد المفردات التي اعتمدتها الإدارة العليا ليس فقط باليابان، وإنما في معظم البلدان الصناعية، كما وقد حدد أيضاً الأمراض السبعة القاتلة أو المميتة التي تحول دون التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة. وقد تغيرت المبادئ الأربعة عشرة لديمنج خلال السنوات اللاحقة لتلك الحقبة والتي ندرجها بالآتي :^(٢)

- أ- توليد الولاء أو الاستقرار لفرض تحقيق التحسينات اللاحقة للمنتج أو للخدمة.
- ب- تعلم الفلسفة الجديدة.
- ج- التوقف عن الاعتماد فقط على إجراءات فحص المنتج للتحقق من الجودة وإنما يتطلب الأمر الحصول على ثوابت إحصائية لعملية السيطرة مع إبراز الأجزاء الحرجة.
- د- شراء المواد فقط إذا كان المورد (أو المجهز) يمتلك عملية الجودة والانتهاه من التطبيقات اللاحقة التي تستند فقط على عامل السعر.
- هـ- استخدام الطرق الإحصائية لغرض إيجاد وتحديد النقاط المثيرة للمتعاب مع إجراء التحسين المستمر للنظام.
- و- تأسيس المساعدة الحديثة لعملية التدريب في موقع العمل Training on the Job.
- ز- تأسيس طرق جديدة للإشراف.
- ح- القضاء على حالة الخوف لدى العاملين.
- ط- رفع الحواجز ما بين أقسام العمل المختلفة.
- ي- اختزال الأهداف المتعددة.

(١) ديل بستر فيلد. إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: د. راشد بن محمد الحمالي. - الرياض: دار النشر العلمي والمطابع، ٢٠٠٢، ص ٤٧.

(٢) ديل بستر فيلد. إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق نفسه، ص ٤٩-٥٣.

ك- مواجهة معايير العمل Work Standards المستخدمة في حساب الجودة.

ل- رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية.

م- تأسيس برنامج ناجح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة.

ن- بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا الذي سوف يدعم النقاط الثلاثة عشرة السابقة يومياً.

وتأسيساً على ما جاء في أعلاه، بالإمكان تركيز النقاط أعلاه لديمنج في حدود ثلاث فئات فلسفية هي:

الأولى - تحقيق هدف الولاء أو الاستقرار:

يعتقد ديمنج بقوة بأن المنظمة (أي كانت) لا يُتوقع لها أن تساهم في برامج التحسينات إذا لم تحتفظ الإدارة في تغيير مداخلها. فمثلاً، يدعو الشركات إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع الموردين (أو المجهزين Suppliers)، إلا أن الموردين يوافقون على ذلك فقط عندما يلمسوا من خلال الواقع العملي وخبراتهم بأن مثل هذه السياسات لم تتغير ما لم يتم تغيير مدير المشتريات. وقد استطاع اليابانيون من بناء مثل هذا النوع من العلاقة مع مورديهم مما أدى إلى تطوير الشبكة المغلقة Close – Knit Organization والتي أطلق عليها تسمية (Keirsty)، وقد أصبحت هذه المنظمة ملتزمة إزاء مورديها (مجهزيها) مما أدى إلى تطوير علاقات تعاون متبادلة، وغالباً ما ساعد هؤلاء الموردون الشركات التي تتعامل معهم على تقليل الكلف (كلف الشراء) من خلال تقديم الأجزاء المتكاملة والمتماثلة أو التصاميم البديلة لها.

الثانية - التحسين المستمر:

عندما قال ديمنج بأن على المديرين تعلم فلسفة جديدة، كان يعني بأن على هؤلاء المديرين التعلم على إجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة فقط، وقد اقترح في هذا المجال تحديد المسببات التي تظهر Existing Causes باستخدام الطرق الإحصائية، وبدلاً من تخصيص مثل هذا العمل على مجموعة من الفنيين، فقد اعتمد على التعليم الشامل للجميع Mass Education الذي يشمل على كل فرد من أفراد المنظمة وزجه في عملية التحسين، خاصة وأن التعليم يساعد العاملين على مراقبة أعمالهم، وعند عثورهم على الخطأ أو العيب، عليهم تحديد مسببات هذا الخطأ أو العيب. وقد ميّز ديمنج هذه المسببات باعتبارها مسببات شائعة أو عامة ومسببات خاصة أو صدفية، فالمقصود بالمسببات الشائعة هي تلك المسببات التي تظهر عادة في الكثير من العمليات داخل المصنع والتي تنتج عن رداءة تصميم المنتج وضعف مقدرة المكنائن على أداء الأعمال المصممة لها

أو بسبب ظروف العمل غير المربحة... الخ، وبمقدور الإدارة التعامل بصورة كفوءة مع مثل هذه الأسباب. أما المسببات الخاصة فهي التي تعود أو تتعلق بحالة خاصة، مثال ذلك قلة أو ضعف التدريب لأداء الوظيفة المعينة أو ضعف أداء المكائن والمعدات لوظائفها Equipment Malfunctioning أو بسبب توريد مواد ذات جودة رديئة أو بسبب أخطاء يقترفها العامل وغيرها، وإن تصحيح مثل هذه المسببات من الممكن أن يتم داخل الورش وأقسام العمل من دون تدخل مباشر من قبل الإدارة.

الثالثة - التعاون ما بين الوظائف:

إن الخطوة الأولى لبناء التعاون ما بين الوظائف المختلفة من وجهة نظر ديمنج هي التأكد من أن كل فرد من الأفراد العاملين لا بد أن يعرف ما هو العمل المطلوب منه أدائه، ففي إحدى الشركات مثلاً يتطلب من المدير العمل مع المنسق سوية على إعداد قائمة الوظائف مع إعطاء كل وظيفة أوزان مستقلة Independently Weights، ومن خلال مقارنة قائمتين من قوائم العمل يصبح بمقدار كل عامل أن يشعر بصورة أفضل ما يحتاج من إنجاز ذلك العمل.

وبالنظر للأهمية الكبرى لهذه المبادئ، فإننا سنركز على الآتي:

أولاً - الأمور الواجب إتباعها والتقيّد بها :^(١)

١ - إيجاد الاستقرار الهادف إلى تطوير الإنتاج والخدمات وذلك بخلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل من خلال الإبداع والبحث والتعليم والتطوير المستمر للمنتج والخدمة وصيانة الأجهزة باستمرار.

٢ - إن تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة يتطلب إيمان الإدارة بها أو إعادة هيكلتها وتغييرها.

٣ - التطوير المستمر واللائهائي لنظام الإنتاج والخدمات، واستمرار الحضور الدائم لفريق إدارة الجودة، باعتباره عنصراً رئيسياً في العملية الإنتاجية، مع قيام الإدارة بالتوجيه والإرشاد المستمرين.

٤ - التدريب على الوظائف والأعمال المستحدثة بهدف الارتقاء بخبرات العاملين وتحسين كفاءة الأداء والفعالية لتحقيق وتائر إنتاجية عالية.

(١) د. صالح ناصر عليّات. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. مرجع سابق، ص ٢٢-٢٧.

- ٥- تركيز الإدارة على تطوير أساليب الإنتاج والاستثمار الأمثل لعمليات البحث والتطوير والمعارف المتقدمة في نظم المعلومات ومهارات الابتكار والتعامل المرن مع قواعد التخطيط التشغيلي (قصير المدى) والتخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).
- ٦- اتخاذ قرار إنجاز التحول عن طريق إشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب وإتباع المنظومة المتكاملة (التخطيط، العمل، المراجعة، التنفيذ).

ثانياً - الأمور التكميلية المطلوبة في التعاون الوظيفي :

- ١- وقف الاعتماد التفتيشي بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس، من خلال القناعة بأن الجودة لا تتحقق بالتفتيش، وإنما بالتطوير والتغيير في العملية، لاسيما وأن عملية التفتيش تكون في الأغلب مكلفة وغير فعالة.
- ٢- وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط، فالسعر ليس له معنى دون توافر معيار الجودة، مع البحث عن سياسات تساهم في تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الأولية فقط.
- ٣- نزع الخوف من نفوس العاملين وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة وتشجيع الاتصالات بين المستويات الإدارية كافة في إطار تكامل وحدة الإدارة وقراراتها.
- ٤- معالجة المعوقات التنظيمية بين الأقسام ورفع الحواجز فيما بينها وضرورة عمل الأفراد في كافة أقسام المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم في عملية إنتاج السلع والخدمات.
- ٥- استبعاد الشعارات غير العملية والتحذيرات المستمرة بين الأقسام لأنها لا تؤدي إلى إنجاز العمل بصورة جيدة ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء الذي قد يؤدي إلى الاحتراق وإنهاء الهدف العام للمؤسسة تدريجياً.
- ٦- استبعاد أسلوب الحصص العددية Quotas Numerical باعتباره عائقاً لعمليات الجودة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، واستبدال مقاييس العمل التقليدية التي تفرض حصصاً عددية على العاملين في المؤسسة، بنظام إشرافٍ مُشجعٍ ترادفه طرقٌ إحصائية في عمليات التحسين المستمر للجودة الشاملة.
- ٧- رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة القوى العاملة، من خلال تشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة، عن طريق زيادة مشاركة العمال وزيادة الاتصال.

وبعد عدة سنوات قليلة من تقديم القائمة السابقة تقدم ديمنج بقائمة أخرى تتكون من سبع نقاط أطلق عليها (النقاط السبع المميّنة) الواجب الحذر منها دائماً وهي: ^(١).

- افتقاد الاتساق في الهدف.
- التركيز على المنافع قصيرة الأجل.
- إدارة المؤسسة على أساس ظاهري فقط.
- التقويم من خلال المراجعة السنوية للأداء.
- التكاليف الطبية الكبيرة.
- تكاليف المحامين الزائدة.
- التكاليف الباهظة في الضمانات.

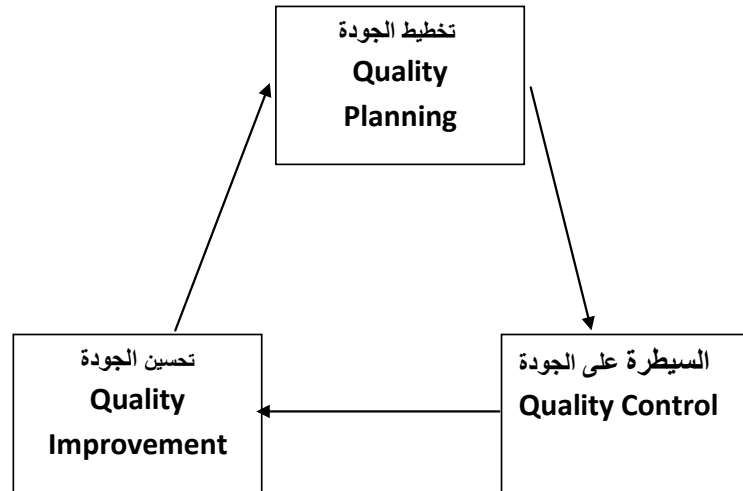
فلسفة جوران Juran

يُعتبر جوران واحداً من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء وتنظيم إدارة الجودة باليابان، فقد التحق بعد تخرجه من الجامعة في العام ١٩٢٤ بالعمل في شركة Western Electric Hawthorne بوظيفة التحقق من الجودة، وفي عام ١٩٥١ استطاع جوران من نشر مؤلفه الأول Quality Control Handbook الذي أُعتبر فيما بعد عملاً بناءً في هذا المجال، وقد وصل إلى اليابان بعد مضي أربعة أعوام من وصول ديمنج إليها، وعرض فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمّى بثلاثية الجودة Quality Trilogy حيث أكد على أن إدارة الجودة تشتمل على ثلاث مراحل أو عمليات هي: ^(٢).

- تخطيط الجودة Quality Planning
- السيطرة على الجودة Quality Control
- تحسين الجودة Quality Improvement

(١) د. خضير كاظم حمود. إدارة الجودة الشاملة - عمان: دار المسيرة، ٢٠٠٥، ص ٧١.
(٢) د. توفيق محمد عبد المحسن. مدخل إدارة الجودة وأيزو ٩٠٠٠. مرجع سابق، ص ١٦ - ١٨.

الشكل رقم (١) ثلاثية جوران



المصدر : د. توفيق محمد عبد المحسن. مدخل إدارة الجودة وأيزو ٩٠٠٠. مرجع سابق، ص ١٩.

تخطيط الجودة :

بداية لا بد من تعريف المستهلك الذي يُعتبر الشخص المؤثر في العملية الإنتاجية وفي تقديم الخدمة حيث يشمل على المستهلك الداخلي Customer Internal والمستهلك الخارجي External Customer، وبعد الانتهاء من تحديد حاجات المستهلك (Customers Needs) يصبح من الضروري تطوير المنتج والخدمات التي تطابق هذه الحاجات وتؤسس على ضوئها أهداف الجودة Quality Goals التي تشمل على الكلف الدنيا الممكنة. وبعد ذلك تبدأ عملية التصميم التي تكون قادرة على صنع المنتج أو تقديم الخدمة تحت ظروف التشغيل الفعلي Actual Operating Conditions، ثم يتوجب تحويل العملية إلى المشغلين بعد تدريبهم على تنفيذها بصورة جيدة ومرضية.

السيطرة على الجودة :

حيث يجري التوجيه نحو العناصر الحرجة Critical Elements الواجب إحكام السيطرة عليها، إذ ينبغي تحديد هذه العناصر مع تحديد المعايير الممكن القياس بها والطرق المستخدمة في القياس، مع الأخذ بعين الاعتبار تأسيس معايير الأداء Standard of Performance.. التي تقيس الأداء الفعلي ثم مقارنته مع المعيار المحدد له مسبقاً، وفي حالة

ظهور انحرافات ينبغي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك. ويؤكد جوران هنا أن مسؤولية السيطرة على الجودة لا تنحصر بالإدارة فحسب، بل هي ضمن مسؤوليات العاملين أيضاً الذين يقومون بأداء الوظائف، مما يدعو الأمر إلى اعتماد تدريب هؤلاء العاملين على كيفية جمع البيانات وإجراء القراءات بالإضافة إلى أساليب حل المسائل.

تحسين الجودة :

المقصود بها تحسين مواصفات المنتج أو الخدمة من خلال إعداد خطط أو مشاريع تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على المنتج أو الخدمة، مما يتطلب تنظيم فريق عمل لقيادة المشروع واكتشاف الأسباب المؤدية إلى تردي الجودة أو عوامل تحسينها، إلى جانب وضع آلية تحكم السيطرة على العملية الجديدة. وقد أوجد جوران أيضاً مفهوم تكلفة الجودة بعد أن شعر بأن مقياس التكلفة يمكن أن يكون الصيغة الفاعلة في إدارة الجودة، أما كلف المطابقة Costs Conformance فهي تكلفة كل من التقييم والوقاية and Appraisal Prevention، إذ تزداد كلما ازداد معدل العيوب، في حين تنخفض كلف عدم المطابقة (تكلفة كل من الفشل الداخلي والخارجي) كلما نمت الجودة وتضاءلت العيوب، وفي مثل هذه الحالة فإن هذه العلاقة المتبادلة تعود بالفائدة على تحقيق المستوى الأمثل للمطابقة، ويعلن جوران بأن معظم الشركات تمتلك كلف عدم المطابقة بمستويات عالية إذ تصل ما بين (٥٠- ٨٠%) من الكلف الكلية للجودة، وهذا يعني بأن مثل هذه الشركات تعمل بمستوى الجودة أقل من المستوى المثالي.

أما وجهة نظر جوران فيما يخص بناء إدارة الجودة الشاملة فتتركز في عدة خطوات هي:

الأولى : يضم مجلس تخطيط الجودة المدراء الأقدمين حيث يتولى وضع سياسات الجودة وتحديد أهداف الجودة بالإضافة إلى تحقيق الموارد الضرورية لتنفيذ الخطط وإجراء التغييرات الضرورية في الأداء.

الثانية : يتوجب أن تعتمد الأهداف على الأداء التاريخي، إذ يتوجب أن تعتمد أهداف المستهلك الخارجي على المقارنة المرجعية Benchmarking في حين أن أهداف المستهلك الداخلي تعتمد على تقليل الفقدان.

الثالثة : قد تحتاج البنية التحتية للمنظمة إلى التغيير لغرض مطابقة الجودة المحددة من قبل المنظمة.

الرابعة : من متطلبات تحقيق نجاح الخطط والبرامج، توفير الموارد.

فلسفة غروسبي Crosby

لقد عمل غروسبي Crosby بوظيفة مهندس متخصص في الموثوقية Reliability بمؤسسة Martin Marietta Corporation ومن ثم ساهم في مشروع بيرشن للصواريخ التي حققت مستوى عالٍ من الجودة، وفي العام ١٩٦٥ أنظم غروسبي إلى شركة ITT ليشغل منصب نائب الرئيس لشؤون الجودة الذي أستخدم أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي العام ١٩٧٩ أسس منظمة استشارية متخصصة في تطبيقات الجودة. لقد وصف Crosby الجودة على إنها "السلعة أو الخدمة المتحررة Free Defects من العيوب أو الخالية من العيوب" حيث دعى إلى تحقيق المعيب الصفرى Zero Defects باعتباره الهدف المراد الوصول إليه. كما عرّف الجودة على أنها "مطابقة المنتج لمتطلباته Requirements^(١). وبالرغم من أن تحسين الجودة من خلال زيادة مستوى الفحص والتفتيش سوف يؤدي إلى زيادة الكلف، إلا أنه أصّر على أن الطريقة التي يتحقق بموجبها المعيب الصفرى هي تحسين استخدام الوقاية. أما مساهماته فأنها تتركز على أن تحسين طرق الوقاية Prevention Approaches يؤدي إلى انخفاض التكلفة، طالما أن المنحنى العام للعلاقة التبادلية ما بين الجودة من جهة وبين الأداء من جهة أخرى سوف يتحرك بالاتجاه الصحيح. وقد أوضح وجهة نظره بالجودة على وفق الأسس الأربعة الآتية: ^(٢)

الأساس الأول : تعني الجودة مطابقة المتطلبات، وإن المتطلبات المطلوبة لا بد من أن تكون محددة بوضوح مما يجعل أي فرد من العاملين يتوقع ما مطلوب منه.

الأساس الثاني : تأتي الجودة من الوقاية، وإن الوقاية هي نتيجة للتدريب والالتزام والضبط والقيادة وغيرها.

الأساس الثالث: معيار أداء الجودة هو المعيب الصفرى، لذا يتطلب الموقف عدم تحديد أي مساحات (متفاوتات مسموح بها) للأخطاء.

الأساس الرابع : قياس الجودة يعني ثمن المطابقة.

ويقترح Crosby برنامجاً يشمل على (١٤) نقطة أيضاً، كما هو الحال في منهجية ديمينج لغرض تحسين الجودة وهي: ^(٣)

(1)Juran J.M., Juran on Quality By design. The Free Press ,1992,P.64.

() د.رعد الطائي، د. عيسى قحادة. إدارة الجودة الشاملة. - عمان: اليازوري، ٢٠٠٨، ص ٥٦.

() المرجع السابق نفسه، ص ٥٩ - ٦١.

- أ- عرض الإدارة العليا لالتزامها التام من أن تحسين الجودة هو حاجة ملحة، مما يتطلب التوصيف الواضح لهذا الالتزام ولسياسة الجودة المعلنة، على أن يفهم هذه السياسة كل شخص من العاملين وأن يكون أداؤه مطابقاً تماماً لما هو محدد في المواصفات وبما يتلائم مع حاجات الشركة أو الزبون.
- ب- إن العمل الجماعي لتحسين الجودة يدعو إلى اشتراك كافة المستويات بما في ذلك رؤساء الأقسام في عملية تحسين الجودة وتحديد المسؤولية (أي مسؤولية الفريق المكون من رؤساء الأقسام أو من العاملين) في تطبيق برامج الجودة بالمنظمة ككل.
- ج- تأسيس إدارة أو هيئة متخصصة في إعداد مقاييس (معايير) الجودة Quality Measurements في كافة الأنشطة، وقد تكون معظم هذه المقاييس هي النسب المسموح بها للأخطاء أو التفاوتات المسموح بها.
- د- تقييم تكلفة الجودة واستخدامها في تحديد أو تعريف متى بالإمكان إجراء التحسينات الضرورية على الجودة التي تحقق عوائد إضافية للشركة.
- هـ- رفع إدراك الجودة في المنظمة وجعل كافة المنتسبين مشاركين في إدراك كلف الجودة وأهميتها.
- و- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة إلى تحسين الجودة في المجالات المحددة في النقاط السابقة.
- ز- التخطيط لتحقيق الوصول إلى هدف المعيب الصفري، من خلال استثمار أعضاء فريق تحسين الجودة وإعداد برنامج المعيب الصفري الذي يتلاءم مع الشركة ومع ثقافتها وإمكانياتها.
- ح- تدريب جميع العاملين كي يتحمل كل منهم جزء من برنامج تحسين الجودة.
- ط- تحديد يوم واحد سنوياً للاحتفال بالنتائج التي حققتها الشركة في تحقيق نتائج المعيب الصفري، بمشاركة المنتسبين كافة والذي تؤسس الشركة فيه معايير أداء جديدة.
- ي- تشجيع العاملين على المشاركة في وضع الأهداف بأنفسهم ولمجاميعهم، على أن تكون هذه الأهداف محدّدة وقابلة للقياس، مع قياس النتائج بها.
- ك- القضاء على العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق أهدافهم، من خلال تشجيعهم بأعلام الإدارة عن هذه العوائق أولاً بأول.

- ل- العمل على تمييز المساهمين في برنامج تحسين الجودة.
- م- تأسيس مجلس الجودة الذي يشتمل على رئيس الفريق وأعضاءه من المتخصصين بالجودة.
- ن- إعادة جميع الأمور أعلاه مرة أخرى للتحقيق من تحسين الجودة على أساس أنها عملية مستمرة.

بالإضافة إلى استخدام تكلفة الجودة باعتبارها الطريقة التي تحفز الإدارة للعمل على نتائج إيجابية، فقد استطاع غروسبي تطوير ما يسمّى بشبكة إدارة نضوج الجودة Maturity Grid Quality Management التي سطرَ فيها الخطوات الخمس التي تتراوح من حالات عدم اليقين Uncertainty إلى حالات اليقين Certainty والتي نشرها بالعام ١٩٨٠م.

فلسفة أرمود فينغنباوم Armed Feigenbaum

يُعد فينغنباوم أولَ مَنْ استخدم مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك الأمريكية واستخدم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة لبقاء استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وقد تبنت الشركات اليابانية مبادئ فينغنباوم في رقابة الجودة الشاملة حيث تُركّز على جعل الجودة هي الهدف المهم في المؤسسة والسعي لتحقيقه دوماً. وفي أدناه فلسفته المستندة على النقاط العشرة الرئيسية :^(١).

- ١- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.
- ٢- أن تكون الجودة والتكلفة كلاً متكاملًا.
- ٣- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله الزبون.
- ٤- توافر الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل تجاه الجودة.
- ٥- اعتبار الجودة أسلوباً للإدارة.
- ٦- التكامل في الجودة والإبداع.
- ٧- اعتبار الجودة عملية أخلاقية.
- ٨- التطوير المستمر للجودة.
- ٩- السعي لتخفيض الكلفة قدر المستطاع وزيادة الفعالية في التكلفة ومراعاة الزمن في الإنتاجية.
- ١٠- إن تُنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالزبون والمصدر معاً.

(1) Okland.J., Total Quality Management. New York; Butterworth Heinemanu,2001,P.86.

فلسفة بيتر سنج Peter Singe

رگز بيتر سنج على خمسة مكونات تكنولوجية تؤدي إلى وجود المؤسسة المبدعة، ويرى بأن المكونات في أدناه هي عبارة عن أساليب وبُنى نظرية يجب أن تُدرَس بعناية :^(١).

- السيطرة الشخصية: وذلك من خلال التركيز على ما لدى الفرد من طاقات وإمكانات يقوم بتطويرها حتى يمكنه رؤية الحقيقة بموضوعية، من خلال الإصرار على التعلم المتواصل مدى الحياة.
- النماذج العقلية: وذلك عن طريق إيجاد افتراضات وتعميمات وصور ذهنية يجري طرحها أمام الآخرين بطريقة مرنة "مبنية على المنطق والتفكير العقلاني.
- بناء رؤية مشتركة: وذلك بتبني أفكار مشتركة من أجل الالتزام المؤسسي والإنتاج الحقيقي في ضوء هذه الرؤية.
- تفكير النظم: بمعنى أن كل الأحداث الزمنية والمكانية لها تأثيرها في المؤسسة وتسير وفق تفكير منظم تُشكّل في ضوء المحاولات الإنسانية النظرية والعملية لتحقيق الإنتاجية بصورتها الملائمة للمجتمع.
- التعلم الفردي: وذلك عن طريق الحوار وتقديم الافتراضات والتفكير بصورة جماعية في إطار التكامل والوحدة الجوهرية للمؤسسة الحديثة.

فلسفة والتر شيوارت Walter She wart

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يُعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، وعلى ذلك فقد وضع مدخلاً يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطء، العمل، المراجعة، التنفيذ) ويمكن تناول هذه الدائرة بشيء من التفصيل وعلى النحو التالي:^(٢).

الخطء: وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها، واستعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة أو الفرصة، وكيف يمكن قياس رضا الزبون عن المخرجات، ثم تُحلل العملية بهدف تحديد الأسباب المحتملة، يليها اقتراح التطوير ووضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

(1) Melaughlin Gregory C. Total Quality in research and development, Florida, 1995, pp.47-49.

(٢) د. عبد الستار محمد علي. إدارة الإنتاج والعمليات. - عمان : دار وائل للنشر، ٢٠٠٠، ص ٨٦.

العمل : وفيه يجري تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

المراجعة: وفيها تُجمع وتُحلل البياناتُ لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يلقي قبولا ورضا من جانب الزبون أم لا.

التنفيذ: وفيه تُنفذ التغييراتُ الفعالة المرتبطة بالعملية من خلال ربطها بعمليات النظام الجاري.

فلسفة كاورو إيشيكawa K. Ishikawa

لقد اعتقد الباحث Ishikawa بأن كافة الأقسام والورش الإنتاجية بالإضافة إلى جميع الأفراد العاملين في المنظمة يجب أن يشاركوا في دراسة وتعلم أساليب السيطرة على الجودة وتطبيقاتها وذلك من خلال تطبيق الأدوات الإحصائية في ذلك. وقد استطاع بناء أحد هذه الأدوات (أو النماذج) الإحصائية الذي عُرف لاحقاً بمخطط (Ishikawa Diagram). أما المفهوم الثاني عند الباحث فقد كان التأكيد على أن المستهلك يُعتبر الأساس في تحديد الجودة، وقد اعتبر المستهلك على أنه الشخص الثاني (أو اللاحق) بالخط باعتباره الشخص الذي يستفيد من مخرجات العملية الإنتاجية. بمعنى آخر، إن المستهلك ليس ذلك الشخص الوحيد الذي يدفع نقوداً لشراء المنتج النهائي وإنما يدخل ضمنياً مع الأفراد العاملين في الإنتاج، كما أنه أوجد المفهوم الثالث له، وهو حلقات السيطرة على الجودة Quality Control Circles التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في مجاميع العمل لحل المسائل المتعلقة بالجودة ومشاكل تطويرها، وباستخدام الأدوات الإحصائية في تحليل ومعالجة مسائل الجودة تقوم الإدارة بمساندة هذه الفرق في تطبيقات النتائج^(١).

وصفوة القول تعتمد فلسفة Ishikawa على نشر التعليم والتوعية في صفوف الأفراد العاملين، وإن الأفراد المتعلمين بمقدورهم حل ومعالجة المسائل المتعلقة بالمنتجات وبالعملية الإنتاجية في آن واحد، وبمقدورهم أيضاً العمل على تحسين أوضاعهم. أما دور الإدارة فهو العمل بمثابة المدرب والاستماع إلى الحقائق والمعطيات التي يقدمها الأفراد العاملون ومساعدتهم في تطبيق الأدوات الإحصائية المستخدمة في حل هذه المسائل. وبمساعدة العاملين المتدربين بموجب هذه الفلسفة، فإن وظيفة السيطرة على الجودة لا تحتاج من أن تُعزل في إدارة خاصة بها أو قسم خاص بها طالما أن تصنيع المنتجات ذات الجودة الجيدة سيكون جزءاً من عمل كل فرد من الأفراد المساهمين في حلقات السيطرة على الجودة.

(١) د. عبد الستار محمد علي. إدارة الإنتاج والعمليات. - دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ١٠٣ - ١٠٦.

لقد تفهم جيداً Ishikawa بأن القيمة الحقيقية هي في استخدام فرق العمل في حل ومعالجة المسائل ذات الصلة بالجودة، وأن حلقات السيطرة عن الجودة يساهم فيها العاملون الذين يفهمون هذه المسائل، إذ بمقدورهم تطبيق وتنفيذ نتائج حلولها ومعالجتها، وتحديد ما إذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا. وفي حالة تحقيقها لأهدافها يجري تنميط وتوحيد الفعاليات وجعلها جزءاً من عملها اليومي، لذا فإن العملية التي تُستخدم من قبل أفراد الحلقة تُعتبر عملية نمطية موحدة، كما وأنها تعمل على إدخال التحسينات المستمرة على الجودة من خلال دورة الجودة وهي (Act-Study-Check-Do-Plan) التي أسسها ديمنج في اليابان.

فلسفة جنيجي تاكوجي G.Taguchi

لقد حقق تاكوجي نجاحاً كبيراً ومؤثراً في حركة الجودة باليابان من خلال عمله في شركة نيبون للهاتف والتلغراف Nippon Telephone and Telegraph، إذ كان عمله يتركز على استخدامات الأدوات الإحصائية في السيطرة على الجودة مما جعله حائزاً على جائزة ديمنج في مجال الجودة باليابان في العام ١٩٦٠م ومن ثم حاز على هذه الجائزة ثلاث مرات في فترات لاحقة، وقد اعتمدت آراؤه بمسائل الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المعهد الأمريكي للتوريد Supplier Institute. وقد نظر Taguchi إلى الجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل حيث تركّز عمله على استخدام الأساليب والطرق الإحصائية في تحسين الجودة وخاصة في مجال المنتج حيث شاع استخدام المفهومين أدناه بصورة مؤثرة: ^(١).

■ دالة الفقدان The Loss Function.

■ خصائص التصميم والضوضاء (الضجيج) Design Characteristics and Noise

إن نظرة تاكوجي إلى الجودة جاءت مطابقة لنظرة الباحث غروسبي على أنها تمثل المطابقة مع المواصفات أو المتطلبات Conformance to Requirement. والمقصود بدالة الفقدان هي العملية المنظمة أو الحسابات الدقيقة لحساب التباين أو الانحراف عن القيمة المستهدفة. وإن التكلفة المراد قياسها هنا هي التكلفة الاجتماعية Social Cost. وبموجب هذا المعيار، فإذا كان المنتج الذي تم تصنيعه ينسجم مع المقاسات المستهدفة تماماً فهذا يعني بأن تكلفة الفقدان منخفضة جداً ويفسر Taguchi ذلك بأن الأفراد اللذين يشترون هذا المنتج سوف يكونون سعداء لكون المنتج مطابقاً تماماً لرغباتهم. أما إذا تباينت مقاسات المنتج عن

(١) د. سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة. ج ١، مرجع سابق، ص ٤٠ - ٤٢.

تلك المستهدفة فإن بعض الناس سوف لن يكونوا سعداء. فكلما ارتفعت التباينات أو الانحرافات كلما ازداد عدد الأفراد غير السعداء، وبالتالي ترتفع التكلفة الاجتماعية. وقد أطلق تاكوجي مفهوم التكلفة الاجتماعية على مصطلح تكلفة الفقدان، وبموجب هذا النهج أو المدخل الذي بواسطته يُقَيَّم مقدار الانحراف أو التباين عن القيمة المستهدفة، فإن الفقدان بسبب أداء المنتج يجدد على أنه تربيع قيمة الانحراف عن القيمة المستهدفة.

والمساهمة الثانية التي قدمها Taguchi تعود إلى تصميم المنتج، حيث حدّد نوعين من المسببات التي تؤدي إلى حدوث الانحراف أو التباين في المنتجات، وهي صفات التصميم الناجح ويعني به نظرية الضجيج، وتعتبر لوحات السيطرة الإحصائية المستخدمة في فحص العيوب فقط، جزءاً من الضوضاء أو شبهها بالضجيج، ويعتبر الضجيج الخارجي Outer Noise والضجيج الداخلي Inner Noise من أكثر الأسباب تأثيراً على الضجيج. وينتج الضجيج الخارجي عن التباينات أو الانحرافات الناجمة عن العوامل الممكنة السيطرة عليها، ومنها على سبيل المثال الإفساد أو التدهور والتلف Deterioration وإن كلا النوعين من الضجيج ذو تأثير فعال على الفعاليات وخاصة غير المباشرة Off Line Activities وهي:

تصميم النظام: ويحتوي على تصميم المنتج بحيث يتطابق مع متطلبات المستهلك أو بمعنى آخر التصميم الذي يحقق رضا المستهلك ومتطلباته بالإضافة إلى وظائف المنتج فقد اقترح Taguchi معياراً إضافياً بسبب استخدام القوة الآلية Robustness في التغييرات الحاصلة في ظروف التشغيل وكذلك التباين الوظيفي الأقل الذي ينجم عن استخدام المنتج مثل الإهتراء بالإضافة إلى القيمة الأعلى Maximum Value التي يحصل عليها المستهلك مقابل سعر الشراء. وقد استخدم في ذلك ما يسمّى بنموذج تأسيس دالة الجودة Quality Function Deployment، لغرض تأسيس متطلبات المستهلك ومن ثم ترجمة أو تحويل هذه المتطلبات إلى صفات التصميم.

تصميم المؤشرات : وتحتوي على المفتاح الذي يُحدّد أو يُعرّف متغيرات العملية التي تؤثر على التباين، ومن ثم تأسيس المستويات لهذه المؤشرات والمعلومات التي تؤشر التباين الأدنى. وقد استخدم Taguchi تصميم التجارب الإحصائية لغرض تحديد هذه المؤشرات Parameters.

تصميم التفاوت المسموح به : الذي يُحدّد المكونات وأجزاء المنتج التي تساهم أكثر في ظهور التباينات والانحرافات بمواصفات المنتج النهائي ومن ثم وضع السماحات المناسبة لهذه المكونات والأجزاء، وأن الهدف من ذلك هو تحديد المكونات والأجزاء الأكثر تأثيراً وحصر التفاوتات لهذه المكونات والأجزاء بدلاً من جمع المكونات والأجزاء الداخلة في المنتج النهائي. وبالرغم من أن نهج أو مدخل تاكوجي يعتبر أكثر المداخل تعقيداً إلا أنه قد أثبت بأنه ذو فاعلية وقوة كبيرتين في تقييم تصميم المنتج الجديد والعمليات الجديدة.

فلسفة جون أوكلاند John S. Oakland

يُعتبر جون أوكلاند من المتميزين في مجال إدارة الجودة الشاملة لإسهامه في تطوير كل من فلسفتها وتطبيقاتها في المنظمات من خلال الاستشارات التي كان يقدمها للشركات وعلى نطاق واسع، إضافة إلى أنه عمل في مجال البحث وفي حقل إدارة الإنتاج والعمليات، ورأس المركز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة. أما فلسفته فتقوم على المبادئ التي جاءت بها الفلسفات السابقة من خلال بلورتها في شكل منسجم ومتناسق تلاقت فيها إسهامات الغرب واليابان في مجال الجودة. ويُعرّف أوكلاند إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة". ويمكن تلخيص نموذجهِ الموضح في شكل رقم (٢) بالنقاط الخمسة التالية: (١)

الأولى- تحديد علاقات المستهلك – المورد.

الثانية - وضع نظام لإدارة العمليات.

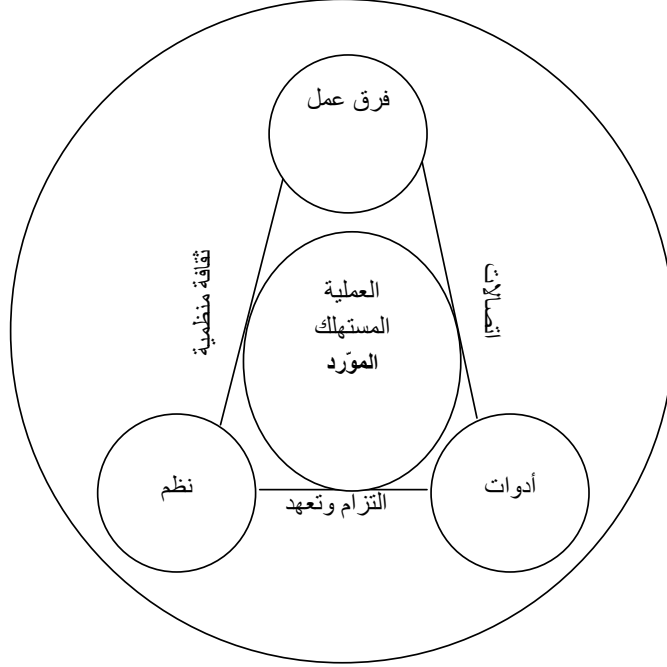
الثالثة- تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

الرابعة- تحسين الاتصالات بين العاملين على نطاق المنظمة ككل.

الخامسة- سيادة الالتزام والتمسك بالجودة.

(١) د. سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة. ج ١، المرجع السابق نفسه، ص ٤٢.

الشكل رقم (٢) نموذج أوكلاند لإدارة الجودة



المصدر : د. سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة. ج ١، المرجع السابق نفسه، ص ٤٣.

ويحدد أوكلاند ستاً من الخطوات لإدارة الجودة الشاملة هي :

- أ- فهم الجودة.
- ب- الالتزام والقيادة.
- ج- التصميم لأغراض الجودة.
- د- تخطيط الجودة.
- هـ- تصميم نظام إدارة الجودة وتدقيقه.
- و- قياس الجودة.

وعليه يمكن توضيح المنطلقات الفكرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في النقاط الأساسية التالية:

- ١- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
- ٢- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها.

- ٣- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة (أو فشلها)، وقبول أحكامها باعتبارها الفيصل في تقييم أداء الإدارة.
- ٤- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.
- ٥- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية.
- ٦- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المتنافسين من خلال خلق التميز.
- ٧- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز.
- ٨- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيس للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع والإيجابيات.
- ٩- إدراك العلم كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي إلى الحيز العالمي.
- ١٠- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين، والسعي نحو تكوين تفاعلات إيجابية.
- ١١- أهمية العمل وضرورة الاقتراب منه، واتخاذ معياراً أساسياً في الاختيارات الأساسية.
- ١٢- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة.
- ١٣- أهمية التعامل في المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصار في الحاضر. ومن ثم فإن الشاغل الأهم للإدارة هو التخطيط الاستراتيجي.
- ١٤- رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة في الهياكل والتنظيمات والأساليب، والافتناع بأهمية الحركة.
- ١٥- رفض المبادئ والمسلّمات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية.
- ١٦- رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع في التفكير أو العمل، وقبول منطق التفكير المقلوب أو المنطق الجانبي بكل ما يعنيه ذلك من تداعيات.
- ١٧- الإيمان أن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة.

وترتيباً على ما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثورة إدارية وفكرية وثقافية وتنظيمية معاصرة وشاملة ومتطورة، تختلف عن الأساليب الإدارية التقليدية. ولكي يتم تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري توضيح أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة – كما يتضح في الجدول رقم (١):^(١)

جدول رقم (١) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
١.	العمل الفردي	العمل الجماعي
٢.	الإدارة الرقابية (البيروقراطية)	الإدارة بالمشاركة
٣.	إصدار القرارات والأوامر	الشورى والإجماع
٤.	الجمود والثبات	الليونة والتفسير
٥.	تحقيق الأهداف	التركيز على نوعية وجودة الأهداف
٦.	تعقب الأهداف وتوجيه اللوم	البحث عن حلول للمشاكل
٧.	العناية بالتطوير قصير المدى	التطوير والتجويد طويل المدى
٨.	عدم الثقة والشك	زرع الثقة بالعاملين
٩.	التركيز على المستويات الإدارية	التركيز على المنظمة بأقل عدد من المستويات الإدارية
١٠.	التمسك بالواقع خوفاً من المخاطرة	الإبداع والابتكار والتجديد
١١.	التدفق العمودي (من أعلى لأسفل)	التدفق الأفقي
١٢.	إمكانيات ومهارات محددة	إمكانيات ومهارات عالية
١٣.	التحكم والمراقبة بالترهيب	التقويم الإيجابي
١٤.	نظام الحوافز ثابت	تطوير نظام الحوافز
١٥.	المسؤولية الجزئية (تفويض السلطات)	المسؤولية الشاملة
١٦.	المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية
١٧.	الافتراضات مسبقاً بمعرفة متطلبات العملاء واحتياجاتهم	الاستماع للعملاء لمعرفة احتياجاتهم
١٨.	تحديد مسؤولية الجودة على إدارة واحدة	الجودة مسؤولية الجميع (مشاركة جميع مستويات الإدارة)
١٩.	عمل التطوير الجزئي مرة واحدة	التطوير الكلي المستمر للعمليات
٢٠.	اتباع معايير ثابتة لقياس مستوى الأداء	تعديل معايير الأداء ومراجعتها بقصد التحسين

(١) د. عادل السيد الجندي . إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ٢٠٠٠م ، ص ٢٠٨ ، ٢٠٩.

ويلاحظ من الجدول السابق أن إدارة الجودة الشاملة تمتاز بالمشاركة الجماعية والتركيز على النوعية في ضوء معايير محددة، وتوفير الحوافز وتشجيع الابتكار والتجديد، التطوير المستمر والشامل في العمليات لتحسين الأداء لجميع الأفراد. وفي ضوء الإطار الفكري المعاصر فإن الباحث يتفق مع معظم الكتاب والباحثين على أن الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة تشمل: ^(١)

- أ- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات، ومستويات ووظائف المنظمة.
 - ب- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، الكفاءة، والمرونة للمنظمة كلها (وليس لأجزاء منها).
 - ج- مدخل يعتمد على تخطيط، وتنظيم، وتحليل كل نشاط في المنظمة.
 - د- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة.
 - هـ- مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة.
 - و- مدخل يعتمد على تعاون، تفاهم، ترابط، تشابك كل أجزاء المنظمة في إنجاز الأعمال.
 - ز- مدخل يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمر.
 - ح- مدخل يُطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمة، وكل منظمة.
 - ط- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ.
 - ي- مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش / كشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
 - ك- مدخل يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع.
 - ل- مدخل ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية، لأن الجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.
- وفي ضوء ما سبق يمكننا أن نميز الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة فيما يلي: ^(٢)

- أ- تضع الزبون "الطالب" أولاً لأن الطالب هو من يتلقى الخدمة.

(١) د.علي السلمي . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، مرجع سابق، ١٩٩٥م ، ص ٢٨ ، ٢٩ .
(٢) د.جمال محمد أبو الفاء، وآخرون. اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية- الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠، ص ١٦٨-١٦٩ .

ب- تتيح الفرصة للنظر إلى التفاصيل وتطويرها عن طريق تقسيم العمل داخل الجامعة إلى عمليات، لكل عملية مورد وطالب ولها عناصر للأداء.

ج- تعتبر الدراسة التي يقوم عليها العمل هي منظومة متكاملة تحوي كافة الأنشطة، وتتكامل مع بعضها بحيث ترتبط أهدافها وتؤدي في النهاية إلى الهدف النهائي والأسمى.

د- تعتمد الجودة الشاملة على الالتزام واشتراك جميع العاملين وإحساسهم الإيجابي بأن لهم دوراً يؤديه في نجاح المنظومة.

هـ- تستخدم فرق العمل لأنها أساس ضروري لتحقيق المشاركة.

و- يعد منع الأخطاء والوقاية منها هو الأساس والمدخل الطبيعي للتقدم.

ز- تؤكد على تدريب القوى العاملة وتشجيعهم وتحفزهم لتحقيق التطور المستمر

ح- تنسم بالتطوير المستمر في كافة النواحي.

ط- تكفل الجامعة مرونة الحركة لمواجهة التغير المستمر في كافة النواحي.

ويتضح مما سبق أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التغيير والتطوير الشامل والمستمر في كل من الأدوات والتقنيات وبرامج التدريب في ضوء معايير الرقابة على الجودة المحددة مسبقاً، وتشمل ثلاثة جوانب أساسية هي^(١):

■ جودة التصميم (Dishing Quality)

■ جودة الأداء (Performance Quality)

■ جودة المخرجات (Output Quality)

ومن ثم فإن الالتزام بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مثل (المدرسة الجامعة) يتطلب النظر بموضوعية إلى "وظيفة هذه المؤسسات، وأهدافها، واستراتيجيات تعاملها، ومعايير وشروط التقويم المتبعة فيها، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة حاجات المستفيدين (الطلاب) الحالية والمستقبلية، والعمل على تحديد نوعية التعليم والتدريب والإعداد المناسب لتحقيق حاجاتهم"^(٢).

(1) (<http://www.gulfrtraining.org/TQM/Doc/Nizam.DOCs>)

() د. عادل السيد الجندي، مرجع سابق، ٢٠٠٠، ص ٢٠٧.

الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

شهدت الأعوام الأخيرة تطورات واسعة للنهوض بواقع جودة العمل الأكاديمي والجامعي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي والجامعات على امتداد مساحة الكرة الأرضية، لكون الجودة أضحت الهاجس الرئيس الذي يحرك مفاصل الفكر والعمل على مستوى الجامعات والمؤسسات التعليمية. ومن هذا المنطلق وجدت معظم الإدارات الجامعية نفسها أمام مسئوليات وتحديات كبيرة تتمثل في تطبيق نظم الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم العالي عبر استخدام تقنيات ومجالات تطوير الجودة في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

٢-١- الجودة وأبعاد جودة التعليم :

أولاً- الجودة Quality

كما أشرنا سابقاً فقد تناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة وناقشوه وعالجوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد وجهات النظر الخاصة بالجودة، وهنا نضيف ما أشار إليه الباحثان (Heizer & Render) بأن الجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة Explicit وأخرى ضمنية Implicit^(١). أما جودة الخدمة من وجهة نظر الباحثين (Lovelock & Wright) فإنها تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم^(٢).

وجودة الخدمة يمكن أن ينظر لها من زاوية مقدم الخدمة ومن زاوية المستفيد من هذه الخدمة، وهذا ما يؤكد عليه الباحثان (Krajewski and Ritzman) فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة. أما جودة الخدمة من

(1)Heizer, Jay, and Barry Render, Operations Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2001), P. 171

(2)Lovelock, Christopher, Services Marketing (New Jersey: Prentice-Hall International, 2002), P. 18.

منظور المستفيد/ الزبون فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته^(١). وجودة الخدمة كما يعرفها الباحث (Stebbing) هي مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته^(٢).

ويرى الباحث (Wyckoff) أن جودة الخدمة هي درجة التفضيل عند سعر مقبول، والرقابة على المتغيرات بتكاليف مقبولة^(٣). ويشير الباحث (Fisher) إلى أن الجودة تعبر عن مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأشخاص المختلفين، والجودة تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا Excellent وكون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المؤسسة أو من منظور المستفيد/ الزبون^(٤). أما الباحث (Bank) فيرى أن الجودة هي قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستفيد/ الزبون بأقل تكاليف داخلية^(٥). في حين يعتقد الباحث (Evans) بأن الجودة هي تلبية وإشباع توقعات المستفيد/ الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات^(٦). ويرى الباحث (Mitra) أن الجودة تعبر عن قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على مواءمة الاستعمال بالصورة التي يطلبها ويرغب فيها المستفيد/ الزبون^(٧). ويؤكد الباحث (Barad) على أن الجودة تعبر عن تجنب وتفادي الخسائر التي يسببها المنتج (خدمة أو سلعة) للمجتمع بعد تقديمه للاستعمال، ويشمل ذلك الخسائر التي تنجم عن الفشل في تلبية وإشباع توقعات المستفيد/ الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والآثار السلبية الجانبية التي تنجم عن المنتج مثل تلوث البيئة.

ثانيا- أبعاد الجودة Dimensions of the Quality

إن المؤسسة التعليمية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد/ الطالب الجامعي وإلى سوق العمل، وهذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز

(1) Krajewski, Lee J. , and Larry P. Ritzman, Operations Management: Strategy and Analysis (Don Mills, Ontario, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 2000), P.88.

(2)Stebbing, I. , Quality Assurance: The Route to Efficiency and Competitiveness (London: Ellis Hopwood Ltd. , 1986), P.4

(3)Wyckoff, D. New Tools for Achieving Service Quality, The Cornaell H.R.A Quarterly, November 1984, p.83.

(4)Fisher, Barry, Installing Implement the Document at Loughbrorough University (U.K: Loughbrorough University, 1996), P.5.

(5)Bank, John, The Essence of Total Quality Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. , 2000)P.24.

(6)Evans, James R., Applied Production And Operations Management (New York: West Publishing Company, 1993)P.44.

(7)Mitra, Amitava, "Fundamentals of quality Control and Improvement," Total Quality Management, 1996, no. 7, p.6.

من الجودة. وقد تناولت الدراسات والبحوث مسألة الجودة من زوايا متعددة، وأشارت هذه الدراسات والبحوث إلى أن الجودة يجري تقييمها من منظور المستفيد/ الطالب الجامعي ومن منظور سوق العمل، ومن منظور المؤسسة التي تقدم الخدمة، ومن منظور القيمة التي تعكسها الخدمة. ولتبسيط وتسهيل مفهوم الجودة، فإن هناك أكثر من باحث ذهبوا إلى أن للجودة أبعاداً، وهذه الأبعاد متنوعة، وكل مستفيد/ طالب جامعي/ سوق عمل يركز على حزمة من الأبعاد عندما يعمل على تقييم جودة الخدمة المستلمة (مثلاً عندما يعمل الطالب الجامعي أو المؤسسة المشغلة على تقييم جودة الخدمة التعليمية في جامعة ما). وتتباين آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة، غير أن المؤسسة التعليمية بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، وترى ما يناسب العملية التعليمية أكثر، وما يهتم ويركز عليه الطالب، وتأخذ به وتركز عليه، وهي بذلك تكون قد وضعت يدها على بداية المسار. ويرى الباحث (Kotler) أن للجودة خمسة أبعاد أساسية هي الضمان Assurance والاعتمادية Reliability والاعتناق Empathy والاستجابة Responsiveness والتجسيد المادي^(١). Tangibility.

ومن وجهة نظر الباحث (Massy) فإن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي التفوق Excellence وتحقيق و/أو تجاوز التوقع Meeting and/or Exceeding القيمة Value ومواءمة المواصفات Conformance to Expectations والقياس Specifications^(٢)، ويؤكد الباحث (Lovelock) على أن لجودة الخدمة عشرة أبعاد أساسية هي الكفاية (الجدارة) Competence، والاعتمادية Reliability والمجاملة (التعامل) Courtesy والاستجابة Responsiveness وفهم الزبائن/ المستفيدين Understanding Customers والأمان Security والمصداقية Credibility وإمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility والاتصالات Communication والتجسيد المادي Tangibility^(٣). وهنا ينبغي طرح التساؤل المشروع الآتي، وهو: كيف تتمكن المؤسسة الجامعية والتعليمية من مراعاة هذه الأبعاد وتحقيقها بالشكل الذي يؤدي إلى الارتقاء والنهوض بالخدمات الجامعية والتعليمية ؟

(1)Kotler, Philip, Marketing Management (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000)P. 87.

(2)Massy, William, Honoring the Trust: Quality and Cost Containment Higher Education New York: Anker Publishing, 2003), P.46.

(3)Lovelock, Christopher, Services Marketing (New Jersey: Prentice-Hall International, 2002), P.465.

وللإجابة على هذا التساؤل نقول بأن الخطوة الأولى تكون بتحديد الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بالعملية التدريسية والتعليمية، وبحاجات الطالب لدخول سوق العمل. وباقتراض أن الأبعاد التي يقترحها الباحث Lovelock تمثل أساساً واقعياً لأبعاد جودة التعليم، فإنه ينبغي على إدارة المؤسسة التعليمية صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتكريس وتحقيق كل بعد من هذه الأبعاد بدرجة عالية من الفاعلية Effectiveness. وفيما يأتي إيضاحات موجزة لدلالة كل بعد من هذه الأبعاد المؤشرة آنفاً في المؤسسات الجامعية والتعليمية:^(١)

أ . الكفاءة (الجدارة) Competence:

هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المؤسسات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية. إن الجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع أن تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة. ولضمان جودة التعليم الجامعي ينبغي التركيز على كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية، إذ ينبغي أن تحرص الإدارة على توفير الكادر التدريسي الذي يمتلك تأهيلاً عالياً يتيح إعداد الكوادر البشرية إعداداً جيداً، ويمتلك المعرفة العلمية الكافية التي تمكن من بناء خريجين على معرفة عالية فهما وتطبيقاً، وإن يمتلك الكادر التدريسي مهارات البحث العلمي بحيث يساهم في رفع وتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال اختصاصه، وإن يمتلك الكادر التدريسي القيم الأخلاقية التي تتواءم وتتسجم مع أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها المجتمعية.

ب . الاعتمادية Reliability :

ينبغي أن تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات. إن هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات. إن تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة.

ج . المجاملة (التعامل) Courtesy:

(1)CaLpin Davies P., & DonneLty A.Quality Assurance of NHS funded headthcare Education. Nurs Manag (Harrow), 13(6),P.28-34.

ينبغي أن يسود في المؤسسة التعليمية جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للتدريسي والإداري مكانته واحترامه وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته، ودون أن يسيء الطالب استغلال حالة المجاملة والتعامل الإنساني الراقي، وفي حالة حدوث تجاوزات من أي من الطرفين لا تتسجم مع أسس التعامل المذكورة فإن أنظمة الجامعة وتعليماتها وقوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال. إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى التدريسي والإداري للمؤسسة التعليمية، إذ أن هذا الولاء يهذب ويصقل السلوكيات بحيث تنعكس هذه السلوكيات في سمعة الجامعة ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية.

د. الاستجابة Responsiveness :

إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية (مؤسسات التعليم العالي)، وهذا يتطلب من المؤسسة التعليمية امتلاك المرونة Flexibility الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي. والاستجابة العالية والسريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية. ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكادر الأكاديمي والكادر الإداري الكافيين، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطالب طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد المساقات المطروحة، ودون خلل في عملية إرشاد الطالب تعيق تقدمه في تسجيل ودراسة المساقات بصورة طبيعية، وهنا تقع مسؤولية مشتركة على المرشدين الأكاديميين وعلى الطلبة ودائرة القبول والتسجيل وإدارة الجامعة.

هـ. فهم الزبائن Understanding Customers :

لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم الجامعي فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور هذا الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل أيضا، وربما يكون هذا الطالب يجهل الحاجات الحقيقية الحالية والمستقبلية لسوق العمل، ويتأثر فقط برغبة أهله

وبالنظر للاجتماعية إلى بعض المهن والوظائف. وهنا يبرز دور الجامعة في التأثير في الطالب والمجتمع، وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم الطالب والمجتمع وتلبي الطموحات المستقبلية. ويمكن فهم الطالب وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية أو مستمرة للطلبة على مقاعد الدراسة، ولسوق العمل، ويجري استخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية وغيرها. ويندرج ضمن هذا البعد أيضا الاستماع إلى شكاوى الطالب ومشكلاته طيلة سنوات الدراسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها، وكذلك الاستماع إلى مقترحاته ومناقشة إمكانية تبنيها بصورة جزئية أو كلية، من جانب آخر ينبغي التركيز على دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات الخريجين.

و . الأمان Security:

يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التدريسية والتعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ إن الطالب يميل قدر الإمكان إلى تفضيل المؤسسة الجامعية والتعليمية التي توفر له درجة أفضل من الأمان. ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العالم تحرص على توفير خدمات تعليمية آمنة، فيلاحظ أنه يمنع دخول قوات الأمن إلى حرم الجامعة تحت كل الظروف، ويحظر على أفراد المؤسسة التعليمية والطلبة حمل الأسلحة وسواها داخل الجامعة، وحتى تحقق المؤسسة التعليمية درجة أمان عالية فإنه ينبغي أن تخصص لهذه المهمة طاقما متخصصا لهذا الغرض، ويجري في العادة تشكيل قوة أمن خاصة بالجامعة تُشكّلها إدارة الجامعة. وينبغي التركيز على جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء والمتاجرة في الممنوعات والحوادث الناجمة عن خطورة الأمكنة والأدراج والممرات، وعدم قبول طلبة ذوي ملفات جنائية، وعدم قبول أعداد طلبة فوق استيعاب مرافق الجامعة مما يخلق اكتظاظاً ينعكس في الجوانب الصحية والجوانب النفسية للطلبة. إضافة لما ذكر، ينبغي اعتماد برنامج صحي متكامل في الجامعة والمؤسسة التعليمية يوفر للطلبة أطباء وصيديات وسيارات إسعاف داخل الحرم الجامعي، مع إمكانية توفير تأمين صحي.

ز . المصداقية Credibility :

إن مصداقية الجامعة والمؤسسة التعليمية هو بعد مهم جداً في تحقيق جودة المنتج والخدمة المقدمة، ويقصد بمصداقية الجامعة مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها

للطلاب قبل وأثناء التحاقه بها. إن المؤسسات الجامعية والتعليمية تحاول استقطاب الطلبة الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الإعلام المختلفة حول كادرها التدريسي وإدارتها المتميزة وإمكانياتها وتسهيلات المادية المتميزة، وبرامجها التعليمية الرائدة، وهنا تبرز مصداقية الجامعة والمؤسسة التعليمية في مدى تلبية وتحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي عودها للطلبة أثناء زيارتهم لها، والوعود المقطوعة في نشراتها.

ح . إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility:

من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة، وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة بحيث يمكن وصول القطاع المستهدف إليها بيسر وسهولة. وتحاول المؤسسات أن تراعي مجموعة من العوامل في اختيار الموقع، وأهم هذه العوامل الهدوء وتوفير المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسع مستقبلاً. ويمكن أن تسهل الجامعة ومؤسسة التعليم العالي حصول الطلبة على خدمة التعليم الجامعي ووصولهم إليها عن طريق توفير خطوط الحافلات إلى المناطق المختلفة وتوفير السكنات الداخلية للطلبة. وتلجأ بعض الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إلى عدم تركيز كل كلياتها في مكان واحد وتعمل على توزيعها في عدة أماكن بهدف عدم الضغط على منطقة جغرافية واحدة، ولتحقيق أهداف أخرى تتعلق بالتنمية الاجتماعية.

ط . الاتصالات Communications:

إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل (الطالب والجامعة) هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم الجامعي، فالإتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطالب إيصال أفكاره وآرائه إلى الجامعة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التدريسية والتعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات، وهذا ينعكس في مستوى فاعلية المخرجات الجامعية. وحتى تكون عملية الاتصال عملية فاعلة وقادرة على تحقيق أهداف التعليم الجامعي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب والأستاذ مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل.

ي . التجسيد المادي للخدمة Tangibility:

إن خدمات التعليم الجامعي - كغيرها من الخدمات - تتسم بعدم ملموسية، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه

الخدمة، وهذه المظاهر المادية تقسم إلى نوعين، النوع الأول هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة، والنوع الثاني هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة. ومثال النوع الأول القاعات الدراسية والمدرجات والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتبة وغيرها. ومن المظاهر المادية التي تتصل بالخدمات التعليمية بصورة غير مباشرة المقاصف والاستراحات والنوادي الصحية والرياضية والحدائق ومواقف السيارات وغيرها.

ثالثاً: ضمان الجودة Quality Assurance:

إن ضمان الجودة يمثل واحدة من المراحل المهمة في تطور مفهوم الجودة وتطبيقاتها عبر تطور الفكر الإداري وممارساته. ووفقاً لما يشير إليه (الوادي والطائي) فإن ممارسات وتطبيقات الجودة مرت في المراحل التطورية الآتية^(١):

١. مرحلة الرقابة على الجودة بواسطة العامل، وامتدت حتى مطلع القرن العشرين.
٢. مرحلة الرقابة على الجودة بواسطة رئيس العاملين، وهذه المرحلة امتدت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين.
٣. مرحلة الرقابة على الجودة عن طريق الفحص والتفتيش، وامتدت خلال العقدين الثالث والرابع من القرن العشرين.
٤. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة Statistical Quality Control وهذه المرحلة امتدت عبر العقدين الخامس والسادس من القرن العشرين.
٥. مرحلة الرقابة الشاملة وضمان الجودة، وهذه المرحلة بدأت وامتدت من العقد السابع من القرن العشرين وحتى اليوم.
٦. مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management TQM وهذه المرحلة بدأت وامتدت منذ نهاية الثمانينات من القرن العشرين حتى اليوم.

إن ضمان الجودة هو أمر مرتبط بالرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control، فالرقابة الشاملة على الجودة وفقاً لما يرى الباحث (Mitra Amitava) هي نظام

(١) د. محمود الوادي، د. رعد الطائي. ضمان الجودة: صياغة المنهج وتحليل الممارسة بالتركيز على كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية للإرتفاع بمستواها. - عمان: جامعة الزرقاء الأهلية، ٢٠٠٣، ص ٤.

فاعل لتحقيق التكامل بين الجهود التي تبذل لتطوير وإدامة وتحسين مستوى الجودة الذي يتحقق من تضافر جميع وحدات المنظمة بحيث تكون قادرة على الإنتاج وتقديم الخدمة بالمستوى الذي يحقق الرضا الكامل والتام للمستفيد^(١).

أما ضمان الجودة فإنه ذلك النظام الذي يهدف ويكفل توفير الضمان بأن الرقابة الشاملة على الجودة TQC تجري وتمارس بصورة فاعلة. ويتضمن نظام ضمان الجودة مجموعة من الأفعال والتصرفات والأنشطة النظامية والمخططة من أجل توفير الثقة بأن المنتج (خدمة أو سلعة) سوف يلبي حاجات محددة. ويشير (Okland,) إلى أن ضمان الجودة يسعى إلى منع وقوع مشكلات الجودة من خلال مجموعة من الأنشطة المخططة والنظامية، وبناء نظام جيد لإدارة الجودة وتقويم كفاءة هذا النظام وتدقيق عمليات النظام ومراجعتها^(٢). ويرى (Hutchines) أن ضمان الجودة يركز على وضع وإدامة مجموعة من الإجراءات الموثقة التي تصمم لضمان أن أنشطة التصميم والتطوير والتشغيل سوف تؤدي إلى تقديم المنتجات (سلع وخدمات) التي تلبي الحاجات والمتطلبات المقررة أو التعاقدية للمستفيد^(٣). ويؤكد (Waters) على أن ضمان الجودة يعنى بجميع وظائف المنظمة التي تضمن تحقيق مستوى الجودة الذي يرغب فيه المستفيدون^(٤). ويرى (الوادي والطائي) أن ضمان الجودة هو مجموعة من الأنشطة الرقابية التي تمارس بصورة مبكرة أو وقائية، وتكفل وتعطي الثقة بعدم حصول انحرافات أو مشكلات ومنعها، وتهدف إلى توفير مستويات الجودة المقررة^(٥). مع العلم أن ضمان الجودة يتجسر من تصميم المنتج (السلعة أو الخدمة) إلى مدخلات هذا المنتج، إلى إخضاعه للعمليات المناسبة، إلى وصوله وتسليمه للمستفيد وإشباع حاجاته، والقيام بالتوثيق والتحسين المستمر Continuous Improvement في جميع أوجه النظام. وتعد مسألة ضمان الجودة Quality Assurance من المسائل التي حظيت باهتمام كبير من المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير International Organization of Standardization ISO وقد ظهر ذلك واضحاً في إصدارها ISO-9000 لعام ١٩٩٤، إذ جرى التركيز في هذا الإصدار على مجموعة من العناصر والمتطلبات اللازمة لنظام ضمان الجودة، وهذه العناصر والمتطلبات جرى حصرها في عشرين عنصراً ومتطلباً وهي (نظام الجودة،

(1) Mitra Amitava, "Fundamentals of quality Control and Improvement," Total Quality Management, 1996, P.138.

(2)Okland, John, Total Quality Management (New York: Butterworth Heinemanu, 2001), p.13.

(3)Hutchines, david, Achieve Total Quality (New Jersey: Director Books, 1992), p.14.

(4)Waters, J., An Introduction to Operations Management (New York: Addison Wesley publishing Company, 1992), p.522.

() د. محمود الوادي، د. رعد الطائي، مرجع سابق، ص ٦.

ومسؤولية الإدارة، والرقابة على العمليات، والفحص والاختبار، والرقابة على سجلات الجودة، والتدقيق والمراجعة الداخلية للجودة، وحالة الفحص والاختبار، والرقابة على أدوات ومعدات الفحص والتفتيش والقياس، والرقابة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات والمعايير، وتدقيق ومراجعة العقود، والشراء، والرقابة على عمليات التصميم، والمنتج (الخدمة أو السلعة)، والرقابة على الوثائق والبيانات، ورقابة المستفيد/ الزبون على عملية التوريد، والأساليب والأدوات الإحصائية، والتدريب، وخدمات ما بعد البيع^(١). وقد قام بعض الباحثين بعد ذلك بتفصيل وتوضيح هذه العناصر والمتطلبات الأساسية ليصل عددها إلى حوالي ثلاثمائة عنصر ومتطلب^(٢). من جانب آخر فقد برز الاهتمام الكبير بمسألة ضمان الجودة في الجوائز العالمية للجودة، إذ إن هذه الجوائز أدرجت ضمان الجودة ضمن عناصر التقويم المعتمدة لمنح هذه الجائزة، وقد خصصت لضمان الجودة وزناً نسبياً مرتفعاً ضمن عناصر التقويم. والجدول الآتي يوضح اهتمام ثلاث جوائز عالمية بمسألة ضمان الجودة وهي (جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية، والجائزة الأوروبية للجودة، وجائزة ديمنج اليابانية للجودة).

جدول رقم (٢) مقارنة بين عناصر التقويم المعتمدة في بعض الجوائز العالمية للجودة

جائزة مالكولم بالدريج	الجائزة الأوروبية للجودة	جائزة ديمنج
القيادة	القيادة	السياسة
المعلومات والتحليل	إدارة الموارد البشرية	الإدارة والتنظيم
التخطيط الاستراتيجي للجودة	السياسة والاستراتيجية	التعليم والتثقيف
استغلال الموارد البشرية	الموارد	إدارة معلومات وبيانات الجودة
ضمان جودة الخدمات والسلع	ضمان جودة العمليات	التحليل
نتائج الجودة	رضا العاملين	التقييس
رضا الزبائن	رضا الزبائن/ المستفيدين	الرقابة
	التأثير على المجتمع	ضمان الجودة
	نتائج الأعمال	النتائج
		التخطيط

المصدر: محمود الوادي، ورعد الطائي، ضمان الجودة: صياغة المنهج وتحليل الممارسة بالتركيز على كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية للارتفاع بمستوى أدائها، دراسة مقدمة إلى مؤتمر ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية-عمان: جامعة الزرقاء الأهلية، ٢٠٠٣، ص ٣٥.

() د. سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة- عمان: دار المناهج، ج ٢، ٢٠٠٩، ص ٢١٥.
() د. محمد عبد الغني حسن. مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب- القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٠، ص ٦٢.

وبالنظر إلى الجدول يلاحظ أن الجوائز الثلاثة تعطي أهمية لضمان الجودة، وبالتالي فإن تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية يتطلب الاهتمام بمجموعة من المحاور الأساسية، وأهمها ما أكد عليه عدد من الباحثين: (١).

١. تخطيط جودة التعليم.
 ٢. الرقابة على جودة التعليم، مع التركيز على تقويم الأداء الكلي للجامعة وتقويم العملية التعليمية وتقويم أداء أعضاء الكادر التدريسي، والتدقيق المستمر لجودة الخدمة التعليمية.
 ٣. التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
 ٤. الإجراءات والموارد والعمليات اللازمة لتحقيق ضمان جودة التعليم.
 ٥. تحسين وتطوير جودة التعليم بالتركيز على المنهج الدراسي.
 ٦. التوثيق للبيانات والمعلومات.
 ٧. ضمان جودة المدخلات وجودة التصميم وجودة المخرجات.
 ٨. الاهتمام بتكاليف الجودة.
 ٩. التدريب.
- وتأسيساً على ما سبق فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية بشكل عام والجامعية بشكل خاص تشمل: (٢)
- أ- تحقيق رضا المستفيد.
 - ب- إجراء التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.
 - ج- الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
 - د- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
 - هـ- تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.
 - و- إيجاد بيئة تساعد على التوحيد والتغيير.

(١) ارجع إلى :

- زيد علي أحمد، المرشد لتحقيق النوعية - بغداد : مطبعة الزمان، ١٩٨٨، ص ٢٤.

- د. علاء الدين أحمد القوصي، تجربة جامعة اسبوط في تقويم الأداء الجامعي - القاهرة: جامعة القاهرة، ١٩٩٩، ص ٤٢.

- Clair, Cay, Total Quality Management in information Services (London: Bowker Saur, 1997), P.55.

(2) <http://www.Gulftraining/TQM/Doc/Nizam.DOC>

ز- إرساء نظام للعمليات المستمرة.

ح- القيادة التعليمية الفعالة.

وفي ضوء ما تقدم يخلص الباحث الى أن من أهم أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة الجامعية ما يلي:

- القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات ، وحل المشكلات.
- التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف محددة تعمل على تلبية حاجات العميل.
- التنظيم القائم على تفويض المسؤوليات وتحديد الأدوار ضمن حلقات الجودة.
- التدريب على العمل الجماعي والتطوير المستمر للعمليات والمخرجات.
- الرقابة لتحقيق مستوى الجودة وفق معايير محددة.

٢-٢- مبررات الأخذ بإدارة الجودة الشاملة

باستقراء وتحليل ملامح الفكر الإداري المعاصر، وما يواجهه الإدارة الجامعية من معوقات ومشكلات وتحولات وتحديات وتداعيات داخلية وخارجية، يمكن بلورة أهم المبررات التي تستدعي الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة الجامعية بما يلي:

أولاً- تزايد المشكلات والمعوقات التي تواجه عمليات إصلاح وتطوير الإدارة الجامعية مثل: ^(١)

- أ- الروتين الإداري وكثرة التعليمات والقوانين المطلوب تنفيذها من رئيس الجامعة.
 - ب- اتباع أسلوب المركزية في إدارة الجامعة والتخطيط الجامعي بشكل عام.
 - ج- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير الأنشطة والمشروعات الجامعية.
 - د- ضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.
 - هـ- قصور في كفايات الرئيس الإدارية والإشرافية لنقص برامج التدريب والإعداد المهني.
 - و- مقاومة بعض رؤساء الجامعات للتغيير والتطوير والتعصب بالرأي.
- ثانياً- ارتفاع معدلات التقدم العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي.

(١) ارجع إلى:

د. أحمد إبراهيم أحمد. رفع كفاءة الإدارة الجامعية- القاهرة : مكتبة المعارف، ١٩٩٨، ص ٧٢-٧٤.
د. أحمد إسماعيل حجي. الإدارة التعليمية والإدارة الجامعية- القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٥، ص ٤٥٢.

ثالثاً- ظهور التحولات الكبرى في القرن العشرين، والتي ترسم لنا طريق المستقبل، ومن أهم هذه التحولات ما يلي: ^(١)

أ - من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي.

ب- من التكنولوجيا التقليدية إلى التكنولوجيا فائقة الجودة.

ج- من المركزية إلى اللامركزية.

د- من الديمقراطية النيابية إلى الديمقراطية التشاركية.

هـ- من الهيكلية إلى الشبكية.

و- من الاختيار الواحد إلى الاختيارات المتعددة.

رابعاً- ظهور التكتلات والتداعيات والتدخلات الاقتصادية، وزيادة المنافسة العالمية، وهذا يفرض الاهتمام بمخرجات التعليم، والمؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعة باعتبارها الأداة التنفيذية لإصلاح مخرجات النظام التعليمي بشكل عام.

خامساً- الانفتاح الإعلامي والغزو الثقافي والحضاري، من خلال ثورة الاتصالات، وتدفق المعلومات، وتعتبر ظاهرة العولمة (Globalization) من أهم التحديات التي تواجه التربية بشكل عام، والإدارة الجامعية كجزء من النظام التعليمي، " وتحديات العولمة تشمل أشكالاً متعددة اقتصادية وثقافية واجتماعية وتربوية، التي تهدف في مداها البعيد تحويل هذا العالم إلى قرية كونية صغيرة، يتخلل فيها الجميع عن الخصائص الثقافية والاجتماعية والتربوية والانصهار فيما يطلق عليه ثقافة عالمية " ^(٢).

سادساً- تزايد الاتجاه إلى الاهتمام بتحسين جودة الأداء من خلال وجود مناخ يشجع الابتكار والتجديد، وتنمية مهارات العاملين بما يناسب الرؤية للمستقبل وتحدياته ومستجداته.

وتشير الأدبيات أن الاتجاه إلى التطوير الشامل للإدارة الجامعية بغية تحسين الأداء ورفع كفاءة العملية التعليمية، وتتعدد المداخل الإدارية التي يمكن أن تسهم في عملية التطور المنشودة مثل: إعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وإدارة الجودة الشاملة.

(١) د. شاكر محمد فتحي وآخرون. الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي. - القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٨، ص ٩٩-١٣٠.

(٢) د. يعقوب نشوان، التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين - فلسطين: مطبعة مقداد، ٢٠٠٠، ص و.

وانطلاقاً من المبررات السابقة، أصبح من الضروري تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير وإصلاح الإدارة الجامعية، بما ينسجم مع طبيعة العصر ومتطلباته وتحدياته الداخلية والخارجية، ومن ثم يمكن تحقيق الأهداف التالية: ^(١)

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة .
- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.

٢-٣- تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة

باستقراء وتحليل الفكر الإداري المعاصر يتضح للباحث أن هناك تداخلاً وتكاملاً بين تقنيات وأدوات الجودة الشاملة، "والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي: أدوات وتقنيات وتدريب، فالأدوات تحدد وتراقب تحسين الجودة الشاملة، أما التقنيات فهي الوسائل والطرق المستخدمة لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة" ^(٢). ومن أهم تقنيات إدارة الجودة الشاملة ما يلي: ^(٣).

- أ- تفويض السلطة: عبارة عن نقل أو تفويض كل من السلطة والمسئولية للآخرين بهدف نقل منبع السلطة إلى الشخص الذي يمكنه استخدامها بشكل أكثر فاعلية، ورئيس الجامعة الفعال يفوض بعض السلطات للأساتذة والطلاب.
- ب- مشاركة الموظف: وهي تقنية تهدف إلى إدخال الموظف في عملية صنع القرار، وتستخدم المشاركة لتحسين جودة القرارات عن طريق استغلال قدرات جميع العاملين في المؤسسة، وتوفير الشعور بالرضا.
- ج- بناء الفريق: وهي لرفع معنويات الأفراد عن طريق زيادة مدح الفريق، وهذا يؤدي لمزيد من المشاركة والالتزام من الأفراد من خلال العمل الجماعي، "ومن أهم التقنيات المستخدمة في المجتمع الياباني لإدارة الجودة الشاملة ما يعرف (حلقات الجودة

(١) د. مريم محمد إبراهيم محمد الشرقاوي، مرجع سابق، ٢٠٠١، ص ١١٦.

(2) Richard L.Williams op.cit., 1999, P.26.

(3) Richard L.Williams op.cit., 1999, P. P. 55-66.

الشاملة) وهي عبارة عن وحدات تجمعيه من العاملين في مؤسسة ما(تعليمية-خدمة-إنتاجية)، وكل مجموعة تضم عدداً من العاملين أعطيت لهم الصلاحيات الواسعة لمناقشة مشكلات العمل المكلفين به، واقتراح الحلول المناسبة لها"^(١)، لأن نجاح المؤسسة(الجامعة) في تحقيق الجودة يتم من خلال تحسين وتطوير أداء كل العاملين في المؤسسة (الجامعة).

د- تشجيع الإبداع والابتكار: لأن الابتكار يؤدي إلى التغيير للأفضل في أداء الأعمال والإنتاج الجامعي بشكل عام.

هـ- الإدارة عن طريق تسجيل النتائج: لأن قياس معدل الأداء يسهل عملية تحسين وتطوير الأداء من خلال المتابعة والرقابة المستمرة للنتائج الجامعية.

و- تطوير مهارات رئيس الجامعة: وهي من أهم تقنيات إدارة الجودة الشاملة لأن كل الإداريين والقادة يحتاجون إلى تطوير في المهارات الإدارية والفنية.

ز- التدريب على إدارة الجودة الشاملة: ينبغي أن يبدأ كل تدريب على إدارة الجودة الشاملة بتقييم صادق لاحتياجات الفرد، لأن الأدوات والتقنيات والتدريب لا تحقق بمفردها إدارة الجودة الشاملة، بل إن الأمر يحتاج إلى التزام من جميع الأفراد في المؤسسة (الجامعة)، ويجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً لكل أفراد المؤسسة، وإن تصميم برنامج التدريب على إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة والمعقدة والتي تتطلب الإدراك التام لعدة أبعاد أهمها: ^(٢).

- المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة.
- تخطيط الجودة الشاملة والرقابة وتحسينها.
- المستويات الإدارية والفنية للمتدربين.
- الأساليب الفنية التي تستخدم في الرقابة على الجودة الشاملة وما يتطلبه من معدات وتجهيزات.
- المهارات الإدارية المختلفة والتدريب عليها.

ح- العصف الذهني: يستخدم أسلوب العصف الذهني من أجل توليد الأفكار الابتكارية، وحل المشكلات الجامعية باستخدام أفضل البدائل من خلال التحليل العلمي الموضوعي.

(١) د. أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس. ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر. - القاهرة: مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الأول، ٢٠٠٠ ص ٩٢.

(٢) د. محمد رياض بندقي. " اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى. - عمان: مجلة دراسات الجامعة الأردنية، ١٩٩٦، ص ١٤٢.

ط- المقابلة الشخصية: فهي أسلوب لتوفير المعلومات والاتجاهات اللازمة لرفع جودة الأداء في العمل الجامعي، وتحتاج المقابلة إلى فن طرح الأسئلة وتسلسلها.

ي- إدارة الوقت : من أهم تقنيات إدارة الجودة الشاملة من خلال التوظيف الأمثل للوقت بعيداً عن عوامل هدر الوقت، لرفع مستوى الأداء لجميع العاملين في الجامعة من خلال التحسين المستمر.

وأما أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة ما يلي: ^(١).

- أ- تخطيط رقابة الجودة : وهو عبارة عن تخطيط بياني يطبق نتائج الرقابة الإحصائية على الجودة، ويقدم عرض مرئي لمعرفة ما إذا كان المنتج أو النشاط مطابقاً للمواصفات العادية.
- ب- تخطيط باريتو: يعرض عدداً من العيوب أو المشكلات في وقت محدد، ويستخدم لجمع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار المشكلة، والآثار المترتبة عليها، وتحديد المشكلات الأكثر تكراراً بهدف إيجاد الحلول
- ج- تخطيط عظم السمكة: هو التخطيط الذي يوضح مشكلة أو عيب عند رأس التخطيط ثم تتفرع من العمود الفقري أربعة فروع : الآلات، والتقنيات، والمواد، والقوى البشرية، ويستخدم تخطيط عظم السمكة في ورش حلقات الجودة لتحديد أسباب ومشكلات الجودة الشاملة.
- د- تخطيط الاتجاه: ويسمى أيضاً تخطيط الميل أو التخطيط الخطي الذي يظهر الكمية أو الحجم على المحور الرأسي، بينما يظهر الوقت على المحور الأفقي، ويوضح تخطيط الاتجاه سجلاً حافلاً من الأحداث على شكل نقاط وخطوط وبيانات.
- هـ- التخطيط العمودي: يظهر عدد المنتجات على كل نوع رقابة على العمود ويتوجيه الأعمدة بجوار بعضها البعض، وتتم المقارنة لقياس القيم ومقارنة حجم كل منتج.
- و- التخطيط المبعثر: يوضح هذا التخطيط كيف يتعلق جانب من المنتج بجانب آخر مختلف تماماً.

(١) ارجع إلى:

د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب - القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٠، ص ١٣٨.

د. توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ٧٧، ٧٨.

د. بسعد بسيوني، مرجع سابق، ١٩٩٦، ص ١٢، ١٣.

د. عادل السيد الجندي، مرجع سابق، ص ٢١٠ - ٢١٢.

- ز- تخطيط التدفق: عبارة عن عرض مرئي للخطوات التي تتم في عمل موجود ويساعد تخطيط التدفق في فهم الطريقة التي تسير بها العملية، وكيف يمكن تحسينها.
- ح- الأشكال البيانية: مثل المدرجات والمنحنيات، وهي تساهم في توضيح البيانات وتفسيرها وتحليلها من خلال المتابعة والتطوير المستمر.
- ط- تحليل السبب والأثر: يستخدم في تحديد الأسباب الرئيسية والفرعية للمشكلة، بغرض التوصل إلى أسبابها ومن ثم التوصل إلى الحل.
- ي- تحليل مجال القوى: ويتم تحليل القوى التي تعمل لصالح التغيير أو تقاوم التغيير ثم الخروج بعوامل تدعم التغيير والتطوير الإداري والتنظيمي داخل الجامعة.
- ك- مصفوفة المعايير المزدوجة: وهي تساعد على المقارنة بين البدائل للتوصل إلى أفضل القرارات الإدارية الجامعية.
- ل- السلاسل الزمنية: أسلوب بسيط يستخدم لتوضيح تغيير بعض العوامل عبر الزمن-لأن معيار توفير الزمن من متطلبات تطوير الإدارة الجامعية.
- يتضح مما سبق أن تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة متعددة ومتداخلة ومتكاملة، ومن الضروري اختيار ما يناسب واقع الإدارة الجامعية عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة الجامعية.

٢-٤- مجالات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة :

- إن متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تشمل :
- أ- دعم الإدارة العليا: إن دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ب- التمهيد قبل التطبيق: زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
- ج- توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.

د- شمولية واستمرارية المتابعة: من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.

هـ- سياسة إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.

و- تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.

المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع من خلال تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة.

وفي أدناه أهم مجالات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

أولاً- القيادة الجامعية :

يتوقف نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة الجامعية على توافر القيادة الجامعية الفعالة لدى رئيس الجامعة "لأن سر نجاح القيادة الإدارية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والسلوكية التي يؤمن بها ويطبقها الرئيس"^(١)، وحيث إن رئيس الجامعة يمثل العمود الفقري للقيادة الجامعية، فمن الضروري أن يمتلك القدرة على " التأثير على مرءوسيه من أجل حفزهم على العمل والإنتاج، وتوجيه المرءوسين وتوحيد جهودهم، وتحقيق الأهداف المشتركة للجامعة"^(٢).

ومن الضروري أن تركز القيادة التربوية على مجموعة من الأفكار والمبادئ الهامة^(٣):

- القيادة في مستوياتها العليا هي الأكثر فهماً واقتناعاً بالتغيير إلى الأفضل.
- اقتناع القيادة بأن التغيير يتزايد بشكل مستمر.
- العبء الكبير على رئيس الجامعة لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة، وبالتالي يقع عبء كبير على رؤساء المؤسسات التعليمية للترويج لهذه الثقافة.
- إيمان القيادة بأهمية المبادأة واستثمار الوقت.

() د. محمد حسين العجمي. الإدارة الجامعية - القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠، ص ٧٣.

() د. شاكر فتحي وآخرون. مرجع سابق، ١٩٩٨، ص ٢٠.

() د. أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس، مرجع سابق، ٢٠٠٠، ص ١٠٥.

■ اقتناع القيادة بالتركيز على استراتيجيات العمل وحاجاته.

وتشير معظم أدبيات الفكر الإداري المعاصر أن القيادة الجامعية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة تعتمد على النمط التشاركي الديمقراطي في الإدارة، حيث هناك " علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية نحو العمل "(1)، إذ من الضروري أن يمتلك رئيس الجامعة أهم مهارات القيادة الجامعية الفعالة لقيادة التغيير والتطوير لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وهي (2):

١- المهارات الإدراكية : (Conceptual Skills): وتعني قدرة رئيس الجامعة على رؤية التنظيم الذي يقوده بصورته الكلية والعلاقات بين أجزائه المختلفة، وقدرته على تصور العلاقات، وابتكار الأفكار وإيجاد الحلول للمشكلات الجامعية، وتتطلب المهارات الإدراكية أن يمتلك رئيس الجامعة إطاراً معرفياً وفكرياً عن مهماته الإدارية والفنية والإشرافية، وكيفية القيام بالعمليات الإدارية المختلفة مثل: التخطيط والتنظيم والإشراف والتنسيق والرقابة والتقويم والتطوير، وهذا يتطلب من رئيس الجامعة الاطلاع المستمر على تطورات التربية والمناهج وأساليب التدريس والتقويم والقيادة والإدارة المعاصرة، ومن المهارات الأساسية لرئيس الجامعة الفعال " التفكير الاستراتيجي ، الذي يعتبر من صفات وخصائص السلوك القيادي في عصرنا الحالي، والرؤية الثاقبة، والتبصر الواعي، والحسد وغيرها من صفات وركائز قوة القيادة الإدارية-وتدخل جميعها ضمن إطار التفكير الاستراتيجي في إدارة المستقبل"(3)

٢- المهارات الفنية : (Technical Skills): وتشمل المهارات الفنية استخدام المعرفة في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، ويكتسب رئيس الجامعة المهارات الفنية الأدائية من خلال التدريب والممارسة والخبرة-وتحتاج المهارات الفنية إلى توفر المهارات الإدراكية والمعرفية والفكرية لدى رئيس الجامعة بالإضافة إلى المهارات الفنية التي تتضمن الأساليب والطرائق التي يستخدمها رئيس الجامعة في أداء أعماله المختلفة مثل: إعداد الخطط الجامعية، وعقد الاجتماعات، وتنظيم السجلات والملفات والإشراف على النمو المهني للأساتذة وإعداد التقارير الشهرية والفصلية والسنوية والتواصل الفعال مع العاملين والمجتمع المحلي والقيادة الديمقراطية التشاركية للأنشطة الجامعية والمشاريع

(1)Woodard,D, " Principals Leadership styles and teacher work motivation" , D.A.I , Vol. 52 , No.P116,1995.

() ارجع الى:

- د.محمد منير مرسى، مرجع سابق، ٢٠٠١، ص ١٠١.

- د.شاكرا فتحي وآخرون، مرجع سابق، ١٩٩٨، ص ص ٢٠، ٢١.

- د.أحمد بلقيس. الإدارة التربوية الحديثة: عمان: وكالة الغوث الدولية، ١٩٨٦، ص ١٢ - ١٤.

() بوب حارات وآخرون، ترجمة: عبد الرحمن توفيق. التفكير الاستراتيجي في إدارة المستقبل. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، ١٩٩٨، ص ٦.

التحسينية والإشراف على تنظيم عمليات التقويم والرقابة والتطوير واتخاذ القرارات، ومن أهم المهارات الفنية الأدائية لرئيس الجامعة الفعال هي القدرة على ممارسة القيادة التشاركية التي تتمثل في " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، وعلى التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، وبمعنى آخر فبدون القيادة لا يمكن للجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها"^(١).

٣- المهارات الإنسانية : (Human Skills): وتعني المهارات الإنسانية قدرة رئيس الجامعة على التعامل مع مرعوسيه وتنسيق جهودهم ونشاطاتهم نحو الأهداف الجامعية المنشودة في جو من التفاهم والاحترام المتبادل والعمل الجماعي، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في الجامعة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:^(٢)

- معرفة دوافع وحاجات العاملين والسعي إلى تحقيقها وإشباعها.
 - معرفة ديناميات الجماعة: وذلك من خلال معرفة تركيب الجماعة وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بما يسهل عمليات الاتصال والمشاركة بالعاملين في الجامعة.
 - رفع الروح المعنوية: حيث يساعد رفع مستوى الجودة في الأداء.
- ويرى البعض الآخر " أن القائد الذي يهتم بالجانب الإنساني يمتاز سلوكه بالثقة المتبادلة والصداقة والاحترام والعلاقة الحميمة بين الرئيس وأعضاء الجماعة"^(٣).

ويمكن القول إن رئيس الجامعة الفعال يتصف بالتواصل وإقامة العلاقات الإنسانية، وتوفير المشاركة الديمقراطية، واحترام الآراء، وتفويض بعض المسؤوليات للأساتذة، وتوفير الدافعية لجميع العاملين، واعتبار الجامعة مؤسسة تعليمية وإنسانية واجتماعية، وأن يمارس القيادة الإدارية من خلال التطوير المستمر للعمليات الإدارية الجامعية تمثيلاً مع أدوار الإدارة الجامعية المستقبلية، والتي تعتمد على الرئيس الفعال الذي يمتاز بعدة سمات أهمها:^(٤)

أ- التركيز على النتائج من حيث البعد المادي (كمية الإنتاج، جودة الإنتاج) والبعد الإنساني ويشمل (روح معنوية مرتفعة، جو ودي، حالة اجتماعية جيدة).

ب- الدوافع التي تحركه (الخوف من الله).

() د. أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ١٩٨٤، ص ٢٤٠.
() د. عبد الله بالقاسم المعرفي، د. عباس عبد مهدي، مدخل إلى الإدارة التربوية - ليبيا: دار الكتب الوطنية، ١٩٩٦، ص ٢٠٠ - ٢٠٣.
(3) W, Andrew Halpin, Theory and research in Administration, (New York :The Macmillan company, 1996) P.29.
() د. سيد الهواري، ملامح رئيس المستقبل: من القيادة التبادلية إلى القيادة التحولية - القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦، ص ٤٨-٥٦.

- ج- يفترض وجود اختلافات أساسية بين الأفراد.
- د- ينظر إلى الأمور بشكل كلي ويفكر بطريقة منطقية ومنهجية.
- هـ- يشارك الأفراد في تحديد الأهداف والتخطيط.
- و- ينظم العمل الجماعي ويحدد الأدوار بشكل واضح.
- ز- التواصل الفعال مع العاملين واحترام آرائهم.
- ح- يحسن استخدام أنواع التحفيز.
- ط- يعالج الأخطاء ويصححها.
- ي- الكفاءة والفاعلية في إدارة الوقت والجهد والمال.
- ك- التطوير الذاتي للقدرة المستقبلية.
- ل- الإيمان بالله.

وحيث إن التغيير والتطوير من أهم سمات القيادة الجامعية الحديثة والمستقبلية، لذلك "يعتبر تعلم إدارة التغيير أحد المهارات الرئيسة لتمكين الرئيس من مواجهة التحديات السافرة في ظل عالمنا المتحرك"^(١) وعليه فإن القيادة الجامعية الحديثة تتجه نحو " الإدارة الاستراتيجية وهي تتضمن التغيير والتطوير، بما يتعلق بتقرير الاستراتيجيات والخطط، وكيفية تنفيذها وهي تتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرارات والتطبيق والتقويم، وهي تتطلب طرقاً جديدة من التفكير والعمل"^(٢)

ويعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة على التغيير والتطوير والتحسين الشامل والمستمر، لذلك تكمن وظائف قيادة الجودة في :^(٣)

- تكوين رؤية وفكر واضح عن مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- الالتزام بعملية تحسين الجودة.
- توصيل رسالة الجودة إلى الهيئة التدريسية والطلاب.
- التركيز على تلبية حاجات المستفيدين.

(١) د. سعد بن عامر، قضايا هامة: الإدارة والتغيير، مرجع سابق، ١٩٩٥، ص ١٢.
 (٢) د. محمد قاسم القريوتي، د. محمد حسن زويلف. المفاهيم الحديثة في الإدارة - عمان: المكتبة الوطنية، ١٩٩٣، ص ١٧-١٨.
 (٣) د. سعد بسيوني عبد النبي، بحوث ودراسات في نظم التعلم - القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠١، ص ١٤٦- ١٤٧.

- تنمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع الأفراد في الجامعة.
 - التأكد من تحديد المسؤوليات بوضوح داخل الجامعة.
 - قيادة التجديد والابتكار داخل الجامعة.
 - بناء الآليات المتوقعة لنجاح عمليات التوجيه والتقويم.
 - إتاحة الفرص لجميع العاملين في الجامعة للمساهمة في المناقشات الجماعية، والتخطيط، والتقييم.
- ومن خلال تحليل ما تقدم يمكن استخلاص الملامح الأساسية للقيادة الجامعية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التطوير الشامل والمستمر للإدارة الجامعية بما يلي:
- تحرص على نشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - تعمل على تلبية حاجات المستفيدين.
 - توفر الدعم والالتزام لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - تشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - تنسق وتوجه جهود الأساتذة والطلاب نحو تحسين جودة المخرجات الجامعية.
 - تمارس أسلوب القيادة الجامعية الديمقراطية.
 - تطور نظام التواصل داخل الجامعة وخارجها.
 - تعمل على تطوير العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في الجامعة.
 - تحرص على تنمية الإبداع والابتكار لدى الأساتذة والطلاب كمتطلبات للجودة.
 - تفوض بعض المسؤوليات للأساتذة والطلاب لتنمية مهارات الجودة الشاملة.
 - تعمل على توفير مناخ جامعي يسوده روح التعاون لرفع مستوى الجودة.
 - تحرص على إدارة الوقت الجامعي لتحقيق الجودة الشاملة في العمليات و المخرجات.

ثانيا- التخطيط لإدارة الجودة الشاملة :

يعتبر التخطيط لإدارة الجودة الشاملة المهمة الأولى والأساسية لرئيس الجامعة، ويتوقف عليها نجاح الإدارة الجامعية في تحقيق أهدافها المنشودة لأن الإدارة الجامعية ككل العمليات الإدارية، عملية علمية تتضمن ثلاثة عناصر متكاملة ومتداخلة هي:

١. التخطيط الذي يؤمن اتخاذ القرارات بشكل موضوعي ومتسلسل ومبرمج.
٢. التنفيذ الذي يعني الانتقال من مرحلة التصور والتفكير إلى مرحلة الممارسة والفعل.
٣. التقويم الذي يعد العنصر الأساسي في الحلقة الإدارية، والذي يبنى عليه تطوير الممارسة وتحسين الأداء^(١).

والتخطيط " هو العملية الأساسية للإدارة التي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ووضع البرامج والميزانيات، والموازنة بين الأهداف من جهة والموارد والإمكانات من جهة أخرى وذلك خلال سياق زمني وبيئي محدد"^(٢).

والتخطيط الفعال لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة يسهم في تحقيق الأهداف التالية (٣) :-

- أ- توفير الوقت بعيداً عن التخطي والارتجال والعشوائية.
- ب- استثمار الموارد المادية والبشرية للاستثمار الأمثل.
- ج- التنسيق بين النشاطات المختلفة لتحقيق أهداف الجامعة.
- د- التنبؤ بالمستقبل ومواجهة المشكلات والعقبات وحلها بنجاح.
- هـ- يقلل من التداخلات، ويحسن الأداء الإداري، ويجعل عملية الرقابة سهلة.
- و- التخطيط التعاوني بمشاركة الأساتذة في تحديد الأهداف يساعد على حلها.
- ز- يساعد رئيس الجامعة على التطوير والاستفادة من تجارب الآخرين.

(١) الدليل العملي لرئيس الجامعة : دليل منهجي حول التسيير الإداري والتربوي لرئيس الجامعة - اليونسكو : الإيسيسكو، ١٩٩٤، ص ٥

(٢) د. ضياء الدين زاهر، الوظائف الحديثة للإدارة الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد (٢٤)، أكتوبر، ١٩٩٥، ص ١٦.

(٣) ارجع إلى:

- د. محمد موسى عقيلان، مرجع سابق، ١٩٩٠، ص ص ٢٩٥، ٢٩٦.

- د. ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ١٩٩٥، ص ٢٥.

ويتوقف نجاح عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة على عدة عوامل متداخلة من أهمها^(١):

أ- صحة ودقة البيانات والمعلومات والإحصائيات الجامعية.

ب- كفاءة الجهاز الإداري الذي يشرف على تنفيذ الخطة.

ج- إتباع أسلوب المشاركة الجماعية في إعداد الخطة.

د- يجب أن يتصف التخطيط بالتغيير والتطوير بما يناسب الظروف والمستجدات.

ومن الضروري أيضاً أن يشمل التخطيط لإدارة الجودة الشاملة الأهداف الإستراتيجية التالية^(٢):

- التحسين المستمر في جودة المخرجات.

- المرونة لتحقيق احتياجات العملاء.

- تخفيض التكاليف، وتفادي الهدر والفاقد.

وقد يتعرض رئيس الجامعة إلى بعض الصعوبات والمعوقات التي تؤثر في عملية

التخطيط لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة مثل :

أ- مقاومة بعض الأساتذة للتغيير والتطوير.

ب- صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة.

ج- عدم الالتزام بالتخطيط أثناء التنفيذ.

د- مشكلة سرعة التغيير المستمر.

هـ - قلة الإمكانيات المادية والبشرية.

والتخطيط للجودة الشاملة" هو النشاط الهادف إلى تحديد رغبات العميل، وتحديد

الخدمات اللازمة لإشباع رغبات العميل"، ويشمل التخطيط لإدارة الجودة الشاملة" تحديد

أهداف الجودة الشاملة، وتدبير الوسائل، بما في ذلك وضع القرارات، ورسم السياسات، وتحديد

الإمكانات، والتنبيه بالمستقبل والاستعداد له، وتشكيل فرق العمل الجامعي".

(١) د. فؤاد الشيخ سالم، وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة - عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٩٤، ص ٦٠.
(٢) د. عباس الخفاجي وجيري بايرمان، " التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية". - المنامة: مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، يونيو، ١٩٩٥، ص ٦٢.

وتتم عملية تخطيط الجودة وفق الخطوات التالية^(١):

- التعرف على المنتجات والعمليات الحالية.
- تحديد العملاء المستفيدين.
- تحديد رغبات العملاء.
- تحديد المنتجات المحققة لرغبات العملاء (سلعة أو خدمة).
- تحديد العمليات المحققة للمنتجات المشبعة لرغبات العملاء.
- ترجمة العمليات إلى إجراءات تنفيذية.
- يتم إنتاج خطة الجودة بواسطة (فرق الجودة الشاملة).

ومن وجهة نظر (جوران-Juran) فإن التخطيط للجودة يشمل المراحل التالية^(٢):

- تحديد أهداف الجودة.
 - تحديد العميل، ويقصد بالعميل كل من يؤثر ويتأثر بأهداف الجودة.
 - تحديد حاجات العميل.
 - تحديد ملامح العمليات.
 - تحديد وسائل الرقابة لضبط العمليات.
- وعلى الرغم من اختلاف التصورات في الفكر الإداري المعاصر لمراحل التخطيط من حيث ترتيب تسلسل الخطوات أو من حيث عدد المراحل، إلا أن هناك أساسيات مشتركة ومتفقاً عليها، ويمكن القول أن مراحل التخطيط الجامعي تتم وفق التسلسل التالي :
- أ- دراسة واقع الجامعة تخطيطياً وتعليمياً وبيئياً.
 - ب- تحديد حاجات المستفيدين.
 - ج - تحديد الأهداف.
 - د - وضع الاستراتيجيات والإجراءات لتحقيق الأهداف.
 - هـ- إعداد الخطة الجامعية.

(١) د. علي السلمي، مرجع سابق، ١٩٩٥، ص ٤٧.

(٢) د. توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ٢٠٠٢، ص ١٢٩-١٣٠.

و- تنفيذ الخطة.

ز- تقويم الخطة وتطويرها.

هـ- التطوير والتحسين المستمر.

وفي ضوء استقرار وتحليل ما تقدم، يستنتج الباحث أن أهم متطلبات التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة يتلخص بما يلي:

- تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى الجامعة لتحقيقها.
- تحديد العملاء المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها.
- تحديد حاجات ورغبات وتوقعات العملاء بشكل محدد.
- تحديد مستوى الجودة المطلوب وفق معايير واضحة ومحددة.
- تحديد وسائل الرقابة على العمليات والمخرجات الجامعية.
- تحديد التدابير والإجراءات والوسائل والأدوات والتقنيات والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

ثالثاً- التنظيم لإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر عملية التنظيم من العمليات الإدارية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بنجاح وفاعلية، وهناك علاقة بين عملية التنظيم والعمليات الإدارية الأخرى، ويعرف التنظيم بأنه " تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة، وإسنادها إلى أفراد ومسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة،"^(١). وعلى مستوى الإدارة الجامعية يرى البعض أن عملية التنظيم تشمل ما يلي^(٢):

أ- تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ البرامج والخطط الجامعية.

ب- تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع المحلي.

ج- وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للجامعة.

د- توزيع الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق أهداف الجامعة.

(١) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سابق، ١٩٩٤، ص ٩٢.

(٢) د. شاكر فتحي وآخرون، مرجع سابق، ١٩٩٨، ص ٦٢، ٦٣.

وتشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر لإدارة الجودة الشاملة أن هناك عدة مبادئ أساسية لتحقيق التنظيم الفعال أهمها: (١)

- وحدة الهدف.

- وحدة القيادة.

- نطاق الإشراف.

- تفويض السلطة.

- وحدة الأمر.

- تدرج السلطة.

- المسؤولية.

- المرونة.

- التنسيق.

- تقسيم العمل.

- التوازن بين المركزية واللامركزية.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن عملية التنظيم الإداري على مستوى الإدارة الجامعية هي عملية: تنسيق جهود جميع العاملين واستثمار لأرائهم وإمكانياتهم من خلال تفويض بعض المسؤوليات في إطار من التواصل الفعال والرقابة من أجل تحقيق أهداف الجامعة المنشودة بفاعلية.

ويمكن القول أن التنظيم الإداري الجامعي يضم العناصر التالية:

أ- الأعمال والأنشطة التي تنفذها الجامعة من أجل تحقيق أهدافها.

ب- جميع الأفراد العاملين في الجامعة.

ج- الإمكانيات المادية المتوافرة للجامعة.

د- السياسات واللوائح والقوانين والإجراءات اللازمة لتنفيذ الأعمال المخططة.

() د. عبد الله بالقاسم المعرفي ، د. عباس عبد مهدي ، مرجع سابق ، ١٩٩٦ ، ص ٤٤ - ٤٥ .

هـ- هيكل التنظيم وما يشمله من تفويض المسؤوليات وقنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين في الجامعة.

ويرى البعض أن الجامعة كنظام اجتماعي تحتاج إلى هيكل تنظيمي يساعد على إدارتها، وتوزيع العمل على العاملين فيها على نحو يوضح طبيعة العلاقات بينهم، ويحدد مسؤوليات كل واحد منهم وصلاحياته، والتنظيم وسيلة لتحقيق أو بناء هذا الهيكل التنظيمي، لذلك فعملية التنظيم عملية إدارية هامة للإدارة الجامعية، كما هي هامة لغيرها من المؤسسات المجتمعية، وتتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة الجامعية في تحقيق أهدافها وفي مقدمتها: (١).

- أ- انتظام العمل وانسيابيته بسهولة ويسر، بتحديد نشاطاته ومراحله والقائمين به ومواقعهم.
 - ب- تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل إدارة وكل فرد، وطبيعة التعاون بينهم على نحو لا يقود إلى تنازع في الاختصاصات أو تضارب في السلطات.
 - ج- الاستثمار الكفء للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.
 - د- تقليل عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق مزيد من التعاون بين الأفراد والجماعات.
- ومن أهم الأسس التي يجب مراعاتها في عملية التنظيم ما يلي (٢):

- تحليل أهداف المنظمة.
 - بناء وتطوير الهيكل التنظيمي.
 - تطوير الهيكل التنظيمي لتحسين مستوى الجودة.
- وحيث إن الجامعة عبارة عن تنظيم يحتاج إلى تطوير مستمر وشامل لأن التطوير التنظيمي "هو عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها، ويتم من خلال تغيير مخطط ومحكم، وتطوير طويل المدى يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وزيادة فاعلية المنظمة، وذلك في إطار كل من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة والمناخ التنظيمي، وأيضاً البيئة المحيطة بالمنظمة".
- ومن أهم سمات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة (٣):

- المعرفة والتكنولوجيا هما أساس التنظيم.

(١) د. ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ١٩٩٥م، ص ٢٩.

(٢) <http://www.gulfrtraining.org/TQM/Doc/Nizam.DOC>

(٣) د. أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الإستفادة منها في مصر.- القاهرة: مجلة التربية، العدد الأول، ٢٠٠٠، ص ١٠٥، ١٠٤.

- تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين، تتكون كل مجموعة (حلقة) من

١٠-٤ أفراد، شريطة أن يكون الانضمام لهذه الحلقات طوعية.

- المجموعة (الحلقة) هي الأساس في جودة العمل وتحسينه.

- الحد قدر الإمكان من عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم بحيث تقل المسافة بين أعلى المستويات وأدناها، وإن تسود روح التفاهم والانسجام بين كافة العاملين.

رابعاً- الرقابة لإدارة الجودة الشاملة

جميع الأعمال والأنشطة الجامعية المخططة تحتاج إلى تقويم ورقابة بشكل مستمر من أجل إصدار أحكام موضوعية عن مدى تحقيق الأهداف المنشودة لإدارة الجودة الشاملة، وترتبط الرقابة بتقويم الأداء ارتباطاً وثيقاً، لأن تقويم الأداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة ولا شك أن الهدف من تقويم الأداء هو التعرف أو الحكم على مدى فاعلية المنظمة (الجامعة) أو قياس إنتاجيتها، وإن التداخل أو الترابط بين عملية الرقابة وتقويم الأداء حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقويم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، ولذلك لا بد لنظام الرقابة الجيد أن يحتوي على نظام جيد لتقويم الأداء^(١)، ورئيس الجامعة الفعال يستفيد من التغذية الراجعة، ومن نتائج التقويم في عملية تطوير المدخلات والعمليات التي تحقق الأهداف الجامعية بمستوى عالٍ من الجودة والفعالية.

وفي ضوء النظرة الشاملة للتقويم فإن الباحث يعتبره الوظيفة الإدارية التي تتولى المتابعة الدائمة للنشاطات والأعمال داخل الجامعة، للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية، ومدى تحقيقها للأهداف المخططة، كما أنها تهدف إلى الكشف عن الانحرافات والاختناقات للعمل على تصحيحها.

ويرى البعض أن الرقابة كمنظومة تتكون من ثلاثة عناصر هي^(٢):

المدخلات: وتتمثل في المعايير والبيانات والمعلومات عن الأداء.

العمليات: وتتمثل في المتابعة وقياس الأداء.

المخرجات: وتتمثل في نتيجة القياس ومستوى الجودة الذي تم بلوغه.

() د. شاكر قتيبي، مرجع سابق، ١٩٩٦، ص ٢٠٦.

(2) <http://www.gulftraining.org/TQM/Doc/Nizam.DOC>

ويتضح أن هناك تداخلاً وتكاملاً بين عمليتي التقييم والرقابة حيث "تتخصص الغاية الأساسية من الرقابة في التأكد من أن التنفيذ مطابق للإجراءات المطلوبة لما تم إقراره من سياسات وخطط، وكذلك اكتشاف الأخطاء المتوقع حدوثها ومعالجتها قبل الحدوث"، وأما الهدف الأساسي من عملية التقييم فهو إصدار أحكام موضوعية عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن عملية التقييم المستمر من أهم وسائل الرقابة على جودة المخرجات الجامعية بشكل عام، لأن الهدف الأساسي من عملية الرقابة هو ضبط الجودة وذلك من خلال^(١):

أ- تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة.

ب- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

ج- تحديد أوجه القصور.

خامساً- التدريب لإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر التدريب المستمر من أهم متطلبات الجودة الشاملة، لأن نجاح مجهودات إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العنصر البشري، ومن هنا يأتي دور التدريب والموارد البشرية في قيادة أي تغيير.

ولذلك يؤكد ديمينج (Deming) ضرورة "إنشاء مراكز التدريب المستمر لتدريب القادة والعاملين معهم"^(٢)، وهذا يتطلب أن يشمل التدريب جميع مستويات الإدارة التربوية والإدارة الجامعية، ومن الضروري أن يهتم رئيس الجامعة بتدريب الأساتذة بشكل مستمر لتحسين وتطوير ما يلي:

أ- النمو المهني للأساتذة : ويتم ذلك من خلال الزيارات الصفية، والدروس التوضيحية، وتوجيه الأقران، وورش العمل، والنشرات التربوية، والاجتماعات واللقاءات التربوية مع الأساتذة.

ب- عملية تنفيذ المناهج وإثرائها وتطويرها.

ج- التعلم والتقييم الذاتي لرئيس الجامعة لتطوير إمكاناته المعرفية والفنية والأدائية من خلال القراءة والدراسة والبحث والمشاركة في الندوات والدورات والمؤتمرات التربوية.

د- المشاركة في تشكيل وتدريب فرق العمل (حلقات الجودة) في الجامعة.

(١) د. توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ٢٠٠٢، ص ١٩
(٢) المرجع السابق نفسه، ص ٢١.

وفي ضوء النظرة الحديثة لرئيس الجامعة كقائد ومشرف تربوي مقيم في جامعته، فإن من أهم المهام الإدارية والفنية الأساسية لرئيس الجامعة هو الإشراف على تدريب الأساتذة على الجودة في الأداء الصفي من خلال قيامه بدوره القيادي لتحسين العمليات الإدارية ومخرجات الجامعة من خلال " تفاعل المدخلات والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية في المخرجات "(١).

ولذلك فمن الضروري أن يقوم رئيس الجامعة بتقديم الخدمات الإشرافية التدريبية لتحسين كفايات الأساتذة لتحقيق الجودة الشاملة من خلال: الزيارات الصفية، والاجتماعات واللقاءات، والمقابلات، والنشرات التربوية، والدروس التوضيحية، والمشاكل التدريبية وورش العمل، ولعب الأدوار، وإشراف الأقران، والدراسة الذاتية، والتقويم الذاتي، والدراسات والبحوث. ويمكن تلخيص أهداف عملية التدريب الإشرافي كالتالي(٢):

أ- الارتفاع بمستوى أداء الأستاذ ومعاونته على النمو العلمي والمهني.

ب- تقديم الخبرات الناجحة ومعالجة الأخطاء في الأداء.

ج- تقويم عمل الأستاذ في مجال تخصصه.

د- العمل على تطوير العملية التعليمية.

هـ- تشجيع الأساتذة على التفكير والتجريب المبني على أسس علمية مدروسة.

و- تحقيق التعاون بين أفراد أسرة الجامعة لتحقيق أهداف مشتركة.

ز- توظيف الإمكانيات البشرية والمادية في الجامعة.

ح- زيادة الدافعية للأساتذة وترغيبهم في العمل ورفع الروح المعنوية للتنافس البناء بينهم.

ولاشك أن الجودة الشاملة في التدريب نظام يسعى إلى إنجاز الأعمال التدريبية بكفاءة، ويقوم هذا النظام على أربعة أسس(٣):

الأول : إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.

(١) د. عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ٢٠٠٠ ص ٤٩٥.

(٢) ارجع إلى:

د. عرفات عبد العزيز سليمان، د. بيومي محمد ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة - القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨، ص ١٧٧.

د. شاكر فتحي وآخرون، مرجع سابق، ١٩٩٨ م، ص ٢٣.

د. يعقوب نشوان، مرجع سابق، ٢٠٠١ م، ص ١١١.

(٣) د. محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ٢٠٠٠، ص ٦٤.

الثاني : الوصول إلى مشكلات التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.

الثالث : الوقاية من حدوث أي مشاكل في العمل.

الرابع : التحسين والتطوير الدائم لأسباب العمل سعياً وراء رضا العميل.

ومن الضروري أن تشتمل برامج التدريب لرؤساء الجامعات على كيفية تحسين الجودة وذلك من خلال: " بناء اتجاهات إيجابية نحو الحاجة إلى التطوير والتحسين، وتحديد أهداف التحسين وبناء خطط عمل لحل المشكلات من أجل التطوير والتحسين المستمر "

ولكي يكون التدريب على الجودة فعالاً، يجب أن يكون مخططاً ومنظماً، ويسعى لتحقيق أهداف محددة، والتدريب على الجودة يجب أن يكون عملية مستمرة ليست فقط لمواجهة التغيرات التكنولوجية بل أيضاً التغيرات البيئية والتي تعمل المنظمة في ظلها، ويمكن توضيح خطوات التدريب على الجودة كما يلي^(١) :

- التأكيد على أن التدريب يعتبر جزءاً أساسياً في سياسة الجودة بالمنشأة.
- تحديد المسؤولين عن التدريب.
- تحديد أهداف التدريب.
- تنظيم التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تجهيز البرامج التدريبية وأدواتها.
- تنفيذ البرامج.
- تقييم النتائج.
- مراجعة فعالية التدريب.

ومن متطلبات التدريب على الجودة أن تشمل برامج التدريب القادة في الإدارة العليا، وقادة فرق العمل، ومنسقي فرق الجودة، وأعضاء حلقات الجودة، بحيث تلبي البرامج التدريبية حاجات جميع أفراد التنظيم، وكما أكدت نتائج دراسة جاك ريفيلي (Jack B Reveille) " أنه لتحقيق أهداف المؤسسة في الوصول إلى المستوى الرفيع من الجودة في المنتجات أو الخدمات لا بد من الاهتمام بتدريب جميع العاملين في المؤسسة على الجودة

(١) د. توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ٢٠٠٢، ص ١٣٧-١٤٠.

الشاملة، وذلك يتطلب تحديد عدد الأشخاص المطلوب تدريبهم على الجودة الشاملة، ومن ثم تحديد أهداف البرنامج التدريبي، والأدوات اللازمة لذلك البرنامج وكذلك الوقت الملائم^(١).

وفي ضوء ما تقدم يخلص الباحث إلى أن رئيس الجامعة يجب أن ينظر إلى عملية إدارة الجودة الشاملة نظرة شاملة كعملية إدارية وفنية وتدريبية وإنسانية وتعاونية وديمقراطية ونظامية وتطويرية وشاملة ومستمرة، هدفها تحسين وتطوير جودة مخرجات العملية التعليمية بشكل عام، من خلال التطوير المستمر في الأداء لجميع العاملين في الجامعة، لأن "إدارة الجودة الشاملة تركز على استخدام التقنيات الإدارية الأساسية والمتكاملة لتحسين الأداء والأساليب والأدوات للتدريب في اتجاه التحسين المستمر"^(٢)، ولذلك لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري أن يتم التركيز في مجال التدريب على ما يلي:

- تدريب الأساتذة الجدد على جودة الإعداد والتخطيط للدروس اليومية.
- تطبيق دروس تدريبية لتطوير وتحسين المهارات التدريسية للأساتذة.
- تنفيذ ورش عمل لتدريب الأساتذة على العمل الجماعي (فرق العمل).
- تدريب الأساتذة على تطبيق الأساليب العلمية لحل المشكلات.
- تدريب رؤساء الجامعات والأساتذة على تطبيق أساليب وتقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

(^١)Reveille, Tack B, "Training Programs Help Ensure continual Improvement in level of product of Service Quality, Quest for Quality, Institute of Industrial Engineers, 1997, PP 111-116.

(^٢) Nihaya El Tilbani I bit 1999, p 141.

الفصل الثالث

الجودة ونظم الإعتماد الأكاديمي في ضوء
المعايير الدولية

الفصل الثالث

الجودة ونظم الاعتماد الأكاديمي في ضوء المعايير الدولية

تمهيد

إن المفهوم التقليدي لجودة التعليم ارتبط بعمليات الفحص والتحليل والتركيز فقط علي الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الادراكية والحركية والمنطقية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم إلى المفهوم الحديث لتوكيد جودة التعليم والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة جودة التعليم، ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة في التعليم والتي تحتاج مشاركة الجميع لضمان البقاء والاستمرارية لمؤسسات التعليم وهو أسلوب تحسين الأداء بكفاءة أفضل. لقد فرضت علينا المتغيرات الحديثة في العالم المتقدم ضرورة الأخذ بمنهج يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمل في طياته من تهديدات وفرص متاحة، من هنا يأتي توجيه كيان المؤسسة التعليمية نحو ضمان الجودة والاعتماد.

٣-١ - اليونسكو ومفهوم الجودة في التعليم العالي

إن مفهوم الجودة وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس في أكتوبر ١٩٩٨ ينص على أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي ان يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: (١).

أ- المناهج الدراسية.

ب- البرامج التعليمية.

ج- البحوث العلمية.

د- الطلاب.

هـ- المباني والمرافق والأدوات.

و- توفير الخدمات للمجتمع المحلي.

ز- التعليم الذاتي الداخلي.

ح- تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً.

(١) د. أحمد مصطفى، د. محمد الأنصاري، مرجع سابق، ص ٣٧.

وتعتبر الجودة احد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفاً ترنو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية، بل أصبح ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة، وهى دليل على بقاء الروح وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية.

٣-٢- الجودة والاعتماد الأكاديمي

يرتبط فكر الاعتماد Accreditation في التعليم العالي ارتباطاً وثيقاً بمبادئ إدارة الجودة Quality Management Principles التي تبدو متداخلة في مضمونها ومخرجاتها. كما يتربط أيضاً فكر الاعتماد مع مفاهيم أخرى قد تبدو متوازية معه كالاعتراف بالشهادات أو تراخيص مزاولة المهنة Licensing^(١).

ولعل من المفيد تتبع منشأ الجودة كمفهوم وهى أحد الفروع الهامة بعلوم الإدارة الحديثة إذ يرجع تاريخ استحداثها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث طبقت اليابان أسس الجودة على الصناعة فأحدثت طفرة هائلة تلتها الولايات المتحدة في الخمسينيات من القرن الماضي ثم دخلت أسس الجودة إلى كل الأنشطة والمهن في جميع أنحاء العالم ومنها التعليم، لكونها مجموعة المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية المتميزة باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض تحسين الأداء والخدمات المقدمة وتحقيق أعلى معيار للأداء والتحقق من مدى تطابق الأداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستهدفة.

٣-٣- الحاجة إلى ضمان الجودة

نظراً لتعاظم أهمية ضمان الجودة في عالم اليوم فقد بذلت جهود كثيرة في هذه الصدد على المستويين الدولي والإقليمي، فعلى المستوى الدولي نظمت اليونسكو منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي عقد في باريس يوم التاسع من أكتوبر ١٩٩٨، وتم فيه التركيز على ضمان الجودة ولقد أكدت المادة الحادية عشر من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم العالي، واعتبرت المادة المشار إليها الدراسة الذاتية والتقييم الخارجي في مجال التعليم العالي في العالم على تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع

(١) د. فيروز فرح سركيس. هيئات الاعتماد في التعليم العالي (ورقة عمل قدمت لورشة العمل حول إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص) - بيروت: وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٤، ص ١٣.

معايير ومستويات دولية لضمان الجودة، كما أكد الإعلان على أهمية مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير والمستويات^(١).

أما على المستوى الإقليمي، فقد أشار المؤتمر العالمي إلى عدة أنشطة إقليمية، ففي بيروت -على سبيل المثال- نظمت اليونسكو المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، وهذا بدوره أكد على أهمية الجودة في التعليم العالي، ولقد حث هذا المؤتمر الدول العربية على إنشاء آلية لتقييم نوعية التعليم العالي على كافة المستويات: التنظيمية والمؤسسية والبرامج والعاملون والمخرجات وفي الشهر الأخير من العام ٢٠٠٣ م أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر في دمشق وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقويم والاعتماد في الجامعات العربية^(٢).

ولقد أصبح ضمان الجودة من الهموم العامة في منطقتنا هذه، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاطم أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، ومحدودية التمويل، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعليم الإلكتروني، والالتزام الأدبي والمهني، والهموم المرتبطة بنوعية وجودة التعليم، ومع ذلك فإن لضمان الجودة طابع مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، فهناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة في هذا الجزء من العالم ومن بين هذه العوامل محدودية التنافس لاجتذاب الطلبة وقلة عدد الجامعات بشكل يضر بالتنافس وحقيقة أن بعض البرامج لا تطرح إلا في مؤسسة واحدة وارتفاع تكلفة استقدام خبراء أجانب، ومدى توفر الخبراء وقت إجراء عملية التقييم، والظهور المفاجيء والكبير لمؤسسات التعليم العالي الخاصة.

٣-٤ - ضمان الجودة في منظور الجامعات العربية

يمكن تحديد الغرض من ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية فيما يلي: ^(٣).

- ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
- توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.

(1) (National Quality Assurance and Accreditation. The Quality Assurance and Accreditation Handbook: National Quality Assurance and Accreditation. 2004, P.38..

() المرجع السابق نفسه، 2004، P.56.
() د. سمير الجسر. ورقة عمل قدمت لورشة العمل حول إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص. - بيروت: وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٤، ص ٢٤.

- ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبّي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن وكذلك حاجات الجامعة، والطلبة، والدولة، والمجتمع.
- تعزيز سمعة البرامج المقيمة والمعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعملية التقويم الخارجي والاعتماد الأكاديمي.
- توفير آلية بمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
- تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة.
- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع، حيث أن التقويم الخارجي والاعتماد يتطلبان تعديل في الممارسات بما يلبي حاجة ومتطلبات التخصصات والمهن.

٣-٥- ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي

يتم نشاط ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي من خلال التقويم والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي وذلك لرصد جملة المفاهيم والإجراءات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي^(١). وفي الدول العربية في الوقت الذي تحرص فيه كل الحرص على هويتها الثقافية ومراعاة خصوصياتها الحضارية لا نهدر أي فرصة تتيح لنا الاستفادة من تجارب الغير خصوصاً تلك التي ثبت نجاحها وريادتها فنأخذ منها ما يتناسب مع قيمنا وثوابتنا فلقد ظهرت حركة ضمان الجودة كرد فعل إيجابي لما أبداه الأكاديميون والمسؤولون والمجتمع من قلق حول جودة التعليم العالي، وهو الذي نجم عن عوامل كثيرة منها التنافس الدولي، والاحتياجات المتغيرة للسوق والتمويل. فالمجتمعات والحكومات أيضاً يهتمان بجودة التعليم العالي، ويسعيان لإيجاد أنظمة تحدد المسؤوليات تحديداً واضحاً، ومن هنا يمكن القول بأن ضمان الجودة أمر ضروري لتلبية الاحتياجات المرتبطة بالجودة وتحديد المسؤولية في التعليم العالي.

كان مفهوم ضمان الجودة الشاملة قد نشأ وتطور في أمريكا الشمالية في وقت مبكر من القرن العشرين أخذاً شكل الاعتماد الأكاديمي، وبدأ كنشاط اختياري غير حكومي يهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس والكليات والجامعات، وعلى الرغم من أن الاعتماد على هذا النحو يتم على أيدي منظمات غير حكومية ومستقلة، فإنه يتعين أن

(1) Davis D.J, & Ringsted C, Accreditation of undergraduate and graduate medical education : trow do the standards contribute to quality? Adv Health sci Educ Theoty Praet, 11(3) , PP. 305-313.

تعترف وزارة التربية في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنظمات التي تمنح الاعتماد ويلاحظ في هذا الصدد أن وزارة التربية في الولايات المتحدة لا تمنح الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي أو البرامج الأكاديمية وإن كانت تصرح لمنظمات الاعتماد بممارسة نشاطها من خلال اللجنة الاستشارية الوطنية الخاصة بضمان نزاهة عمليات المراجعة والتدقيق وعلى أساس ما تقرر هذه اللجنة يقرر وزير التربية ما إذا كانت المنظمة التي تمنح الاعتماد سلطة يُعتمد بها فيما يتعلق بنوعية وجودة التعليم أو التدريب. وتصنف منظمات الاعتماد في الولايات المتحدة إلى فئتين: الفئة العامة، والفئة الخاصة. وهناك ست هيئات إقليمية موزعة على أساس جغرافي تمنح الاعتماد العام أو المؤسسي وفيه يتم اعتماد المؤسسة ككل، أما هيئات الاعتماد التخصصي فهي على المستوى القومي وتتخصص في مهن معينة مثل: الطب، الهندسة، والتربية، وإدارة الأعمال. ويمتد نشاط بعض منظمات الاعتماد خارج الولايات المتحدة، وإن كان بعضها يقصر أنشطته الدولية على المعادلة، وليس الاعتماد مثل مجلس الاعتماد للهندسة والتقنية وتقوم منظمة الاعتماد بتشكيل لجان وفرق زائرة من أعضاء من مختلف الجامعات بالولايات، وتقوم كل لجنة بتطبيق معايير التقويم والاعتماد، وهي معايير معروفة وتركز على الجودة^(١)، وتطلب منظمة الاعتماد من المؤسسة التي تتقدم للحصول على الاعتماد القيام بدراسة ذاتية قبل قدوم فريق المقيمين، ولدى غالبية المؤسسات الأكاديمية الأمريكية مكاتب يطلقون عليها "مكتب التقييم" وهذه تقوم بتنسيق جهود الاعتماد في المؤسسة، ويتمحور عمل جهات الاعتماد من التأكد من أن الجامعة أو الكلية التي تطلب الاعتماد قادرة على تحقيق الشروط العامة التالية:-^(٢).

- أ- توافر رسالة مؤسسة يليق بمستواها كمؤسسة تعليم عالي، وأن تكون لديها أهداف تعليمية تتفق مع رسالتها.
- ب- امتلاك المصادر والموارد المناسبة لتحقيق الرسالة والأهداف التعليمية.
- ج- توافر نظام توثيق أعمال الطلبة المتصلة بالأهداف التعليمية بما يبين أن المؤسسة تحقق أهدافها.
- د- بيان مقدرتها على أنها ستستمر في تحقيق رسالتها وأهدافها .

(1) Davis D.J, & Ringsted C, Accreditation of undergraduate and graduate medical education : tow do the standards contribute to quality? Adv Health sci. Educ. Theory Part, 11(3) , P.46.

() المرجع السابق نفسه، P.61.

أما في المملكة المتحدة فإن حركة الاعتماد أحدث كثيراً، حيث أسندت هذه المسؤولية في عام ١٩٩٢م، إلى مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا وويلز Funding Councils For England and Wales Higher Education وتقوم هذه المجالس بتقييم نوعية التعليم في مؤسسات التعليم العالي التي تمويلها وفي عام ١٩٩٥، أعيد النظر في الطريقة المتبعة في التقييم بحيث تحقق ثلاثة أغراض: الأول تشجيع التحسين والتطوير، والثاني توفير معلومات فاعلة للجمهور حول نوعية التعليم العالي بناء على الأهداف والأغراض كما تحددها كل مؤسسة، والثالث هو ضمان الحصول على مردود ذي قيمة للمال العام الذي يستثمر في التعليم العالي، وفي عام ١٩٩٧ انتقلت هذه المسؤولية إلى وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي Quality Assurance Agency وهي هيئة تهدف إلى غرس وتعزيز ثقة الجمهور في جودة مؤسسات التعليم العالي، وتبدأ العملية من داخل كل مؤسسة حيث تقوم بعمل تقييم ذاتي يتبعه عملية تقييم أولى للتقييم الذاتي، ثم زيارة ميدانية للمؤسسة ثم إعداد التقرير النهائي ولدى كل مؤسسة مكتب يسمى مكتب ضمان الجودة وهذا يقوم بتنسيق جهود التقييم بها^(١). ولقد انتشر مفهوم ضمان الجودة في الدول النامية في العقدين الآخرين من القرن الماضي، وإن كان تطبيقه فيها يتأثر بما ساد من اتجاهات في الدولة المتقدمة إلا أن الاعتماد يواجه صعوبات كثيرة في الدول النامية.

٣-٦ - المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية

تعمل الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة على تفادي ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى المؤسسات التعليمية، ولقد قامت وزارة التعليم العالي البريطانية في عام ١٩٩٢ بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات البريطانية^(٢)، كما أنشأ في عام ١٩٩٥م مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة الدراسات العليا في الجامعات الأمريكية^(٣). ولقد اتفقت اللجنتان على المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة الخدمة وجاءت هذه العناصر ومعايير تقييمها كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

(1) UK National Accreditation Programme specification: Sport and Exercise. Unpublished manuscript, P.48.

() David & Harold, 2000; Davis & Ringsted, 2006. ()
() National Quality Assurance and Accreditation, 2004

جدول رقم (٣) معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية في المؤسسة التعليمية^(١).

العنصر	نواحي الجودة
١ - المنهج العلمي	- درجة تغطية المواضيع الأساسية. - التناسب مع قدرة استيعاب الطالب في هذه المرحلة. - الارتباط بالواقع العملي. - الإلمام بالمعارف الأساسية. - إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية.
٢ - المرجع العلمي	- درجة المستوى العلمي والموثوقية. - شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي. - وقت توافر المرجع العلمي. - سعر المرجع العلمي. - امتداد الاستفادة من المرجع العلمي. - أصالة المادة العلمية. - نوع الاتجاهات التي ينميها المرجع العلمي.
٣ - أعضاء هيئة التدريس	- المستوى العلمي والخلفية المعرفية. - إدراك احتياجات الطلاب. - الانتظام في العملية التعليمية. - الالتزام بالمنهج العلمي. - تقبل التغذية الراجعة. - العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية. - تنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي. - الهدف من أسلوب التدريس المستخدم. - تنمية الاتجاه التحليلي. - تنمية النظرة المتعمقة. - درجة التفاعل الشخصي. - الوعي بدور القدرة العلمية والخلقية.
٤ - أسلوب التقييم	- درجة الموضوعية والاتساق. - درجة الموثوقية والشمول. - عدم التركيز على التلقين. - التركيز على القدرة التحليلية. - التركيز على التفكير الإنتقادي.
٥ - النظام الإداري	- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام. - التوجه نحو سوق العمل. - المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية. - كفاءة وفعالية النظام الإداري. - تلقى الشكاوى والتعامل معها.
٦ - التسهيلات المادية	- تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية. - تنمية وإشباع الناحية الجمالية.

(١) د. عليان عبد الله الحولي. نظام معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية. - فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٤م، ص ٢٣.

ز- وانطلاقاً من القائمة التي أوردتها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية وعدد وترتيب هذه المتطلبات .

٣-٧- الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسير عليه هذه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب، منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات التي تجعل من حياة الطالب في المؤسسة التعليمية متعة، فضلاً عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وفي أدناه يحدد الباحث المنهجية الفكرية المتوازية التي ينبغي أن تسير عليها العملية التعليمية:

- أ- رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
- ب- رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة.
- ج- خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية.
- د- هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- هـ- وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة.
- و- معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية
- ز- إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- ح- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- ط- أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
- ي- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين.
- ك- مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- ل- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.

- م- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق.
- ن- احترام وتقدير الجامعات محلياً وعالمياً.
- س- حل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.
- ع- رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.
- ف- نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- ص- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل .

٣-٨- المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

- أما المعوقات العامة التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فتتمثل في:
- أ- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة- الهياكل والنظم- التحسين المستمر- الابتكار)
 - ب- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات، لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى (فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي) (١).
 - ج- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - د- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).
 - هـ- عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل)
 - و- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية الجامعة والمؤسسة التعليمية.
 - ز- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

(د. عماد الدين شعبان علي حسن. الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية. - الرياض: جامعة الرياض، ٢٠٠٥، ص ١٦.

ح- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

٣ - ٩- بعض التجارب العالمية والعربية في مجال التقويم والاعتماد

إن طبيعة العصر الذي نحن فيه تؤكد دائماً على "الحرية والجودة" معاً ويظهر ذلك في جميع أوجه النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، والتعليم هو أحد هذه النشاطات الرئيسية وينطبق عليه نفس المبدأ ألا وهو تطلع الجهات المعنية إلى "الحرية والجودة" معاً^(١).

لقد تأكدت الحرية لدى الراغبين في التعليم ذوى القدرات بتزايد عدد المقيدون في مؤسسات التعليم، وهذه بدورها زاد عددها وتنوعت مستوياتها وشارك فيها رجال الأعمال الراغبون في الاستفادة من تطلع الجميع إلى التعليم حيث أنشئت المعاهد والجامعات الخاصة وفي نفس الوقت لم تتخلف الحكومة عن دورها في إنشاء المدارس والمعاهد المختلفة. كل هذا يشير إلى أن مبدأ "الحرية" متاح لمقدم الخدمة التعليمية ولطالبها في نفس الوقت. كل ذلك حدث ويحدث في انتظار آليات ضمان "الجودة" التي هي الجناح الآخر لطبيعة العصر ويدونها لن نقيس العصر الذي نتواجد فيه .

أولاً : الولايات المتحدة الأمريكية

إن الولايات المتحدة كانت أول من راعى مبدأ توازي "الحرية والجودة"، حيث سمحت لمئات بل آلاف المؤسسات التعليمية أن تنتشر وفي نفس الوقت ومنذ أوائل القرن العشرين أنشئت الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها الاعتماد Accreditation وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة^(٢). علماً إن مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية تشبه إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات. ويعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر قياساً بالدول الأوروبية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة^(٣). ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين: (٤).

(1) David & Harold, 2000 , P.77.

(2) David & Harold, 2000 ,P.91.

(3) David & Harold, 2000 , P.97.

(4) David & Harold, 2000 , P.113.

أولهما- اعتماد مؤسسي Institutional Accreditation وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.

ثانيهما- اعتماد تخصصي Program Accreditation للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة مثل مجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا والذي يعمل منذ الثلاثينات من القرن الماضي وهيئة اعتماد التعليم الطبي (National Quality Assurance and Accreditation). في عام ١٩٩٦ تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي The Council for Higher Education Accreditation والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناءً على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل ١٠ سنوات بناءً على تقرير يقدم كل ٥ سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية:^(١)

- مراجعة عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers.
- زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.
- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المنظمة.

ثانياً : دول أوروبا الغربية

تعتبر دول فرنسا وانجلترا وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقييم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. ومنذ إعلان بولونيا عام ١٩٩٧ عن التوجه نحو نظام تعليم جامعي متناسق تقوم الدول الأوروبية بالمبادرة بترتيب نظام التعليم بها حتى يكون قريباً من النسق المعلن في بولونيا. كذلك بدأت أوروبا مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة تأكيداً على وحدة سوق العمل^(٢).

(1) National Quality Assurance and Accreditation, 2004 , P.103 .

(2) Calpin-Davies & Donnelly, 2006; Campbell & Rozsnyai, 2002; Cizas, 1997; David & Harold, 2000.

إن المملكة المتحدة تعطي نموذجاً جيداً للفكر الأوروبي الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة والمختلف عنها حيث أنه في عام ١٩٩٧ أنشأ بالمملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة Quality Assurance Agency بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم العالي. وتعتبر هيئة توكيد الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية^(١)، ويشمل نظام توكيد الجودة في هيئة توكيد الجودة الآتي:

أ. عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين.

ب. مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة.

ج. مراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة توكيد الجودة.

د. الاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة.

هـ. تقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة

Peer Reviewers عن طريق الجهة المانحة Funding Body^(٢).

لقد تم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة من خلال النظام الآتي:^(٣)

أ. مراجعة المؤسسات التعليمية Institutional Audit كل خمس سنوات.

ب. التطوير بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي Developmental Engagement حول مدى مطابقتها للمعايير الأكاديمية.

ويتم تمويل هذه الهيئة من خلال المصادر التالية:

المصدر الأول : مساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي.

المصدر الثاني : الدخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة

وصندوق تمويل التعليم العالي Funding Councils ٣٠%.

المصدر الثالث : مصادر أخرى تبرعات ١٠%.

أما فرنسا فتعطي نموذجاً أوروبياً آخر للنظر في جودة التعليم العالي حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط الجودة والتي اتسمت

(1) Campbell & Rozsnyai, 2002; Cizas, 1997; David & Harold, 2000 .

(2) David & Harold, 2000; National Quality Assurance and Accreditation, 2004 Campbell & Rozsnyai, 2002; Cizas, 1997.

(3) National Quality Assurance and Accreditation, 2004, P.149.

بضعف الاستقلالية والبيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي وبرلماني عام ١٩٨٥ وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى^(١). وتشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييماً عاماً للمؤسسة التعليمية ومراجعة للبرامج. ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تجرى عملية التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في إجراء تقييم لأي مؤسسة تريد أن تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريباً وتنشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل التقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقييم في أنه يؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي (Brennan, 1998).

أما إجراء مراجعة البرامج فيشمل تقريراً ذاتياً من المؤسسة نفسها ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة والتي تعد تقريرها والذي تستند إليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة. وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها وإعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية^(٢).

ثالثاً : النموذج الياباني

لقد تأثرت اليابان كثيراً، ولأسباب تاريخية، بالنموذج الأمريكي حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية من خلال نظامين^(٣): النظام الأول: الاعتماد Accreditation الذي يمنح للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد.

النظام الثاني: إعادة الاعتماد Re-Accreditation الذي يمنح بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل ٧ سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل. ولا بد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة. وتعتبر عملية الاعتماد وإعادة الاعتماد متشابهتين من حيث الطرق والإجراءات المتبعة للاعتماد، والفرق

(1) National Quality Assurance and Accreditation, 2004 ; Brennan, 1998; Cizas, 1997.

(2) David & Harold, 2000; Wayne, 2000.

(3) National Quality Assurance and Accreditation, 2004, P.190.

الأساسي هو أنه طبقاً للنظام الأول لا تتم عضوية الجامعة بهيئة الاعتماد إلا بعد الحصول على اعتماد النظام الأول ولكن طبقاً للنظام الثاني إعادة الاعتماد لا تفقد الجامعة عضويتها حتى لو لم تحصل على إعادة اعتماد. والفرق الآخر هو أن إعادة الاعتماد يعتمد على ما إذا كانت الجامعة قد عملت بالتوصيات التي ذكرت من قبل خلال حصولها على الاعتماد بواسطة الهيئة. إن هذا النظام المطبق باليابان هو تطوير للنظام الأمريكي الذي بدأ في أوائل القرن العشرين (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

إن النماذج التي قدمت ليست شاملة ولا كاملة وهناك اجتهادات كثيرة بالدول الأوروبية الجديدة شرق أوروبا وفي دول آسيا وأمريكا اللاتينية وفي الدول العربية، حيث بدأت بعض الدول منفردة وبعض المناطق الجغرافية مجتمعة في الاتفاق على نظام ضمان وتوكيد الجودة حيث أصبح سوق العمل مفتوحاً على مصراعيه حرية الانتقال وحرية العمل أمام الأفراد القادرين على القيام بمهام وظائفهم بكفاءة جودة الأداء. وهذا ينطبق داخل الدولة الواحدة ومجموعة الدول وسوق العمل العالمي وفي تواجد الشركات متعددة الجنسيات⁽¹⁾.

(1) Calpin-Davies & Donnelly, 2006, P.76.

الفصل الرابع

ضمان الجودة في التعليم العالي في اليمن

الفصل الرابع

ضمان الجودة بالتعليم العالي في اليمن

تمهيد

أصبح تقويم التعليم العالي (Assessment Of University Education) على المستوى العالمي جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، كما أصبح شرطاً أساسياً تشترطه هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية، بل إن بعض تلك الهيئات قد زادت في عام (٢٠٠١/٢٠٠٠) خلال مراجعة شروطها لاعتماد البرامج من الأهمية التي توليها لعملية التقويم. فبعد أن كان تقويم المخرجات التعليمية واحداً من شروط الاعتماد الأكاديمي في وثيقة (١٩٩٨) أصبح في وثيقة (٢٠٠٠) المحور الرئيسي لعملية الاعتماد برمتها. تعيد النظر في هذه الأيام في شروطها للاعتماد الأكاديمي لتولي عملية التقويم دوراً أكثر أهمية. ولهذا فإن نسبة مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة التي تطبق أساليب متنوعة في التقويم أو أن لديها خطط شبه جاهزة للبدء في تطبيقها تصل (٩٧%) من مجموع تلك المؤسسات. ويأتي التقويم كمحور رئيس في عملية شاملة تستهدف تجويد التعليم الجامعي عموماً^(١).

٤ - ١ واقع أنظمة ضبط الجودة والاعتماد في اليمن

من المعلوم أن هناك اهتماماً متزايداً في شتى أنحاء العالم لتأسيس وإنشاء أنظمة ضبط الجودة والاعتماد، وإن مجالات ضبط الجودة والاعتماد للتعليم العالي في اليمن هي نسبياً لازالت ناشئة، وهذا صحيح لأن نظام التعليم العالي في اليمن هو حديث وتعود نشأته لثلاثة عقود ونصف فقط. وخلال هذه الفترة مر التعليم في اليمن بتحديات متعددة، على سبيل المثال التزايد السريع لأعداد الطلاب على شتى المستويات. ولكي نقف أثر تقدم التعليم العالي فإن الفترة التاريخية تقسم إلى ثلاث مراحل على أساس نوع التغيرات والتطورات التي ميزت كل مرحلة.

فقد كانت المرحلة الأولى قبل الوحدة اليمنية المباركة من عام ١٩٧٠م حتى ١٩٨٩م ، وخلال هذه الفترة كان التعليم العالي ممثلاً من خلال جامعتين هي جامعة صنعاء في الشمال وجامعة عدن في الجنوب. وخلال تلك الفترة كانت تلك الجامعتان هي المزود

(١) د. نعمان شحادة. نحو استراتيجية جامعية عربية جديدة (بحث مقدم لمؤتمر دور الجامعات العربية في تعزيز الهوية العربية). - قطر: جامعة قطر، ٢٠٠٣، ص ٢١-١٩.

الأساسي للتعليم الجامعي. أما المرحلة الثانية فهي الفترة ما بعد توحيد اليمن في ١٩٩٠م وحتى العام ٢٠٠٠م، وخلال هذه الفترة حصلت تغيرات عديدة وخصوصاً في قطاع التعليم العالي، ويشمل ذلك التزايد السريع في عدد الجامعات العامة والخاصة، وقد تأسست وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ١٩٩٠م لكنه تم إلغاؤها في ١٩٩٤م لتكون تحت مظلة وزارة التعليم. بينما المرحلة الثالثة هي للفترة من ٢٠٠١م حتى ٢٠٠٨م والتي بدأت من خلال إعادة إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ٢٠٠١م، وهذا يمثل البداية الحقيقية لبناء أنظمة ضبط الجودة والاعتماد للتعليم العالي في اليمن، وهذا البحث يناقش وضع ضبط الجودة والاعتماد في التعليم العالي خلال تلك المراحل مع تركيز خاص على المرحلة الثالثة.

المرحلة الأولى: التعليم العالي قبل توحيد اليمن: ١٩٧٠م – ١٩٨٩م :

قبل العام ١٩٨٩م كان هناك نظامان تعليميان بوزارة التعليم في صنعاء والتي تأسست في ١٩٦٢م ووزارة التعليم في عدن والتي تأسست في ١٩٦٧م، اذ كانت الأنظمة محدودة جداً واعتمدت بشكل كبير على جامعة صنعاء وجامعة عدن، وأيضاً كان عدد المدرسين العاملين في الجامعتين محدوداً جداً، وبالتالي اعتمدت كلتا الجامعتين على المدرسين القادمين من الخارج وبالأخص من الجامعات المصرية، وقد زاد عدد المدرسين اليمنيين والمساعدين بشكل كبير من ١٣٠ (٢٨ في جامعة صنعاء و ١٠٢ في جامعة عدن) في العام ١٩٧٨م الى ١٠٧٣ في العام ١٩٩٠-١٩٩١م (٤٢٦ في جامعة صنعاء و ٦٤٧ في جامعة عدن).

وعلى الرغم من عدم وجود إشارة لوجود نظام رسمي لضبط الجودة في ذلك الوقت، فإن وضع جامعة صنعاء بالإمكان اعتباره كـ "الفترة الذهبية" في تاريخها. وقد كان عدد الخريجين من الثانوية العامة والذين التحقوا في كل برنامج دراسي محدود جداً وقد كانت أنظمة القبول صارمة جداً. وبما أن معظم دكاترة الجامعة الذين كانوا يدرسون في جامعة صنعاء هم من الدكاترة المصريين فإنهم اعتمدوا كثيراً على الأنظمة التعليمية للتعليم العالي المصري. وقد تم تطوير البرامج الأكاديمية لجامعة صنعاء على أساس خبرة أولئك الدكاترة والذين كانت لديهم خلفيات تعليمية متعددة، حيث تلقوا تعليمهم في مؤسسات تعليمية مختلفة في مصر، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة ودول أخرى حول العالم. وعلى أساس تلك الخبرات المتعددة تم تطوير البرامج الأكاديمية في جامعة صنعاء وتم تطويرها بطرق مناسبة. بالإضافة الى أن الموارد المحددة لكل برنامج مثل الفصول الدراسية والمكاتب

والمعامل والمعدات التعليمية كانت ذات جودة وكمية مناسبة لتعزيز محصلة الطلاب. وبالتالي، فإن الخريجين من جامعة صنعاء وجدوا احتراماً لهم من المجتمع بسبب المهارات التي انعكست على أعمالهم. وهناك أيضاً نقطة إضافية قوية تكون شاهداً لتلك الفترة ألا وهي قدرة جامعة صنعاء على اختيار العديد من الخريجين ذوي المحصلات الممتازة وجعلهم يدرسون كمدرسين مساعدين، وقد قدمت الجامعة منحاً لهم لإكمال دراساتهم العليا في دول متقدمة حول العالم، ومعظمهم عاد إلى اليمن بعد حصولهم على درجة الدكتوراه في عدة علوم مختلفة والتحقوا بجامعة صنعاء وأصبحوا جزءاً من طاقمها، وبعضهم تم اختيارهم كوزراء وآخرين يحتلون الآن مناصب عليا في الحكومة.

المرحلة الثانية: مزيد من مؤسسات التعليم العالي في اليمن: ١٩٩٠-٢٠٠٠ م :

بعد الوحدة المباركة، أنشئت الحكومة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ١٩٩٠م والتي استمرت بمراقبة التعليم العالي حتى تم إلغاؤها في ١٩٩٤م حيث اندرجت مسؤولية التعليم العالي تحت مظلة وزارة التعليم وتم إنشاء قسم خاص به في الوزارة والذي استمر في أداء مهامه من ١٩٩٤م حتى نهاية العام ٢٠٠٠م "وشهدت هذه الفترة تغيرات وتطورات سريعة في التعليم العالي ، وقد واجه قطاع التعليم العالي تحديات جديدة نحو مواكبة التغيرات والتطورات التي حصلت في التعليم العالي خلال تلك الفترة. فعلى سبيل المثال، التزايد السريع لخريجي الثانوية العامة خلال الفترة من ١٩٩٣م حتى ١٩٩٦م أدى بالحكومة إلى إنشاء خمس جامعات عامة. ونظراً للصعوبات المالية التي واجهت اليمن خلال تلك الفترة وغياب العدد الكافي لكليات المجتمع والمؤسسات الفنية العالية التي باستطاعتها جذب خريجي الثانوية، فإن الحكومة قررت إشراك القطاع الخاص للمشاركة في التعليم العالي، ولهذا السبب تم إنشاء سبع جامعات خاصة وكلية واحدة ما بين ١٩٩٣م و ١٩٩٦م.

إن مراجعة ما كتب عن قطاع التعليم العالي وإنجازاته خلال تلك الفترة لا تقدم أي مؤشر أو ذكر لما تم إنجازه في مجال ضبط الجودة. وعلى الرغم من ذلك، هناك بعض الأسباب المحتملة يندرج خلف عوائق النجاح:

أولاً- غياب السياسات الواضحة وعدم وجود نظام ضبط جودة بالإمكان استخدامه من قبل قطاع التعليم العالي لمراقبة مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً- نظراً للتزايد السريع لسكان اليمن، تزايد عدد الطلاب خلال الفترة من ١٩٩٣م إلى ٢٠٠٤م، وبحسب ما ذكره العمري فإن سكان اليمن في عام ١٩٧٥م كان سبعة مليون نسمة، بينما وصل العدد في ٢٠٠٤م إلى ٢١ مليون، وبالتالي زاد الطلاب في التعليم العالي بشكل كبير لدرجة أن الجامعات العامة لم تستطع استيعاب العدد الهائل لخريجي الثانوية العامة الباحثين عن الالتحاق في برامجها^(١).

- وقد أشار تقرير لمركز المعلومات الأكاديمية الوطنية: "عملية الموافقة كانت تقتضي الحصول على رسالة قبول من وزارة مناسبة"^(٢). ومع ذلك، لم يرق قطاع التعليم العالي بالكثير لإيجاد معايير مناسبة لضبط الجودة والاعتماد لتقييم تلك الجامعات، حيث أن تحليل الأدب المتوفر حول ضبط الجودة في اليمن خلال هذه المرحلة يشير إلى أن النشاط الأهم المتعلق بالجودة في التعليم العالي كان المؤتمر الذي نظّمته جامعة صنعاء في مارس ١٩٩٧م والذي انعقد في نفس الوقت لانعقاد اللقاء (٣٠) لهيئة اتحاد الجامعات العربية حيث أتيحت الفرصة لمدرّاء ورؤساء الجامعات التي حضرت اللقاء بالمشاركة في أنشطة المؤتمر والذي ركز بشكل أساسي على مواضيع ضبط الجودة وأثر العولمة على التعليم العالي. وبعض الدراسات والأوراق المقدمة في اللقاء قدمت ضبط الجودة كواحد من المواضيع الهامة التي بحاجة إلى معالجتها وبشكل عاجل.

المرحلة الثالثة: جهود لإنشاء أنظمة ضبط الجودة والاعتماد في التعليم العالي ٢٠٠١م -

٢٠٠٨م :

في هذه المرحلة أعيد إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام ٢٠٠١م لتكون مسئولة مسئولية كاملة عن الجامعات والكليات، ولقد كان من الواضح من خلال المناقشة السابقة أن أنظمة ضبط الجودة والاعتماد لم يتم بعد تقديمها في مؤسسات التعليم العالي في اليمن. ولهذا السبب، فإن هذه المرحلة ركزت على أربعة مواضيع ذات علاقة بوضع ضبط الجودة والجهود المبذولة لتأسيس أنظمة ضبط الجودة والاعتماد:

أولاً- تقييم أنشطة ضبط الجودة على الصعيد الوطني :

(١) أبو شرار اليوسف. " تعزيز الجودة والارتباط بالتعليم العالي"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الوطني حول تنافسية الأردن في التعليم العالي لبناء المعرفة والاقتصاد. - عمان : ١١-١٢ فبراير، ٢٠٠٧م.
(٢) مركز المعلومات الأكاديمية الوطنية. التقرير النهائي: تطوير نظام الاعتماد في اليمن : مشروع تطوير التعليم العالي.- صنعاء : ٢٠٠٧م، ص ١٠١

لقد أخذت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالاعتبار مواضيع ضبط الجودة والاعتماد من خلال إجراء العديد من الأنشطة لنشر ثقافة ضبط الجودة والاعتماد ضمن مؤسسات التعليم العالي، حيث أن بعض الباحثين في ضبط الجودة يعتبرون بأن مفهوم "ثقافة الجودة" هي الزاوية لتنفيذ نظام جودة ناجح في أي منظمة. وعلى سبيل المثال، فإن "ثقافة الجودة" قد تتضمن العديد من النواحي مثل: "التخطيط عبر المنظمة، نظام لتنفيذ الخطط، نظام للمراجعة والتدقيق، نظام لتمييز أداء العمليات المتعددة، نظام لقياس تطور وتحسن الأداء، التدريب والتطوير خلال المنظمة^(١).

إن الجهود المستمرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ ٢٠٠١م لتأسيس نظام ضبط الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي أدت الى خلق وعي متزايد بين مدرسي وإداري الجامعات بخصوص مفاهيم الجودة ومعاييرها وضبط الجودة في التعليم العالي. وفي العام ٢٠٠٢م نظمت الوزارة ورشة عمل حول ضبط الجودة والاعتماد في التعليم العالي وحضرها رؤساء الجامعات ومسؤولون من مؤسسات التعليم العالي. وفي العام ٢٠٠٦م عقدت ورشتي عمل لمسؤولين في وزارة التعليم العالي ورؤساء الجامعات وآخرين، حيث ناقشوا تأسيس مجلس اعتماد للتعليم العالي وتنفيذ عمليات ضبط الجودة الداخلية^(٢)، حيث تكمن أنشطة الوزارة لمؤسسات التعليم العالي وأهميتها في قدرتها على نشر بعض النواحي من ثقافة الجودة.

إن إشراك مشروع المجلس البريطاني في التعليم العالي ومشروع NARIC من المملكة المتحدة وخدمة التبادل الأكاديمي الألماني (DAAD) يعتبر من بين الأنشطة التي يمكن اعتبارها على أنها النواة لبناء نظام ضبط جودة واعتماد صلب في التعليم العالي في اليمن. وقد وقعت الوزارة في العام ٢٠٠٢م عقداً لخدمات استشارية مع NARIC بالشراكة مع DAAD وذلك لإجراء الأنشطة المتعلقة بضبط الجودة والاعتماد وقد كان هذا القرار بمثابة عملية البدء في تأسيس نظام اعتماد وأيضاً تشجيع مؤسسات التعليم العالي لبناء أنظمة ضبط الجودة. وقد كان ذلك النشاط جزء من مشروع أكبر ممول من قبل البنك الدولي ويسمى "مشروع الابتكار والتعليم للتعليم العالي في اليمن" لمدة أربع سنوات من ٢٠٠٣م-٢٠٠٦م، حيث أن هدف هذا المشروع هو تقديم المساعدة للجامعتين الاسترشاديتين (جامعة

(١) جي بيرى، نموذج نظام الجودة لإدارة الجودة في مدارس NSW - جودة خدمة الإدارة، ١٩٩٨م، ص ٧.
(٢) (مركز المعلومات الأكاديمية الوطنية: التقرير النهائي: تطوير نظام الاعتماد في اليمن : مشروع تطوير التعليم العالي - صنعاء : ٢٠٠٧م، ص ١٠٣).

صنعاء وعدن) وذلك للبدء في عملية التقييم الذاتي والتطوير وأيضاً لتطوير معايير متفق عليها والتي من الممكن تطبيقها من قبل الجامعات العامة الأخرى، وذلك كأساس للاعتماد مستقبلاً، وأيضاً لأداء التقييم الداخلي للمؤسسة الخاصة المختارة. بالإضافة الى ذلك، فإن المشروع سوف يساعد الوزارة على الاستعداد لتمديد الاعتماد الى الجامعات اليمنية الخاصة بناءً على معايير جودة ذات شفافية ودقيقة^(١).

أما الهدف الآخر للمشروع هو تقديم المساعدة في تطوير قدرة الوزارة في مجالات الانضباط والتمويل وجودة الإنشاء.

إن الميزة الهامة لهذا المشروع متعلقة برفع الوعي بين مؤسسات التعليم العالي بخصوص برامج الاعتماد وضبط الجودة وإيجاد قاعدة لتأسيس نظام اعتماد وطني، ويركز هدف هذا المشروع على تقييم وتحديد وتوجيه البرامج في الطب، التربية، والتجارة في جامعتي صنعاء وعدن. بالإضافة إلى أن الوزارة تلقت منحة من هولندا لتنفيذ مشاريع متعددة تهدف الى بناء قدرة وزارة التعليم العالي ومساعدة بعض مؤسسات التعليم العالي على تطوير برامج أكاديمية وتقديم المساعدة في استخدام ICT في التعليم والتعلم. أيضاً هناك تغيير هام حصل في أبريل ٢٠٠٥م وذلك بالموافقة على قانون جديد متعلق بالجامعات وضمان الجودة فيها، ووفقاً للتقرير النهائي لمركز المعلومات الأكاديمية الوطنية فإن قانون أبريل ٢٠٠٥م يمثل حجر الأساس في تحريك قطاع الجامعة الى الأمام ضمن جودة مضمونة في اليمن وذلك لاستكمال التطورات على صعيد الأنظمة الأخرى عبر المنطقة العربية^(٢).

وبحسب ما أشارت إليه وزارة الشؤون القانونية^(٣)، فإن المادة ١٨ في قانون ٢٠٠٥م تحدد وبشكل صريح أدوار المجلس الأعلى للجامعات اليمنية والذي يرأسه رئيس مجلس الوزراء، حيث أن من ضمن مهامه اقتراح سياسات عامة وخطط تربوية، وتنسيق التعليم في مؤسسات التعليم العالي، والتصريح بإنشاء الجامعات وإقرار البرامج والشهادات وإنشاء الدراسة في أي برنامج ضمن الكلية أو الجامعة في حال لم تستوف متطلبات هذا القانون.

(١) البنك الدولي . اليمن مشروع الإبداع والتعليم العالي. - صنعاء : تقرير البنك الدولي رقم ٢٤٢٤٥ ، ٢٠٠٢م ، ص ٧ .
(٢) (مركز المعلومات الأكاديمية الوطنية. التقرير النهائي: تطوير نظام الاعتماد في اليمن ، مشروع تطوير التعليم العالي.- صنعاء : ٢٠٠٧م ، ص ٢٨).
(٣) وزارة الشؤون القانونية. قانون رقم ١٣ بشأن الجامعات والكليات الخاصة ومؤسسات التعليم العالي- الصحيفة الرسمية. - صنعاء ، ٢٠٠٥م

ثانياً- "الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في اليمن"^(١). والتي ذكرت بأن المجلس الأعلى للجامعات اليمنية لم يلعب دوراً فعالاً في تسيير وإصلاح نظام التعليم العالي. ووفقاً للوزارة فإن هناك أربعة أسباب لضعف المجلس الأعلى للجامعات اليمنية:

أ- "غياب المسؤوليات الواضحة.

ب- عدم وجود دور واضح لكل وزارة ممثلة في المجلس الأعلى.

ت- عدم انعقاد الاجتماعات بشكل منتظم.

ث- عدم وجود هيئة تنفيذية لمتابعة قراراتها.

ونظراً لهذه الأحداث، فإن وجود هذا المجلس يجعل دور وزارة التعليم العالي غامضاً لأن الترتيب الحالي يضع المجلس الأعلى فوق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. لذلك قامت الوزارة بتطوير خبراتها في مجال تطوير إستراتيجية طموحة لنظام ضبط الجودة والاعتماد. بالإضافة الى وجود شعور واسع الانتشار من أن وجود المجلس الأعلى للجامعات قد أثر على استقلالية الجامعات وخصوصاً إذا أخذنا بالاعتبار أن رؤساء الجامعات ونائبيهم يتم تعيينهم عبر رئيس الدولة، ويتم تعيين عمداء الكليات عبر رئيس الوزراء (بصفته رئيساً للوزراء أو رئيساً للمجلس الأعلى للجامعات). وعليه فإن هذا الوضع قد يجعل رؤساء الجامعات والعمداء يشعرون بأنهم غير مسئولين أمام جامعاتهم بل أمام صانعي القرار في الحكومة. وقد تزايد هذا الشعور بين مالكي الجامعات الخاصة بأن إنشاء المجلس الأعلى للجامعات ذو تأثير كبير على وجودهم وخصوصاً بعد اتخاذ المجلس الأعلى قراراً جريئاً جداً بإغلاق جميع كليات الطب في الجامعات الخاصة ما عدا في جامعة العلوم والتكنولوجيا (UST) حيث بني هذا القرار على النظام القانوني الصادر في أبريل ٢٠٠٥م والذي ركز بشكل أساسي على مجموعة من الإجراءات للاعتماد الخاص والعام لمؤسسات التعليم العالي في اليمن، وقد قوبل هذا القرار عند البعض بارتياح وعند الآخرين بتحفظ. وعليه يرى الباحث أن تقييم الكليات الطبية في الجامعات الخاصة في تلك الفترة لم يتم إجراؤه وفق إجراء مراجعة داخلية وخارجية واضحة، وبالتالي شعر المساهمون في الجامعات بحاجة الى تأسيس نظام اعتماد ممكن أن يستخدم في تقويم جودة برامج التعليم العالي في الجامعات العامة والخاصة، ولهذا السبب أخذت وزارة التعليم العالي هذا الموضوع بجدية كبيرة وبدأت في الإعداد لبناء نظام اعتماد للتعليم العالي.

() وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إستراتيجية تطوير التعليم العالي في اليمن وملخص بالأنشطة ٢٠٠٠-٢٠١١م (بالعربي). صنعاء : ٢٠٠٦، ص ١٣

ثالثاً- أنشطة ضبط الجودة للامتياز في مشروع التعليم العالي في اليمن :

شاركت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في معظم الأنشطة التي أجراها امتياز المجلس الوطني في مشروع التعليم العالي، حيث عقد المشروع ورش عمل وحلقات نقاش حول أنظمة الجودة وأيضاً دعم التدريب لفرق وهيئات ضبط الجودة وذلك من خلال شراكات مع المساهمين في ضبط الجودة. بالإضافة الى أن الامتياز في مشروع التعليم العالي قدم للأكاديميين من هيئات ضبط الجودة والوزارات ومؤسسات التعليم العالي الفرصة لحضور ورش العمل التي يقودها خبراء في إدارة الجودة، وأيضاً قدم رحلات دراسية للمملكة المتحدة وحلقات نقاش تغطي مواضيع أولية في ضبط الجودة^(١).

جدير بالذكر أن هناك ثلاثة امتيازات في أنشطة مشروع التعليم العالي^(٢) :

- **الامتياز الأول:** في عام ٢٠٠٧م نظم المشروع حلقة نقاش في الكويت بعنوان "الطرق والمناهج للتدقيق المؤسسي"، حيث قام ثلاثة مدرسين من هيئة ضبط الجودة للتعليم العالي في المملكة المتحدة بالمشاركة من خلال عرض وتقديم خبرة هيئة ضبط الجودة ومنهجها في التدقيق المؤسسي، وكان المشاركون أيضاً من ممثلي وزارات التعليم العالي لدول الخليج وثلاثة من اليمن تم ترشيحهم عبر الوزارة، حيث كان واحد منهم من الوزارة، والثاني من جامعة صنعاء والثالث من جامعة العلوم والتكنولوجيا. وبعد ورشة عمل الكويت، قام مركز التطوير التربوي الجامعي (UEDC) بجامعة صنعاء بتنظيم منتدى بخصوص ضبط الجودة في التعليم العالي. وبناء على الخبرة المكتسبة من ورشة عمل الكويت تم تقديم مقدمة موجزة عن طرق ومناهج ضبط الجودة للتدقيق المؤسسي في المنتدى، وتمت مناقشة مواضيع أخرى ذات علاقة بضبط الجودة، حيث أن هذا المنتدى مهد الطريق لإجراء العديد من ورش العمل في جامعة صنعاء حول مواضيع الجودة خلال العامين ٢٠٠٧م-٢٠٠٨م.

- **الامتياز الثاني:** ضمن نشاط مشروع التعليم العالي كانت الرحلة الدراسية الى لندن في ٢٠٠٧م، حيث قام ممثلان اثنان من اليمن من جامعة صنعاء وعدن بهذه الرحلة الدراسية والتي قام من خلالها المشاركين بزيارة ست مؤسسات تعليمية عالية وقابلوا خبراء ومسؤولي ضبط الجودة والذين أعطوهم نظرة عامة بخصوص نموذج ضبط الجودة المستخدم في تلك

(١) (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ المكتب الإقليمي للدول العربية – ٢٠٠٣م، ملزمة لمراجعة المادة الأكاديمية- نيويورك : مشروع 2008-EQUAIP، ص٨.
(٢) (المصدر السابق نفسه، ص ٥.

المؤسسات. وبناء على المعلومات المتحصل عليها من هذه المرحلة، تم كتابة تقرير موجز وقدم لرئيسي جامعتي صنعاء وعدن. بالإضافة الى ذلك، تم تطوير ورقة بحث بخصوص النموذج البريطاني المتعلق بضبط الجودة في التعليم العالي وتم تقديمها في المؤتمر الثاني للتعليم العالي في اليمن في ٢٠٠٨م^(١). وقد أثار التقرير وورقة البحث النقاش بين مدرسي جامعة صنعاء بخصوص نماذج ضبط الجودة والتي شجعت مركز التطوير التربوي الجامعي على تأسيس صحيفة نصف سنوية تركز على ضبط الجودة في التعليم العالي.

- **الامتياز الثالث:** في نشاط مشروع التعليم العالي كانت ورشة العمل تحت عنوان "برنامج للجودة في التعليم العالي" عقدت في البحرين في ٢٠٠٨م، وخلال ورشة العمل والمتابعة قدم المشروع للأكاديميين من دول الخليج بمن فيهم اليمن، الفرص لتشارك الخبرات المؤسسية كجزء من أنشطة الشبكات والتواصل، وقد كان الهدف الرئيسي لورشة العمل تقديم معلومات وخبرات للمشاركين في تطوير بحوث أكاديمية بخصوص ضبط الجودة في التعليم العالي في دولهم. وسوف يقدم المشروع الدعم لهذا النشاط من خلال الخبراء كمراجعين لكافة البحوث المقدمة.

٤ - ٢ التغيرات والمؤشرات على أنظمة الجودة في مؤسسات التعليم العالي اليمنية

حالياً هناك ٨ جامعات عامة و ١٢ جامعة خاصة وكليتان تعملان في اليمن وهناك تزايد سريع في عدد الطلاب المسجلين في الجامعات العامة خصوصاً إذا ما قارنا العدد الإجمالي للمسجلين في الأعوام ١٩٧٠م و ١٩٩٠م مع العدد الإجمالي للطلاب المسجلين في ٢٠٠٧م. وفي إحصائيات وزارة التعليم العالي ذكرت أن هناك ٢٨٧ طالب في ١٩٧٠م و ٣٩.٩٠٠ طالب في ١٩٩٠م و ١٩٥.٠٢٣ طالباً في ٢٠٠٧م. أيضاً شهد القطاع الخاص تزايداً في المؤسسات الخاصة خلال الفترة من ١٩٩٤-٢٠٠٨م. بالإضافة الى أن إجمالي عدد الطلاب الذي تسجلوا في الجامعات الخاصة ازداد خلال تلك الفترة، وبحسب ما ذكر في إحصائيات وزارة التعليم العالي السنوية^(٢). فإن إجمالي عدد الطلاب المسجلين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الخاصة كان ٨٤١ طالباً في ١٩٩٥م، بينما ازداد هذا الرقم ليصل الى ٤٥.٤٩٦ طالباً (٣٣.١٥٠ ذكور و ١٢.٣٤٦ إناث). وهناك تحدٍ آخر متعلق

(١) أنعم محمد وكويران أحمد. ضبط الجودة في التعليم العالي: النموذج البريطاني، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الثاني للتعليم العالي. - صنعاء : ١٢-١٣ مارس (بالعربي) ٢٠٠٨م.
(٢) جامعة صنعاء. الكتاب السنوي الإحصائي (بالعربي). - صنعاء : إدارة الإحصاء ، جامعة صنعاء ، ٢٠٠٧م ، ص ٣٨

بتأثير نمو عدد الطلاب على جودة التعليم والتعلم. وبحسب ما ذكر في تقرير البنك الدولي^(١): ازداد معدل التعليم من ١ : ٢٤ الى ١ : ٤٠ بدون أي نفقات تعويضية على المواد التعليمية، وهذا يعكس قصور المعلمين على التماسي مع موادهم واتخاذ أسلوب رسمي معتاد بدلاً من البحث والدراسة، بالإضافة الى غياب ثقافة التقييم الذاتي من قبل المدرسين والطلاب وغياب نظام اعتماد عملي يجعل ضبط الجودة محيراً.

وبالتوازي مع التزايد السريع لعدد الطلاب فإن هناك ازدياداً في أعداد المدرسين خصوصاً في الجامعات العامة. فعلى سبيل المثال، عدد المدرسين في جامعة صنعاء ازداد من ٢٨ في العام ١٩٧٨م الى ٤٢٦ في العام ١٩٩٠م ليصل الى ١٧٣٩ في نهاية ٢٠٠٧م. وإجمالي عدد الطلاب في جامعة صنعاء في شتى المستويات كان ٩٧.١٤٦ (منهم ٢١.٣٧١ نساء ٢٢%)^(٢). نسبة الطلاب للمدرسين ١ : ٥٦ والذي يعتبر نسبة عالية مقارنة بمعايير الجودة الدولية.

لقد بذلت بعض مؤسسات التعليم العالي جهوداً لنشر ثقافة ضبط الجودة والاستعداد لعمليات الاعتماد والتي سيتم تقديمها في المستقبل القريب بواسطة مجلس الاعتماد للتعليم العالي، إذ اشتركت جامعة صنعاء وعدن في أنشطة هدفت الى نشر ثقافة الجودة، حيث نظمت جامعة عدن مؤتمراً في ٢٠٠٣م ركز على ضبط الجودة في التعليم العالي حيث تم مناقشة العديد من الأوراق المتعلقة بضبط الجودة في الجامعات العربية والذي شدد على أهمية تقديم مواضيع الجودة في التعليم العالي في المنطقة. وقد كانت جامعة العلوم والتكنولوجيا الجامعة الخاصة الوحيدة التي استطاعت البداية الجيدة في تطوير ثقافة الجودة بين مدرسيها، وقامت أيضاً ببعض المحاولات لتأسيس نظام الجودة من خلال إنشاء وحدة ضبط الجودة المركزية في الجامعة في العام ١٩٩٩م-٢٠٠٠م، وفي العام ٢٠٠٢م أنشأت جامعة العلوم وحدات ضبط الجودة في كلياتها.

أما النشاط المهم المتعلق بضبط الجودة خلال هذه المرحلة فقد تجسد بمشاركة جامعة صنعاء و جامعة عدن وجامعة العلوم والتكنولوجيا في مشروع ممول من قبل برنامج التنمية للأمم المتحدة (UNDP)/ المكتب الإقليمي للدول العربية (RABS)، حيث تم اختيار مؤسسات التعليم العالي من ١٢ دولة عربية بما فيها اليمن وذلك للمشاركة في هذا المشروع،

(١) البنك الدولي . اليمن مشروع الإبداع والتعليم العالي. - صنعاء : تقرير البنك الدولي رقم ٢٤٢٤٥ ، ٢٠٠٢م ، ص ٣
(٢) جامعة صنعاء. الكتاب السنوي الإحصائي (بالعربي). - صنعاء : إدارة الإحصاء ، جامعة صنعاء ، ٢٠٠٧م ، ص ٣٨.

وقد كانت المشاركة بمثابة تفتيح العين للمسؤولين في تلك الجامعات حيث أن ذلك أتاح لهم الاشتراك والمشاركة في عمليات تقييم البرنامج على أساس معايير هيئة ضبط الجودة. أيضاً ينظر الى برنامج الأمم المتحدة على أنه نشاط مهم بسبب أنه ساعد على تدريب بعض المدرسين ليصبحوا خبراء في عملية مراجعة النشاط الأكاديمي، حيث كان هدف المشروع هو مساعدة مجموعة أساسية من الجامعات الخاصة والعامة على تطوير وتطبيق المنهجيات والاستفادة من ثلاث أدوات مستقلة لضبط الجودة وتعزيز الجودة،^(١) ، بالإمكان تلخيصها على النحو التالي:

- إجراء مراجعتين متتاليتين على شكل مرحلتين لتقييم البرنامج باستخدام عمليات تقييم النظير الخارجية والداخلية، فخلال المرحلة الأولى (٢٠٠٢-٢٠٠٣) اختيرت جامعة صنعاء وعدن لتمثيل اليمن في مراجعة برامج علوم الحاسوب. وخلال المرحلة الثانية (٢٠٠٣-٢٠٠٤) اختيرت جامعة عدن لتمثيل اليمن في مراجعة برامج إدارة الأعمال.

- إجراء اختبارات دولية لقياس أداء الطلاب في برامج المراجعة. وتم اختيار مجموعتين متوازيتين من الطلاب، وقد شارك طلاب من جامعة صنعاء وجامعة العلوم والتكنولوجيا في اختبار برنامج علوم الحاسوب باللغة العربية، بينما شارك طلاب من جامعة عدن في اختبار برنامج إدارة الأعمال باللغة العربية.

إن ما يميز هذا المشروع هو تبني نموذج لمراجعة برامج علوم الحاسوب وإدارة الأعمال، والتي بنيت على أساس طريقة مراجعة الموضوع الأكاديمي لهيئة ضبط الجودة في المملكة المتحدة مع بعض التعديلات بالإضافة الى أنه تم إعداد ملزمة شاملة عبر المستشارين المدربين لكي تستخدم كإسترشاد لكافة النواحي والمراحل لعملية المراجعة.^(٢) وضمن هذا السياق يمكن تلخيص المراحل المنجزة في كل جامعة عبر مشروع UNDP/RABS خلال عملية التقييم، وهذه المراحل تمثلت بتدريب ممثلين من تلك الجامعات من خلال ورش عمل على إجراءات ضبط الجودة وعلى كتابة وثائق التقييم الذاتي، وأيضاً عقد ورش عمل خاصة للممثلين لتدريبهم كيف يصبحوا مراجعين خارجيين بموادهم. وكذلك تشكيل فرق من مراجعين خارجيين من خبراء المملكة المتحدة والمراجعين العرب في مشروع التدريب،

(١) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ المكتب الإقليمي للدول العربية. تقييم الجودة لعلوم الحاسوب وإدارة الأعمال في الجامعات العربية. صنعاء : ٢٠٠٥م، ص ٣.

(٢) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ المكتب الإقليمي للدول العربية. تقييم الجودة لعلوم الحاسوب وإدارة الأعمال في الجامعات العربية. صنعاء : ٢٠٠٥م، ص ٣.

حيث قامت الفرق بعد ذلك بزيارة عدة جامعات مشاركة وقامت خارجياً بالتدقيق فيها ومراجعتها.^(١)

وفي ذات الاطار، بدأت مناقشة فكرة استحداث نظام مهني لضمان وتحسين الجودة والنوعية بشكل مركزي في اليمن منذ مطلع القرن الحادي والعشرين، في إطار قرار المجلس الأعلى للجامعات بشأن لجنة الاعتماد الأكاديمي، إذ أكد هذا التوجه قرار وزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، في المؤتمر الثامن في القاهرة (٢٥- ٢٧/١٢/٢٠٠١) الذي حث الدول العربية على إنشاء هيئات وطنية شبه مستقلة لضمان الجودة وتحسين الأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي^(٢). وتجاوباً مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي في اليمن تم تأسيس (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي)، كهيئة شبه مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ١٠/٢/٢٠٠٩.^(٣)

٤-٣- أهداف مجلس الاعتماد الأكاديمي :

يُعتبر مجلس الاعتماد الأكاديمي هو الجهة المسؤولة عن شئون ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، إذ إن الهدف العام من وجود هذا المجلس هو تحسين نوعية التعليم العالي اليمني وترشيده ليتجاوب مع الأولويات الإستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية عبر منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة والتقييم المستمر للبرامج القائمة. وفي أدناه أهداف المجلس :^(٤)

- أ. نشر الوعي بثقافة الجودة بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية.
- ب. توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة وأرباب العمل وغيرهم من المعنيين حول أهداف مؤسسات التعليم العالي والبرامج الأكاديمية المعتمدة التي تقدمها، وبأنها توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية، وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.
- ج. تحسين نوعية التعليم العالي وضمان جودته من خلال تحفيز مؤسسات التعليم العالي على الانفتاح والتفاعل مع مؤسسات التعليم العالي وهيئات الاعتماد وضمان الجودة الدولية وتطوير التعليم العالي باستخدام معايير اعتماد تتماشى مع المعايير الدولية.

(١) أبو شرار اليوسف. " تعزيز الجودة والارتباط بالتعليم العالي"، ورقة بحث مقدمة الى المنتدى الوطني حول تنافسية الأردن في التعليم العالي لبناء المعرفة والاقتصاد. - عمان : ١١-١٢ فبراير، ٢٠٠٧ م.

(٢) المرجع السابق نفسه، ص ٢٥.

(٣) صحيفة الجمهورية - صنعاء، ١١/٢/٢٠٠٩.

(٤) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلس الاعتماد الأكاديمي. - صنعاء: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٩، ص ٣.

- د. الارتقاء بنوعية التعليم العالي من خلال وضع معايير الاعتماد الأكاديمي ومراقبة الجودة وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي لزيادة قدرتها التنافسية في ظل المتغيرات العالمية.
- هـ. التأكد من أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير المتفق عليها عالمياً ومتطلبات المهن، وكذلك حاجات الجامعة والطلبة والدولة والمجتمع.
- و. ضمان الوضوح والشفافية لمؤسسات التعليم العالي والبرامج الأكاديمية.
- ز. وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمساعدة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي، ووضع الإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك.
- ح. توفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بإعداد البرامج الأكاديمية وتنفيذها والإشراف عليها.
- ط. تعزيز الثقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي في اليمن.
- ي. إجراء دراسات وأبحاث تتعلق بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي ونشرها.
- ك. تبادل الخبرات مع الهيئات المماثلة على مستوى الوطن العربي والعالم وعقد المؤتمرات والندوات والورش ذات الصلة بالاعتماد الأكاديمي وثقافة الجودة والمشاركة فيها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

٤-٤ - مهام واختصاصات مجلس الاعتماد الأكاديمي

- يتولى مجلس الاعتماد الأكاديمي ممارسة المهام والاختصاصات الآتية :^(١)
- أ. إقرار الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق ضمان جودة التعليم العالي والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك.
- ب. متابعة الأنشطة التنفيذية لسياسات المجلس وخططه وبرامجه ومتابعة أدائه وإنجازاته ومناقشة التقارير الصادرة عن الجهاز الفني للمجلس.
- ج. إقرار آليات نشر الوعي بثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي لدى مؤسسات التعليم العالي.

(١) المرجع السابق نفسه، ص ٤-٥.

- د. إقرار أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتعديلها وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي في اليمن.
- هـ. إقرار أسس وآليات استرشادية لقيام مؤسسات التعليم العالي بالتقويم الذاتي لأنشطتها ككل وكذلك لبرامجها ومخرجاتها على نحو سليم.
- و. التوصية بترخيص إنشاء مؤسسات تعليم أهلية وفقاً للمعايير الأكاديمية المعتمدة.
- ز. إقرار اللوائح المالية والإدارية والفنية ذات الصلة بأنشطة المجلس.
- ح. التوصية بمنح شهادات الاعتماد أو تجديدها أو إيقافها أو إلغائها في ضوء ما تسفر عنه عمليات التقويم والمتابعة والمراجعة الدورية خلال المدة المحددة وفقاً للضوابط التي يصدرها المجلس، ويجوز التظلم من القرارات الصادرة بمنح شهادات الاعتماد أو تجديدها أو إيقافها أو إلغائها أمام لجنة التظلمات التي يصدر قرار بتشكيلها من الوزير.
- ط. تحديد فئات رسوم عضوية مؤسسات التعليم العالي في المجلس ، ورسوم إصدار شهادات الاعتماد ، ومصاريف الخدمات التي تطلبها مؤسسات التعليم العالي بحسب طبيعة كل شهادة ومؤسسة ، كما يحدد رسوم التظلم من القرارات التي يصدرها المجلس على النحو المشار إليه في الفقرة السابقة.
- ي. التوصية للوزير بتوجيه إنذار لمؤسسة التعليم العالي المخالفة للأسس والمعايير الأكاديمية المعتمدة لإزالتها خلال المدة التي يحددها المجلس لهذه الغاية.
- ك. التوصية للوزير بإيقاف قبول الطلبة في مؤسسة التعليم العالي المخالفة للأسس والمعايير الأكاديمية المعتمدة إذا لم تقم بإزالتها خلال المدة المحددة ، وكذلك إغلاقها بصورة مؤقتة أو دائمة إذا أقتضى الأمر ذلك وطبقاً للقانون.
- ل. الموافقة على مشروع الموازنة السنوية للمجلس وحسابه الختامي.
- م. قبول المنح والتبرعات والهبات والوصايا والإعانات غير المشروطة التي تقدم للمجلس من غير المؤسسات التعليمية الخاضعة للتقويم وذلك بما لا يتعارض مع أهدافه.
- ن. اعتماد التقارير السنوية عن نتائج أعمال المجلس ورفعها إلى الوزير.
- س. النظر في الموضوعات التي يطلب الوزير أو رئيس مجلس الاعتماد عرضها على المجلس من المسائل المتصلة بنشاطه.

٤-٥- جودة العمل في التعليم

ضمن هذا السياق يرى الباحث أن جودة العمل في التعليم هي عملية إستراتيجية إدارية متكاملة تركز على مجموعة من المعايير والقيم المتجددة التي تلبي متطلبات الاعتماد الأكاديمي ومتطلبات المهن التعليمية والتربوية وغيرها، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يجري في إطارها توظيف إمكانيات ومواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات الإدارة والتنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية والجامعية.

إن مثل هذا الأهداف والمهام والاختصاصات تعتبر إطاراً مرجعياً لتطبيق نموذج الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فالمدخلات هم (الطلبة) والعمليات (ما يدور في داخل الجامعة) والمخرجات هم (الطلبة المتخرجون)، لذا فإن الالتزام الكلي بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية يستدعي إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسة وأهدافها واستراتيجيات تعاملها مع العمل التعليمي والتربوي ومعاييرها وإجراءات التقويم المتبعة فيها، فضلاً عن التعرف على حاجات المستفيدين (الطلبة)، أي ما هي نوعية التعليم والإعداد التي يرون أنها تحقق حاجاتهم وتلبي رغباتهم.

٤-٦- أطر ومرتكزات إدارة الجودة في التعليم

ومن هذا المنطلق فإن نظام إدارة الجودة في التعليم العالي في اليمن، ينبغي أن يتكون من المرتكزات المدونة في أدناه والتي تصف نظام إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة^(١).

أولاً : الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

تختص الإدارة الإستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية (الجامعة) وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الإستراتيجية أو الخطة التطويرية أو الخطة التشاركية، إذ توضع هذه الخطة مع بداية كل عام دراسي مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الإستراتيجي لها (التفكير الإستراتيجي) المبني على الأسئلة الثلاثة التالية:

(١) ارجع إلى :

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اليمن. مجلس الاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق، ص ٧-٩.
- وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين. نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، مرجع سابق، ص ٢٨.

http://www.Gulftrainin.orgl TQM/ Doc/ Nizam.Doc.-

- أين نحن الآن ؟
- إلى أين نريد أن نصل ؟
- كيف نصل إلى ما نريد؟

وينبغي أن تتضمن الرؤية والرسالة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة، هي حاجات المتعلمين من الطلبة والمستفيدين، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

ثانياً : نوعية إدارة الجودة Quality Management

ويختص هذا المرتكز بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (الطلاب، والأساتذة، سوق العمل..الخ).

ثالثاً : التسويق ورعاية الزبون (المستفيد) Marketing & Customer care

يسعى هذا المرتكز إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين والمستفيدين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المتعلمين من الطلاب وسوق العمل.

رابعاً : تطوير الموارد البشرية Human Resources Development

يضمن هذا المرتكز التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية، بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

خامساً : تكافؤ الفرص Equal Opportunity

ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

سادساً: الصحة والسلامة Health & Safety

ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين والعاملين في المؤسسة التعليمية.

سابعاً : الاتصال والإدارة Communication & Administration

وينص هذا المرتكز على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.

ثامناً : خدمات الإرشاد Guidance Services

يركز هذا المرتكز على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها).

تاسعاً : تصميم البرنامج وتنفيذه Program Design And Delivery

ويختص هذا المرتكز ببناء البرامج والمقررات التعليمية، وينبغي أن تبنى نواتج التعلم للبرامج الجامعية على متطلبات سوق العمل، كما يعني هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

عاشراً : التقييم لمنح الشهادات Assessment for Certification

يؤكد هذا المرتكز على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.

وعليه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والجامعية يهدف إلى تحقيق الآتي :

- أ. تحسين مخرجات العملية التربوية والتعليمية.
- ب. إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية والتعليمية.
- ج. بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضاءه كزبون أساسي في العملية التعليمية.
- د. ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية والتعليمية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.
- هـ. استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية والتعليمية.
- و. طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
- ز. خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.

ح. للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية، وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

ط. تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

٧-٤- خصائص الجودة في التعليم باليمن:

من المعلوم أن هناك خصائص عديدة ذات صلة بجودة التعليم العالي، تعتمد عليها الجامعات في الدول المتقدمة، ينبغي على مؤسسات التعليم العالي في اليمن أن تستفيد منها وتعمل بها. وهي جديرة بالتحسين والاهتمام والمتابعة النظرية والتطبيقية من قبل الجهات المعنية التعليمية والجامعية، في مقدمة هذه الخصائص :

- التعليم عملية مستمرة على طول مدى الحياة.
- إن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ديمينج وجوران وغيرهما من منظري إدارة الجودة.
- إن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة Control Theory.
- يجب معاملة جميع العاملين في الجامعة على أنهم ماهرون في تأدية العمل.
- أصبح المجتمع الدولي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي والتعليمي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.
- ومن الخصائص الأخرى التي ينبغي أن تأخذها بالحسبان الجامعات والمؤسسات التعليمية في اليمن :

- التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- توفير معنويات أفضل لجميع العاملين.
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

- تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في الطلب الاجتماعي.
 - أما الفائدة المرجوة من الجودة الشاملة في العملية التعليمية فتتجسد في^(١):
 - تحسين العملية التربوية والتعليمية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
 - تقليل الأخطاء.
 - تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة التعليمية والجامعية.
 - تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.
 - التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
 - العمل المستمر من أجل التحسين.
 - تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، الأساتذة، أولياء الأمور، المجتمع).
- وعلى هذا الأساس فإن متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعة والمؤسسة التعليمية يقتضي :

- أ. القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في الوزارة.
 - ب. إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التعليمية.
 - ج. التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الوزارة أو مستوى الجامعة.
 - د. التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي.
 - هـ. مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
 - و. تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين التعليمي المركزي والجامعي.
- إن المبادئ السابقة تؤثر وبشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة والتي يمكن تلخيصها بالأمور التالية:

- أ. تطبيق مبادئ الجودة.
- ب. مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة.

(١) د. فيروز فرح سركيس، مرجع سابق، ص ٣١.

ج. تحديد وتوضيح إجراء العمل أو ما تطلق عليه بالإجراءات التنظيمية.

إن المبادئ وعناصر تحقيق الجودة الأنفة الذكر تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للجودة، ألا وهو رضا المستفيد والمتمثل بالطلبة والأساتذة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل وإلى التحسين المستمر في عناصر العملية التعليمية.

٨-٤- تفعيل جودة التعليم العالي في اليمن

من خلال التحليل المتكامل للعملية التعليمية على مستوى الجامعات اليمنية ومن خلال دراسة وتحليل واقع الجودة ونظام الاعتماد الأكاديمي في اليمن ووصولاً إلى تحسين جودة التعليم الجامعي يرى الباحث أهمية العمل بالآتي :

- على الرغم من نمو مؤسسات التعليم العالي، فإنه من الواضح عدم وجود آليات رسمية لعمليات ضبط الجودة والاعتماد تم تطويرها بشكل كامل ضمن مؤسسات التعليم العالي في اليمن.
- تواجه مؤسسات التعليم العالي في اليمن العديد من التحديات في تطوير أنظمة ضبط الجودة والاعتماد وطنياً ومؤسساتياً، مثل الازدياد السريع لعدد الطلاب وعدد الجامعات وأيضاً الصعوبات المالية التي تواجه اليمن.
- الجهود المستمرة المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي منذ العام ٢٠٠١م لإنشاء أنظمة ضبط الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي أدت إلى زيادة الوعي بين مؤسسات التعليم العالي بخصوص مفاهيم ومعايير نظام ضبط الجودة.
- الأنشطة المنفذة من قبل الامتياز في مشروع التعليم العالي للمشاركين تساعد في نشر بعض نواحي ثقافة الجودة وساعدت على تقديم معايير ونماذج ضبط الجودة.
- للتماشي مع المتطلبات الجديدة التي وضعت على عاتق مؤسسات التعليم العالي في اليمن من قبل المساهمين المتعددين، فإنه على مؤسسات التعليم العالي بذل المزيد من الجهود لإنشاء أنظمة ضبط الجودة بناء على أفضل الممارسات المتوفرة حول العالم.
- على مؤسسات التعليم العالي في اليمن أن تنقل التركيز من التطورات الكمية إلى التطوير الفعلي الذي يضع مزيداً من التأكيد على ضبط الجودة وتعزيز التعليم العالي.
- تفعيل دور مجلس الاعتماد الأكاديمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- إنشاء وحدة الجودة الشاملة في الجامعة، ويمكن أن تكون هناك نواة للمجلس على مستوى كل جامعة تسمى وحدة الجودة تتوفر فيها الشروط التالية :

الأول : تتبع هذه الوحدة مباشرة لرئاسة الجامعة، وتمنح الصلاحيات كعمادة كلية بالجامعة.

الثاني : تتكون من مجموعة من الأكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة من داخل الجامعة، ويمكنها الاستعانة بالخبرات الخارجية ويرئسهم عميد من ذوي الخبرة في الشؤون الجامعية وفي شؤون الجودة.

الثالث : تتولى الوحدة مهام مراقبة وضبط مدي قيام العاملين بتنفيذ واحترام العمليات التعليمية والبرامج التعليمية والخدمات المساندة والجوانب الإدارية والمالية لضمان جودة التعليم، وعليها القيام بنشر ثقافة الجودة والترويج لها بمختلف الوسائل في أرجاء المؤسسة، وعليها أن تحدد المشاكل وان تقترح الحلول، وأن تتابع عمليات التحسين المستمر لجودة التعليم وتنفيذ إجراءات التقييم الذاتي سنوياً.

ويمكن تحديد مجموعة من المهام تناط بوحدة الجودة منها:

- رسم السياسة العامة للجودة في التعليم بالجامعة والإشراف على تنفيذها.
- اعتماد خطط ومتطلبات تطبيق الجودة بالجامعة.
- دعم ومساندة الجهود المبذولة لتطبيق الجودة من خلال تبني برامج تدريبية لتطبيق الجودة في مراحلها المختلفة.
- إقرار برامج لتحفيز ومكافأة الفرق والأفراد المتميزين في تطبيق الجودة في التعليم.
- تنسيق الجهود المبذولة لتطبيق الجودة في التعليم بالجامعة.
- إقرار السياسات العامة لنشر مفهوم الجودة في التعليم ونقل تجربة الجامعة للمؤسسات الحكومية والمنظمات الأهلية.
- تشجيع التعاون مع الجهات المطبقة للجودة في التعليم محلياً وعربياً ودولياً.
- تنسيق إعداد البرامج الأكاديمية الجديدة بالجامعة.
- إعداد تقارير نتائج التطبيق بشكل دوري وعرضها على مجلس الجامعة.
- القيام بدورات تدريبية في مجال الجودة في التعليم.
- تعزيز دور المركز الوطني لتطوير التعليم الجامعي ، اذ ان من أبرز السمات التي يجب أن تتسم بها المناهج المستقبلية هي تنوع مصادر التعلم، ومصادر الحصول على المعلومات، والاتجاه التقليدي الذي يجعل عضو هيئة التدريس، والكتاب المصدرين الرئيسيين يجب أن يختفي ليحل محله اتجاه تنويع مصادر التعلم، وهنا يجب أن يحسن المنهج الاستفادة من كثير من مصادر التعلم المتاحة البشرية والمادية على المستوى الرسمي وغير الرسمي كتوفير أجهزة الحصول على المعلومات وبالأخص شبكات الاتصال الدولية الإنترنت وإشاعة استعمالها كما يجب أن يبقى أعضاء هيئة التدريس والمتعلمون على اتصال مستمر مع التطورات الجديدة من خلال الاتصال المباشر مع المختصين على المستوى الدولي، ويشكل المجتمع

المحلي والعالمي مصدراً رئيساً من مصادر التعلم للمنهج فالقضايا والمشكلات المحلية والعالمية وما يتصل بها من معلومات تسهم في إثراء المنهج، وتمكّن المتعلم من فهم العالم المحيط به، وتجعل للمعرفة المكتسبة معنى.

■ ترصين البحث العلمي بالجامعات اليمنية ، لكونها تعتبر القاعدة الأساسية للبحث العلمي والحاضنة الرئيسية للأفكار والمشاريع والدراسات والخطط، إلا أن الأبحاث الجامعية في اليمن قد تركزت في المجالات التي تخدم بالدرجة الأولى الترقية أو الكسب المادي، ولقد كان وراء ذلك أسباب وعوامل عديدة ليس أقلها انعدام الدعم المادي من قبل إدارات الجامعات، وعدم توفير الإمكانيات المختبرية والتفرغ الجزئي لأعضاء هيئات التدريس، وهذا الوصف يستدعي من الجامعات اليمنية دعم البحث العلمي من خلال :

أ. تخصيص موازنة للبحث العلمي ضمن موازنة الجامعات وموازنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ب. تحديث المكتبات الجامعية بمصادر المعلومات المتنوعة.

ج. العمل على إصدار مجلات علمية محكمة متخصصة.

د. توفير الأجهزة والمواد والمختبرات الضرورية للبحث العلمي.

هـ. تركيز الأبحاث لخدمة أهداف التنمية اليمنية والمساعدة في حل مشكلاتها.

● إنشاء هيئة مشتركة للتعاون والتنسيق بين فعاليات كل من التعليم العالي وسوق العمل بحيث تتولى هذه الهيئة ما يلي :⁽¹⁾

أ. تعريف سوق العمل بمؤسسات التعليم العالي وبرامجها الدراسية ونظمها الأكاديمية وشهاداتها ومؤهلات وخبرات خريجها، من أجل إيجاد فرص عمل جديدة واستيعاب الخريجين الجدد.

ب. العمل على إشراك سوق العمل في تحديد مخرجات العملية التعليمية.

ج. إطلاع مؤسسات التعليم العالي على كافة البيانات والمعلومات الضرورية لتمكينها من فهم أفضل للآليات المعتمدة في سوق العمل وتحليل مجالات العمل الناشئة والاستعداد لها، ومن فهم أفضل لمتطلبات سوق العمل وتحديد احتياجاته ثم إعادة

(1) (UK National Accreditation. Programme Specification: Sport and Exercise. Unpublished manuscript, P.89.

تحديد مواصفات المنتج التعليمي والعمليات المرتبطة به لتمكين مؤسسات التعليم العالي من تزويد سوق عمل متغير باستمرار بموارد بشرية متجددة وتمتلك المرونة والقدرة على الإبداع والابتكار.

د. تبادل المعرفة والخبرات بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات وقطاعات سوق العمل.

هـ. فتح قطاعات العمل أمام تدريب مكثف للطلاب خلال دراستهم الأكاديمية مما يسهل انتقالهم اللاحق من المجال الأكاديمي لسوق العمل.

و. تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية المشتركة بين الأكاديميين والاقتصاديين والصناعيين وتعزيز الثقة في البحث العلمي الجامعي، وإيجاد التمويل لمشاريع بحثية لصالح مؤسسات وقطاعات العمل الحكومية والخاصة.

• تحقيق مفهوم المعاصرة في التعليم والوظيفة في البرامج المقدمة

ينبغي أن يكون التعليم العالي في أهدافه ومقاصده وسياساته وموضوعاته من حيث نوعيتها وطرق تعليمها وأساليب تقويمها مناسباً لظروف العصر، ويتطلب ذلك التخطيط على المستويين القصير الأمد والطويل الأمد، وبالنسبة للتخطيط القصير الأمد لمواجهة متطلبات المتعلمين الحالية التي قد تصادفهم في حياتهم اليومية، وبالنسبة للتخطيط الطويل الأمد بهدف التطلع إلى مشارف المستقبل ومواجهته بأسلوب علمي خالص، وهذا الأمر يتطلب :

أ. إخضاع المناهج والمقررات الدراسية بالجامعات اليمنية بصفة دورية للتطوير والتحسين بناء على ما تسفر عنه نتائج الدراسات العلمية والتقدم التكنولوجي السريع، لتواكب المناهج ظروف العصر والمتطلبات التنموية للمجتمع اليمني.

ب. ربط المقررات والبرامج الدراسية المقدمة بالجامعات اليمنية بحاجة سوق العمل اليمني والعربي وبخطط التنمية.

• إنشاء وحدة الجودة الشاملة وتطوير الأداء بكليات الجامعة.

إن رسالة هذه الوحدة تتضمن تقييم الأداء التعليمي وتطويره في كافة عناصر وأنشطة المنظومة التعليمية في ضوء معايير الأداء المحلية والإقليمية والعالمية من أجل تحقيق الجودة الشاملة والتطوير المستمر لمنظومة التعليم الجامعي، والارتقاء بمستوى الكفاءة والقدرة التنافسية لمخرجات التعليم والتي يتحقق معها التواجد لكليات الجامعة خاصة على خريطة الكليات والجامعات المتميزة سواء على

المستوى القومي أو العالمي. وتهدف الوحدة إلى تقويم الأداء وتطوير العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- أ. تقويم العملية التعليمية من خلال قياس مؤشرات الأداء لمدخلات ومخرجات العملية التعليمية (هيئة التدريس – الطلاب – الخريجين).
- ب. تصميم وإعداد نماذج الاستثمارات أو الأدوات اللازمة للتقويم بحيث تتضمن آليات ومعايير التقويم والخطوات الإجرائية اللازمة لتنفيذ نظام التقويم.
- ج. نشر ثقافة التقويم بين أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة من خلال تنظيم حلقات النقاش وورش العمل والدورات التدريبية التي تعني بتقويم الأداء.
- د. تبادل الخبرات والأفكار الخاصة بتقويم العملية التعليمية والاستفادة منها في تحقيق التطوير المنشود.
- هـ. إنشاء قاعدة معلومات وملفات متكاملة لجميع البرامج والمقررات الدراسية لكل الدرجات العلمية التي تقدمها الكليات تمهيداً لاعتماد ما يتفق منها مع المعايير الدولية والهيئات المحلية المختصة.
- و. تحديد جوانب القوة والضعف في الإمكانيات والبرامج الدراسية التي تقدمها الكليات وتقديم المقترحات والوسائل المناسبة للنهوض بالجامعة والتعليم العالي ووضع خطط العمل بتوقيينات ومسئوليات وتحديد الإمكانيات اللازمة لها.
- ز. متابعة تطوير الكليات لبرامجها ولوائحها للوصول بخريجها إلى مستوى متميز بين خريجي الكليات المناظرة في الجامعات المتقدمة عالمياً وبما يحقق لهم القدرة التنافسية العالية في سوق العمل.
- ح. العمل على إيجاد قنوات اتصال مع الهيئات القومية والدولية التي تهتم بتقويم الأداء في التعليم الجامعي لتبادل الخبرة بما يطور من أداء العملية التعليمية بالجامعات اليمنية.

الفصل الخامس

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الجانب التطبيقي

استكمالاً لفصول الرسالة السابقة، فقد اعتمد الباحث التطبيق العملي للتعرف على طبيعة (واقع) إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية من خلال إعداد استبيان أولي شامل بهذا الشأن (الملحق رقم ٢) عرّضه على عدد من الأساتذة الأفاضل لغرض تحكيمه (الملحق رقم ٤) وبعد اطلاع الباحث على ملاحظات الأساتذة أخذ بما يمكن أن يساعد على إعادة بناء الاستبيان من جديد وعلى وفق الوارد في (الملحق رقم ٣) ثم شرع الباحث بتوزيعه على عينة عشوائية من مسؤولي ورؤساء الجامعات اليمنية الحكومية (صنعاء وعمران) والخاصة (العلوم الحديثة والمستقبل). وفي الصفحات التالية التفصيل الكامل لمحاوّر وعناصر الاستبيان وأسئلته والإجابات عليها:

(١) اختبار التمييز للعينة الأساسية:

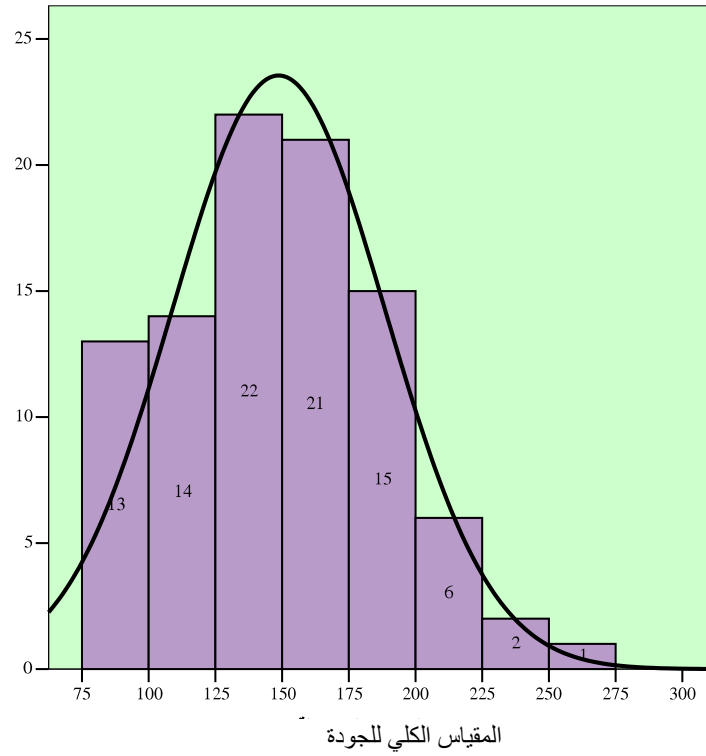
- بلغ حجم العينة ٩٤ استمارة.
- تراوحت الدرجة الكلية للمقياس من ٨٢ إلى ٢٦٨ بمتوسط حسابي = ١٤٨,٧ وانحراف معياري ٣٩,٨ ومعامل التواء ٣٢٤ وبخطأ معياري للالتواء ٢٤٩. مما يدل على اعتدالية توزيع درجة المقياس. والشكل رقم (٣) يبين ذلك. أما الجدول رقم (٤) يبين اعتدالية توزيع درجة المقياس.

جدول رقم (٤) يبين اعتدالية توزيع درجة المقياس

معدل الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط	الأعلى	الأدنى	N	t	العدد
الخطأ المعياري	معامل الالتواء						
.249	.325	39.8	148.7	268	82	94	94
						94	العدد

الجدول من اعداد البحث.

شكل رقم (٣) يوضح إعتدالية توزيع درجة المقياس



الشكل من إعداد الباحث

لقد تراوحت درجات المجموعة الدنيا من ٨٢ إلى ١٢٣ ، بينما تراوحت درجات المجموعة العليا من ١٧٣ إلى ٢٦٨ ، وباستخدام الاختبار التائي للعينات المستقلة بين المجموعتين الدنيا والعليا تبين أن جميع العبارات دالة إحصائياً مما يدل على أنها مميزة أو اجتازت اختبار التميز . والجدول رقم (٥) يبين ذلك .

جدول رقم (٥) يبين درجات المجموعة الدنيا والعليا باستخدام الاختبار التائي

الأعلى	الادنى	N	grp
123	82	25	دنيا
268	173	25	عليا
268	82	50	Total

الجدول من اعداد الباحث.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة اختبار Mann-Whitney .

والجدول رقم (٦) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لكل من المجموعة الدنيا والمجموعة العليا وذلك على مستوى كل سؤال من الأسئلة المطروحة .

الجدول رقم (٦) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من المجموعة الدنيا والمجموعة العليا

Grp						
عليا			دنيا			
Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	
.91	3.80	25	1.08	1.64	25	x1
.90	3.68	25	1.12	2.52	25	x2
.99	3.64	25	.94	1.84	25	x3
1.03	3.16	25	1.00	1.56	25	x4
.85	4.32	25	1.22	3.20	25	x5
.69	4.32	25	.96	2.20	25	x6
.65	4.20	25	.89	2.04	25	x7
.72	4.24	25	1.14	2.28	25	x8
.91	3.92	25	.79	1.72	25	x9
.95	3.92	25	1.03	2.16	25	x10
.98	3.28	25	.64	1.64	25	x11
1.08	3.56	25	.71	1.60	25	x12
.91	4.00	25	.91	2.20	25	x13
1.14	3.32	25	.96	1.80	25	x14
.91	3.64	25	.83	1.88	25	x15
1.20	3.76	25	1.22	2.20	25	x16
1.26	2.80	25	.98	2.04	25	x17
.97	3.12	25	.99	2.16	25	x18
.79	3.28	25	.77	1.44	25	x19
.99	3.36	25	.85	1.68	25	x20
1.40	2.96	25	.54	1.28	25	x21
.93	3.88	25	1.03	1.84	25	x22
1.20	3.76	25	.95	1.68	25	x23
.87	3.80	25	.71	1.52	25	x24
.94	3.72	25	.57	1.64	25	x25
.96	4.00	25	.78	1.76	25	x26
1.08	3.08	25	.71	1.48	25	x27
1.04	3.40	25	.65	1.52	25	x28
.94	3.84	25	.79	1.72	25	x29
1.12	3.48	25	1.16	1.56	25	x30
1.19	3.48	25	1.01	1.88	25	x31
.95	3.68	25	.58	1.44	25	x32
1.01	3.12	25	.37	1.16	25	x33
1.08	3.92	25	.87	2.56	25	x34
1.15	3.40	25	1.14	2.04	25	x35
.81	3.92	25	.77	1.52	25	x36
.64	4.08	25	.97	1.88	25	x37
.82	3.52	25	.97	2.24	25	x38
.95	2.92	25	.67	1.88	25	x39
.96	3.60	25	.75	1.68	25	x40
.81	4.08	25	.91	2.00	25	x41
.83	4.12	25	.78	1.76	25	x42
1.02	3.04	25	.70	1.36	25	x43
1.21	2.72	25	.71	1.44	25	x44
1.04	2.60	25	.50	1.40	25	x45
1.14	3.16	25	.58	1.44	25	x46
1.22	3.32	25	.86	1.64	25	x47
.91	4.00	25	1.51	2.88	25	x48
1.04	3.40	25	.84	1.72	25	x49
1.22	2.64	25	.47	1.16	25	x50
1.23	2.56	25	.64	1.36	25	x51
.92	3.48	25	1.04	1.64	25	x52
1.21	2.96	25	.37	1.16	25	x53
1.09	3.12	25	.66	1.24	25	x54
.91	3.36	25	.41	1.20	25	x55
.97	3.12	25	.37	1.16	25	x56
1.04	2.44	25	.58	1.20	25	x57

والجدول رقم (٧) يبين قيمة الاختبار T ثنائي العينة ودرجات الحرية لكل سؤال ومستوى الدلالة لها، حيث يتبين لنا وأن جميع العبارات دالة إحصائياً عند درجة حرية ٤٨ ، وبالتالي فإنها قوية في مساهمتها بناء الدرجة النهائية .

جدول رقم (٧) يبين قيمة الاختبار T ثنائي العينة ودرجات الحرية لكل سؤال ومستوى الدلالة لها

t-test for Equality of Means			
Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	درجات الحرية	T
.000		48	-7.656
.000		48	-4.031
.000		48	-6.564
.000		48	-5.569
.000		48	-3.753
.000		48	-8.980
.000		48	-9.832
.000		48	-7.271
.000		48	-9.125
.000		48	-6.275
.000		48	-7.014
.000		48	-7.576
.000		48	-6.971
.000		48	-5.093
.000		48	-7.146
.000		48	-4.549
.021		48	-2.384
.001		48	-3.467
.000		48	-8.341
.000		48	-6.411
.000		48	-5.600
.000		48	-7.368
.000		48	-6.808
.000		48	-10.156
.000		48	-9.494
.000		48	-9.074
.000		48	-6.191
.000		48	-7.650
.000		48	-8.607
.000		48	-5.954
.000		48	-5.108
.000		48	-10.085
.000		48	-9.073
.000		48	-4.912
.000		48	-4.198
.000		48	-10.719
.000		48	-9.456
.000		48	-5.033
.000		48	-4.470
.000		48	-7.900
.000		48	-8.510
.000		48	-10.349
.000		48	-6.791
.000		48	-4.564
.000		48	-5.196
.000		48	-6.702
.000		48	-5.642
.003		48	-3.175
.000		48	-6.273
.000		48	-5.653
.000		48	-4.338
.000		48	-6.645
.000		48	-7.123
.000		48	-7.355
.000		48	-10.854
.000		48	-9.416
.000		48	-5.197

الجدول من إعداد الباحث

٢) اختبار الصدق التكويني Validity

باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس تبين أن جميع العبارات دالة إحصائياً و بالتالي فانها قوية في مساهمتها في بناء الدرجة الكلية .والجدول رقم (٨) يبين ذلك من خلال توضيح قيمة معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة عند كل عبارة .

جدول رقم (٨) يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة عند كل عبارة

T			
العدد	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	معامل ارتباط بيرسون	
94	.000	.585(**)	x1
94	.000	.361(**)	x2
94	.000	.559(**)	x3
94	.000	.493(**)	x4
94	.000	.370(**)	x5
94	.000	.699(**)	x6
94	.000	.702(**)	x7
94	.000	.648(**)	x8
94	.000	.729(**)	x9
94	.000	.607(**)	x10
94	.000	.640(**)	x11
94	.000	.720(**)	x12
94	.000	.603(**)	x13
94	.000	.584(**)	x14
94	.000	.683(**)	x15
94	.000	.587(**)	x16
94	.001	.352(**)	x17
94	.000	.435(**)	x18
94	.000	.744(**)	x19
94	.000	.661(**)	x20
94	.000	.629(**)	x21
94	.000	.672(**)	x22
94	.000	.677(**)	x23
94	.000	.773(**)	x24
94	.000	.686(**)	x25
94	.000	.681(**)	x26
94	.000	.651(**)	x27
94	.000	.552(**)	x28
94	.000	.629(**)	x29

94	.000	.506(**)	x30
94	.000	.509(**)	x31
94	.000	.707(**)	x32
94	.000	.680(**)	x33
94	.000	.460(**)	x34
94	.000	.359(**)	x35
94	.000	.776(**)	x36
94	.000	.727(**)	x37
94	.000	.593(**)	x38
94	.000	.541(**)	x39
94	.000	.716(**)	x40
94	.000	.703(**)	x41
94	.000	.755(**)	x42
94	.000	.589(**)	x43
94	.000	.522(**)	x44
94	.000	.557(**)	x45
94	.000	.614(**)	x46
94	.000	.597(**)	x47
94	.000	.392(**)	x48
94	.000	.653(**)	x49
94	.000	.618(**)	x50
94	.000	.520(**)	x51
94	.000	.576(**)	x52
94	.000	.620(**)	x53
94	.000	.588(**)	x54
94	.000	.749(**)	x55
94	.000	.660(**)	x56
94	.000	.577(**)	x57

الجدول من اعداد الباحث.

(٣) اختبار الثبات

باستخدام معامل كرونباخ ألفا بلغت معاملات الثبات للمحاور والمقياس كما يلي :

١- بالنسبة لمحور جودة الممارسات الإدارية لعدد ١٣ عبارة، فقد بلغت معاملات الثبات

للمحاور والمقياس (.٨٩٩)، وهذا يدل على صلاحية المقياس والمحور في قياس

ما وضعت من أجله، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك .

جدول رقم (٩) يبين معامل الثبات بالنسبة لمحور جودة الممارسات الإدارية

معامل كرونباخ	N of Items
.899	13

الجدول من اعداد الباحث.

٢- وبالنسبة لمحور نظام ضمان الجودة لعدد ١٠ عبارة، فقد بلغت معاملات الثبات للمحاور والمقياس (.٨٨٦) ، وهذا يدل على صلاحية المقياس والمحور في قياس ما وضعت من أجله ، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٠) يبين معامل الثبات بالنسبة لمحور نظام ضمان الجودة

معامل كرونباخ	N of Items
.886	10

الجدول من اعداد الباحث.

٣- وبالنسبة لمحور ضمان جودة المدخلات لعدد ١١ عبارة ، فقد بلغت معاملات الثبات للمحاور والمقياس (.٩١٠) وهذا يدل على صلاحية المقياس والمحور في قياس ما وضعت من أجله ، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك .

جدول رقم (١١) يبين معامل الثبات بالنسبة لمحور نظام ضمان جودة المدخلات

معامل كرونباخ	N of Items
.910	11

الجدول من اعداد الباحث.

٤- وبالنسبة لمحور ضمان جودة العمليات لعدد ١٣ عبارة ، فقد بلغت معاملات الثبات للمحاور والمقياس (.٨٨٩) وهذا يدل على صلاحية المقياس والمحور في قياس ما وضعت من أجله ، والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك .

جدول رقم (١٢) يبين معامل الثبات بالنسبة لمحور ضمان جودة العمليات

معامل كرونباخ	N of Items
.889	11

الجدول من اعداد الباحث.

٥- و بالنسبة لمحور ضمان جودة المخرجات لعدد ١٠ عبارة، فقد بلغت معاملات الثبات للمحاور والمقياس (.٨٩٧) وهذا يدل على صلاحية المقياس والمحور في قياس ما وضعت من أجله، والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك .

جدول رقم (١٣) يبين معامل الثبات بالنسبة لمحور ضمان جودة المخرجات

معامل كرونباخ	N of Items
.897	10

الجدول من اعداد الباحث.

٦- أما بالنسبة للمقياس الكلي للجودة لعدد ٥٧ عبارة، فقد بلغت معاملات الثبات للمحاور والمقياس (.٩٦٩) وهذا يدل على صلاحية المقاييس ومحاوره قياس ما وضعت من أجله، والجدول رقم (١٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٤) يبين المقياس الكلي للجودة

معامل كرونباخ	N of Items
.969	57

الجدول من اعداد الباحث.

أولاً- خصائص عينة الدراسة:

بلغ حجم العينة ٩٤ فردا وزعت على مسؤولي الجامعات الحكومية والخاصة، وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة حسب الفئات التالية :

١- نوع الوظيفة :

حيث توزعت العينة حسب الوظيفة إلى (إداريين – أكاديميين) والجدول رقم (١٥) يبين النسبة التي حصلت عليه كل فئة من الفئات السابقة .

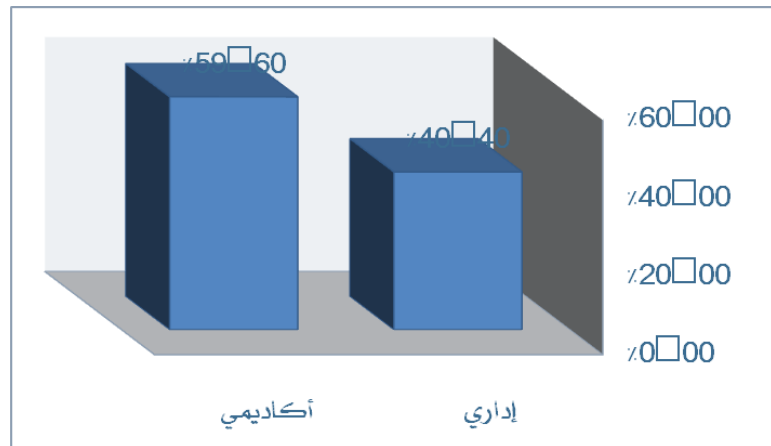
جدول رقم (١٥) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
إداري	38	40.4%
أكاديمي	56	59.6%
الإجمالي	94	100.0%

الجدول من اعداد الباحث.

والشكل رقم (٤) يوضح نسبة كل فئة من الفئات السابقة .

الشكل رقم (٤) يوضح نسبة كل من فئة الإداريين والأكاديميين



الشكل من اعداد الباحث

٢- المستوى التعليمي:

حيث توزعت العينة حسب المستوى التعليمي إلى (دكتوراه – ماجستير أو دبلوم عالي – بكالوريوس) والجدول رقم (١٦) يبين النسبة التي حصلت عليها كل فئة من فئات العينة .

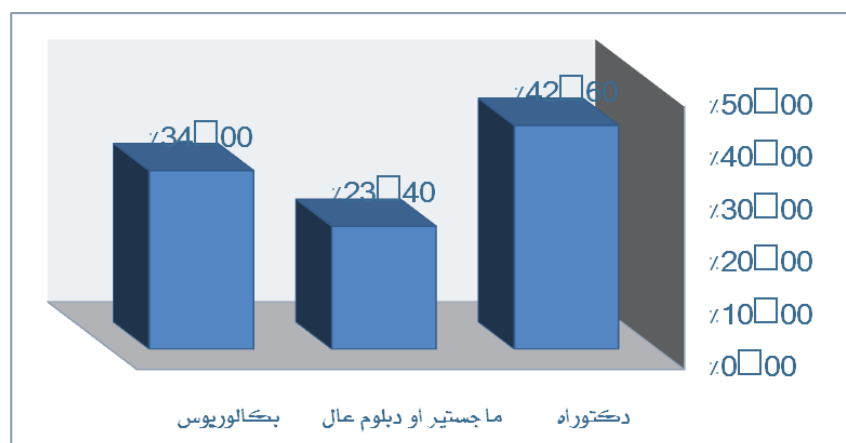
جدول رقم (١٦) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
42.6%	40	دكتوراه
23.4%	22	ماجستير او دبلوم عال
34.0%	32	بكالوريوس
100.0%	94	الإجمالي

الجدول من اعداد الباحث.

والشكل رقم (٥) يبين ذلك .

الشكل رقم (٥) يبين النسبة التي حصل عليها كل مستوى تعليمي



الشكل من اعداد الباحث

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن الذين يحملون مؤهل دكتوراه قد حصلوا على أعلى نسبة وقد بلغت (٤٢,٦ %) وهذا يدل على أن معظم الذين يعملون في التعليم العالي

يحملون مؤهل الدكتوراه ، بينما يأتي في المرتبة الثانية الذين يحملون مؤهل البكالوريوس وبنسبة تصل إلى (٣٤ %) ، بينما أتى في المرتبة الأخيرة الذين يحملون مؤهل الماجستير أو الدبلوم العالي وبنسبة تصل إلى (٢٣,٤ %) .

٣- حسب النوع :

حيث توزعت العينة حسب النوع إلى (ذكر – أنثى) والجدول رقم (١٧) يبين النسبة التي حصلت عليها كل فئة من فئات العينة .

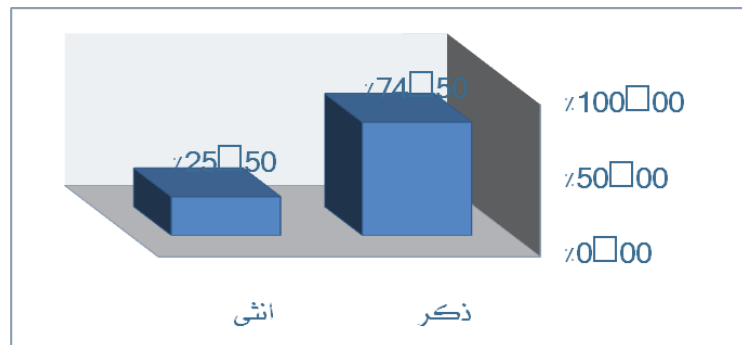
جدول رقم (١٧) توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع(الجنس)

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	70	74.5%
أنثى	24	25.5%
الإجمالي	94	100.0%

الجدول من اعداد الباحث.

والشكل رقم (٦) يبين ذلك .

الشكل رقم (٦) يبين نسبة كل نوع (جنس) من فئات العينة



الشكل من اعداد الباحث

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت (٧٤,٥ %) من حجم العينة وهذه النسبة تعتبر مرتفعة، بينما بلغت نسبة الإناث حوالي (٢٥,٥ %) وهذا يدل على أن معظم العاملين في التعليم العالي هم من الذكور .

٤- عدد سنوات الخبرة :

حيث توزعت العينة حسب عدد سنوات الخبرة إلى ثلاث فئات رئيسية ، والجدول رقم (١٨) يبين النسبة التي حصلت عليها كل فئة من فئات العينة .

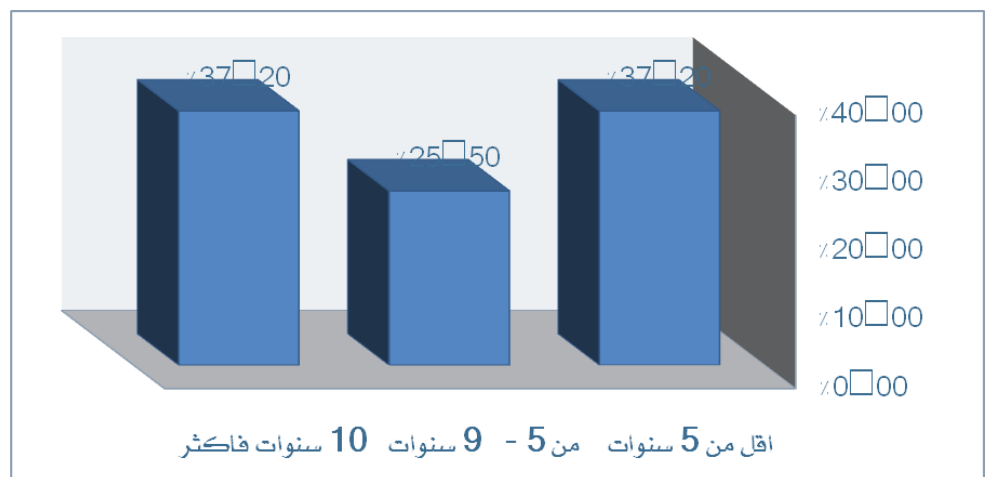
جدول رقم (١٨) توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	35	37.2%
5 – 9	24	25.5%
10 +	35	37.2%
الإجمالي	94	100.0%

الجدول من اعداد الباحث.

والشكل رقم (٧) يبين ذلك .

الشكل رقم (٧) يبين نسبة سنوات الخدمة التي حصلت عليها كل فئة



الشكل من اعداد الباحث

ونلاحظ من خلال الشكل السابق أن هناك تساوي في النسب بين الذين يعملون منذ أقل من خمس سنوات وبين الذين يعملون منذ أكثر من عشر سنوات وهذا يدل على أن أغلب افراد العينة، اما قد مضى عليهم أكثر من عشر سنوات أو ان لهم أقل من خمس سنوات في العمل في هذا المجال، بينما الفئة التي تعمل منذ (٥-٩ سنوات) فتعتبر نسبتهم قليلة حيث بلغت (٢٥,٥ %) .

٥- حسب العمر

حيث توزعت العينة حسب عدد سنوات العمر إلى ثلاث فئات رئيسية، والجدول رقم (١٩) يبين النسبة التي حصلت عليها كل فئة من فئات العينة .

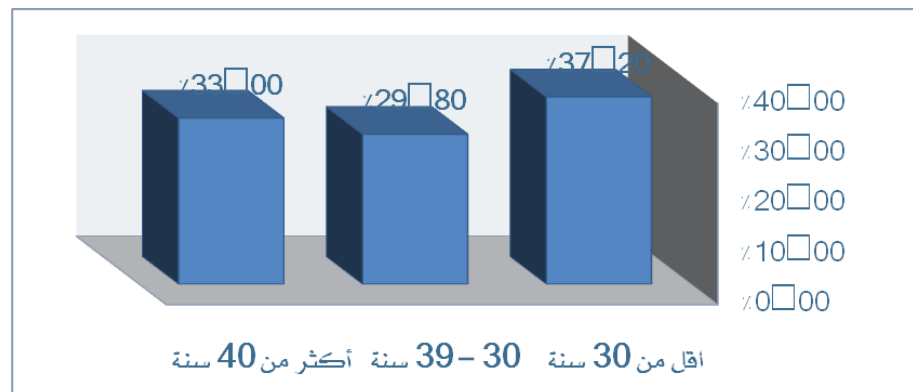
جدول رقم (١٩) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

سنوات العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من ٣٠ سنة	35	37.2%
٣٠ – ٣٩ سنة	28	29.8%
أكثر من ٤٠ سنة	31	33.0%
الإجمالي	94	100.0%

الجدول من اعداد الباحث.

والشكل رقم (٨) يبين ذلك.

الشكل رقم (٨) يبين التوزيع النسبي للمبحوثين بحسب الفئات العمرية



الشكل من اعداد الباحث

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أكثر افراد العينة تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة وهؤلاء من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٣٧,٢ %) بينما نرى أن الذين تجاوزت أعمارهم ٤٠ سنة يأتون ثانياً وبنسبة تصل إلى (٣٣%) وهؤلاء من حملة شهادة الدكتوراه، بينما الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ – ٣٩ سنة فهم يعتبرون أقل فئة وبنسبة تصل إلى (٨,٢٩ %). وبشكل عام فإننا نرى أن هناك تقارباً في النسب بين هذه الفئات مما يدل على التنوع العمري الذي يوجد في الجامعات.

٦- أسماء الجامعات:

حيث توزعت العينة حسب الجامعة التي تم أخذ عينة منها إلى أربع جامعات، بحسب قدم الجامعة وحداثتها، والجدول رقم (٢٠) يبين نسبة كل جامعة من الجامعات من إجمالي افراد العينة.

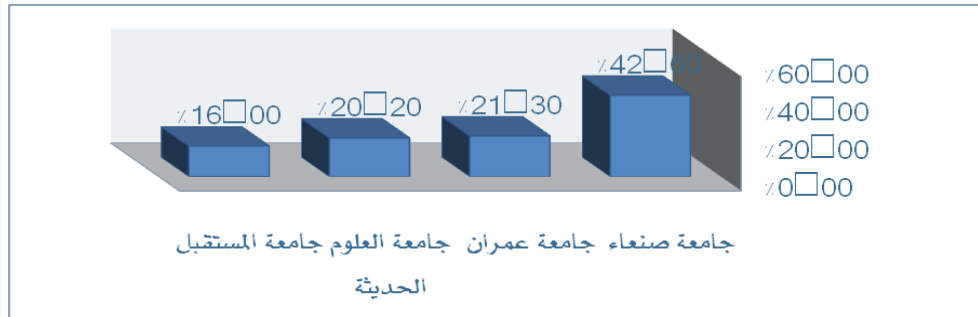
جدول رقم (٢٠) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجامعة

اسم الجامعة	التكرار	النسبة المئوية %
جامعة صنعاء	40	42.6%
جامعة عمران	20	21.3%
جامعة العلوم الحديثة	19	20.2%
جامعة المستقبل	15	16.0%
الاجمالي	94	100.0%

الجدول من اعداد الباحث.

والشكل رقم (٩) يبين ذلك .

الشكل رقم (٩) يبين نسبة كل جامعة مختارة من إجمالي المبحوثين



الشكل من إعداد الباحث

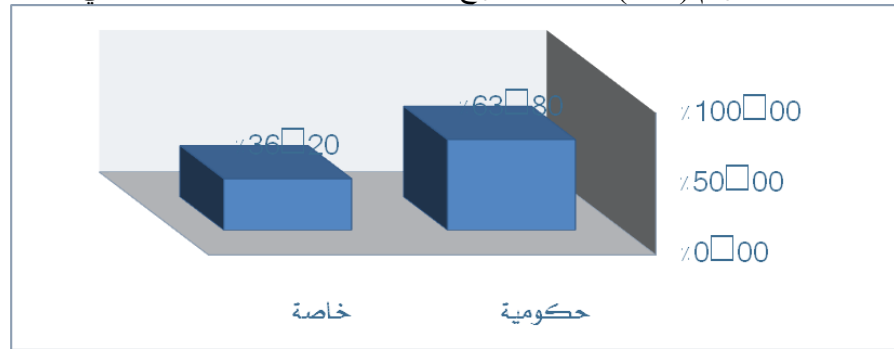
جدول رقم (٢١) يبين نسبة نوع كل جامعة من الجامعات من أجمالي العينة

Col %	Count	
63.8%	60	حكومية
36.2%	34	خاصة
100.0%	94	

الجدول من اعداد الباحث.

والشكل رقم (١٠) يبين ذلك .

الشكل رقم (١٠) يبين نسبة نوع كل جامعة من الجامعات من أجمالي العينة



الشكل من اعداد الباحث.

ثانياً: تحليل البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة:

تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة واقع جودة التعليم في الجامعات المبحوثة وتكشف عن واقع الجودة في المؤسسات المبحوثة باستخدام الاختبار التائي الأحادي (One sample Test) حول المتوسط النظري أو المحايد (٣) والذي أفصح أن مستوى جودة الممارسات الإدارية متوسط، لكون متوسطها أقل من ٣ ولكنه غير دال إحصائياً، بينما وجد أن متوسطات بقية المحاور والمقياس الكلي أقل من ٣ ودالة إحصائياً، مما يدل على أن مستواها دون المستوى المتوسط، ويمكن تبين هذه المستويات كنسب مئوية تعبر عن نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (دائماً، غالباً) من مجموع أفراد الدراسة ولكل محور وفق الآتي:

- بلغ مستوى جودة الممارسات الإدارية ٤٩.٣%.
- بلغ مستوى نظام الجودة ٤٠.٨%.
- بلغ مستوى ضمان المدخلات ٤٠.٧%.

- بلغ مستوى جودة العمليات ٣٨.٧ % .
 - بلغ مستوى جودة المخرجات ٤٠.٨ %.
 - وبصفة عامة بلغ مستوى الجودة الشاملة ٤٠.٢ %
- والجدولان التاليان رقم (٢٢) ورقم (٢٣) يبينان اختبار T أحادي العينة .

جدول رقم (٢٢) يبين اختبار (T) أحادي العينة

البند	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
جودة الممارسات الإدارية	94	2.97	.79
نظام ضمان الجودة	94	2.63	.80
ضمان جودة المدخلات	94	2.63	.87
ضمان جودة العمليات	94	2.55	.74
ضمان جودة المخرجات	94	2.17	.80
المقياس الكلي للجودة	94	2.61	.70

الجدول من اعداد الباحث.

جدول رقم (٢٣) يبين درجة المئوية ومستوى الدلالة بحسب اختبار (T) أحادي العينة

Test Value = 3			
مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	درجة الحرية	T	
.747	93	-.323	جودة الممارسات الإدارية
.000	93	-4.428	نظام ضمان الجودة
.000	93	-4.169	ضمان جودة المدخلات
.000	93	-5.939	ضمان جودة العمليات
.000	93	-5.421	المقياس الكلي للجودة

الجدول من اعداد الباحث.

اختبار الفرضيات:

مدى وجود اختلافات (فروقات) في اتجاهات – آراء – أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة الرئيسية باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

الفرضية الأولى : باستخدام الاختبار التائي (Independent –sample T Test) تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تبعاً لمتغير الوظيفة .

والجدول رقم (٢٤) ورقم (٢٥) يبينان الاختبار التائي (Independent –sample T Test)

جدول رقم (٢٤) يبين نتائج الإختبار التائي للفروق في متوسطات محاور الدراسة باختلاف الوظيفة

المركز الوظيفي						
أكاديمي			أداري			
الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
.80	2.87	56	.77	3.12	38	جودة الممارسات الإدارية
.76	2.66	56	.87	2.60	38	نظام ضمان الجودة
.88	2.60	56	.86	2.67	38	ضمان جودة المدخلات
.71	2.51	56	.79	2.61	38	ضمان جودة العمليات
.81	2.20	56	.81	2.13	38	ضمان جودة المخرجات
.70	2.58	56	.71	2.65	38	المقياس الكلي للجودة

الجدول من اعداد الباحث.

جدول رقم (٢٥) يبين الإختبار التائي (T)

الإختبار التائي			
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	
.135	92	1.506	جودة الممارسات الإدارية
.725	92	-.352	نظام ضمان الجودة
.694	92	.394	ضمان جودة المدخلات
.509	92	.663	ضمان جودة العمليات
.657	92	-.446	ضمان جودة المخرجات
.634	92	.478	المقياس الكلي للجودة

الجدول من اعداد الباحث.

حيث يتبين لنا من خلال الجداول السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وذلك تبعاً لمتغير الوظيفة الذين يعملون فيها .

الفرضية الثانية : باستخدام تحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA) تبين وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي في محور جودة الممارسات الإدارية فقط حيث تبين اختبار (Dun can) إن تقييم الحاصلين على الدكتوراه لجودة الممارسات الإدارية أقل من تقييم بقية المستويات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة اختبار كروسال والز (Krusal Wallis Test)، حيث يبين الجدول رقم (٢٦) تحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA)، بينما الجدول رقم (٢٧) يبين اختبار (ANOVA) جدول رقم (٢٦) يبين تحليل التباين الأحادي

	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مستوى الثقة عند ٩٥%	
					الأدنى	الأعلى
جودة الممارسات الإدارية	دكتوراه	2.7115	.75332	.11911	2.4706	2.9524
	ماجستير او دبلوم عال	3.2109	.67167	.14320	2.9131	3.5087
	بكالوريوس	3.1378	.84777	.14987	2.8322	3.4435
	Total	2.9735	.79471	.08197	2.8107	3.1363
نظام ضمان الجودة	دكتوراه	2.6650	.69413	.10975	2.4430	2.8870
	ماجستير او دبلوم عال	2.5864	.78394	.16714	2.2388	2.9339
	بكالوريوس	2.6250	.95512	.16884	2.2806	2.9694
	Total	2.6330	.80367	.08289	2.4684	2.7976
ضمان جودة المدخلات	دكتوراه	2.5363	.79966	.12644	2.2805	2.7920
	ماجستير او دبلوم عال	2.5445	.82386	.17565	2.1793	2.9098
	بكالوريوس	2.7953	.97792	.17287	2.4427	3.1479
	Total	2.6264	.86897	.08963	2.4484	2.8044
ضمان جودة العمليات	دكتوراه	2.4418	.62946	.09953	2.2404	2.6431
	ماجستير او دبلوم عال	2.5214	.75606	.16119	2.1861	2.8566
	بكالوريوس	2.6994	.84167	.14879	2.3959	3.0028
	Total	2.5481	.73775	.07609	2.3970	2.6992
ضمان جودة المخرجات	دكتوراه	2.1575	.68083	.10765	1.9398	2.3752
	ماجستير او دبلوم عال	2.1000	.88048	.18772	1.7096	2.4904
	بكالوريوس	2.2375	.90188	.15943	1.9123	2.5627
	Total	2.1713	.80210	.08273	2.0070	2.3356
المقياس الكلي للجودة	دكتوراه	2.5110	.62065	.09813	2.3125	2.7095
	ماجستير او دبلوم عال	2.6209	.69468	.14811	2.3129	2.9289
	بكالوريوس	2.7244	.79166	.13995	2.4390	3.0098
	Total	2.6094	.69868	.07206	2.4663	2.7525

الجدول من اعداد الباحث.

جدول رقم (٢٧) يبين اختبار (ANOVA) للفروق في متوسطات محاور الدراسة باختلاف المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البند	
.020	4.095	2.425	2	4.850	بين المجموعات	جودة الممارسات الإدارية
		.592	91	53.886	خارج المجموعات	
			93	58.736	الإجمالي	
.933	.069	.045	2	.091	بين المجموعات	نظام ضمان الجودة
		.659	91	59.977	خارج المجموعات	
			93	60.068	الإجمالي	
.404	.916	.693	2	1.385	بين المجموعات	ضمان جودة المدخلات
		.756	91	68.839	خارج المجموعات	
			93	70.224	الإجمالي	
.336	1.105	.600	2	1.200	بين المجموعات	ضمان جودة العمليات
		.543	91	49.417	خارج المجموعات	
			93	50.617	الإجمالي	
.820	.198	.130	2	.260	بين المجموعات	ضمان جودة المخرجات
		.655	91	59.573	خارج المجموعات	
			93	59.832	الإجمالي	
.439	.830	.407	2	.813	بين المجموعات	المقياس الكلي للجودة
		.490	91	44.586	خارج المجموعات	
			93	45.399	الإجمالي	

الجدول من اعداد الباحث.

(١) باستخدام الاختبار التائي للفئات المستقلة تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تبعاً لمتغير النوع .

والجدولان رقم (٢٨) ورقم (٢٩) يبينان الاختبار التائي – Independent sample T Test للعينة .

جدول رقم (٢٨) يبين نتائج الإختبار التائي للفروق بين متوسطات محاور الدراسة باختلاف النوع

النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	
ذكر	70	2.9896	.83557	.09987	جودة الممارسات الإدارية
أنثى	24	2.9267	.67537	.13786	
ذكر	70	2.6071	.81850	.09783	نظام ضمان الجودة
أنثى	24	2.7083	.77061	.15730	
ذكر	70	2.6619	.92644	.11073	ضمان جودة المدخلات
أنثى	24	2.5229	.68069	.13894	
ذكر	70	2.5361	.77174	.09224	ضمان جودة العمليات
أنثى	24	2.5829	.64210	.13107	
ذكر	70	2.1914	.79029	.09446	ضمان جودة المخرجات
أنثى	24	2.1125	.85022	.17355	
ذكر	70	2.6159	.73123	.08740	المقياس الكلي للجودة
أنثى	24	2.5904	.60766	.12404	

الجدول من اعداد الباحث.

جدول رقم (٢٩) يبين الإختبار التائي بحسب درجة الحرية ومستوى الدلالة ومتوسط الذوق ومستوى الثقة بحسب المحاور

Upper	Lower	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	
.43805	-.31224	.06290	.740	92	.333	جودة الممارسات الإدارية
.40500	-.27919	.06290	.713	48.979	.370	
.27784	-.48022	-.10119	.597	92	-.530	نظام ضمان الجودة
.27261	-.47499	-.10119	.588	42.133	-.546	
.54838	-.27050	.13894	.502	92	.674	ضمان جودة المدخلات
.49512	-.21724	.13894	.438	54.205	.782	
.30156	-.39511	-.04677	.790	92	-.267	ضمان جودة العمليات
.27556	-.36910	-.04677	.772	47.538	-.292	
.45744	-.29958	.07893	.680	92	.414	ضمان جودة المخرجات
.47909	-.32123	.07893	.692	37.546	.399	
.35541	-.30453	.02544	.879	92	.153	المقياس الكلي للجودة
.33060	-.27971	.02544	.868	47.596	.168	

الجدول من اعداد الباحث.

حيث نلاحظ من خلال الجداول السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وذلك تبعاً لنوع الجنس للمبحوثين.

الفرضية الثالثة : باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA) تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير فئات سنوات الخدمة. حيث يبين الجدول رقم (٣٠) تحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA) لإجابات العينة، بينما الجدول رقم (٣١) يبين اختبار (ANOVA) للعينة.

**(One –way ANOVA) جدول رقم (٣٠) يبين تحليل التباين الأحادي
لإجابات المبحوثين**

المحاور	السنوات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مستوى الثقة عند ٩٥%	
						الأدنى	الأعلى
جودة الممارسات الإدارية	أقل من 5 سنوات	35	3.1460	.84300	.14249	2.8564	3.4356
	5 - 9	24	2.9071	.83009	.16944	2.5566	3.2576
	10 +	35	2.8466	.70741	.11957	2.6036	3.0896
	Total	94	2.9735	.79471	.08197	2.8107	3.1363
نظام ضمان الجودة	أقل من 5 سنوات	35	2.7857	.96258	.16271	2.4551	3.1164
	5 - 9	24	2.4375	.81284	.16592	2.0943	2.7807
	10 +	35	2.6143	.58468	.09883	2.4134	2.8151
	Total	94	2.6330	.80367	.08289	2.4684	2.7976
ضمان جودة المدخلات	أقل من 5 سنوات	35	2.7791	1.02568	.17337	2.4268	3.1315
	5 - 9	24	2.6058	.73327	.14968	2.2962	2.9155
	10 +	35	2.4877	.77818	.13154	2.2204	2.7550
	Total	94	2.6264	.86897	.08963	2.4484	2.8044
ضمان جودة العمليات	أقل من 5 سنوات	35	2.7163	.83069	.14041	2.4309	3.0016
	5 - 9	24	2.5158	.76832	.15683	2.1914	2.8403
	10 +	35	2.4020	.58953	.09965	2.1995	2.6045
	Total	94	2.5481	.73775	.07609	2.3970	2.6992
ضمان جودة المخرجات	أقل من 5 سنوات	35	2.3114	.87507	.14791	2.0108	2.6120
	5 - 9	24	2.1625	.82715	.16884	1.8132	2.5118
	10 +	35	2.0371	.70171	.11861	1.7961	2.2782
	Total	94	2.1713	.80210	.08273	2.0070	2.3356
المقياس الكلي للجودة	أقل من 5 سنوات	35	2.7683	.81425	.13763	2.4886	3.0480
	5 - 9	24	2.5471	.70752	.14442	2.2483	2.8458
	10 +	35	2.4931	.53942	.09118	2.3078	2.6784
	Total	94	2.6094	.69868	.07206	2.4663	2.7525

الجدول من اعداد الباحث.

جدول رقم (٣١) يبين اختبار (ANOVA) للمبحوثين

المحاور	المجموعات	البند	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F
جودة الممارسات الإدارية	بين المجموعات	1.711	2	.856	1.365	.260
	خارج المجموعات	57.025	91	.627		
	الإجمالي	58.736	93			
نظام ضمان الجودة	بين المجموعات	1.746	2	.873	1.362	.261
	خارج المجموعات	58.322	91	.641		
	الإجمالي	60.068	93			
ضمان جودة المدخلات	بين المجموعات	1.500	2	.750	.993	.374
	خارج المجموعات	68.724	91	.755		
	الإجمالي	70.224	93			
ضمان جودة العمليات	بين المجموعات	1.762	2	.881	1.641	.199
	خارج المجموعات	48.855	91	.537		
	الإجمالي	50.617	93			
ضمان جودة المخرجات	بين المجموعات	1.319	2	.660	1.026	.363
	خارج المجموعات	58.513	91	.643		
	الإجمالي	59.832	93			
المقياس الكلي للجودة	بين المجموعات	1.450	2	.725	1.501	.228
	خارج المجموعات	43.949	91	.483		
	الإجمالي	45.399	93			

الجدول من اعداد الباحث.

٢) باستخدام تحليل التباين الأحادي تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تبعاً لمتغير الجامعة .

حيث يبين الجدول رقم (٣٢) تحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA)

لإجابات العينة ، بينما الجدول رقم (٣٣) يبين اختبار (ANOVA) للعينة .

جدول رقم (٣٢) يبين تحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA) لإجابات المبحوثين

المحاور	اسم الجامعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مستوى الثقة عند ٩٥%	
						الأعلى	الأدنى
جودة الممارسات الإدارية	جامعة صنعاء	40	3.1273	.72718	.11498	3.3598	2.8947
	جامعة عمران	20	3.0010	.99245	.22192	3.4655	2.5365
	جامعة العلوم الحديثة	19	2.8758	.62258	.14283	3.1759	2.5757
	جامعة المستقبل	15	2.6507	.83308	.21510	3.1120	2.1893
	Total	94	2.9735	.79471	.08197	3.1363	2.8107
نظام ضمان الجودة	جامعة صنعاء	40	2.6550	.68685	.10860	2.8747	2.4353
	جامعة عمران	20	2.9500	.95614	.21380	3.3975	2.5025
	جامعة العلوم الحديثة	19	2.4053	.70669	.16213	2.7459	2.0646
	جامعة المستقبل	15	2.4400	.91558	.23640	2.9470	1.9330
	Total	94	2.6330	.80367	.08289	2.7976	2.4684
ضمان جودة المدخلات	جامعة صنعاء	40	2.5565	.88140	.13936	2.8384	2.2746
	جامعة عمران	20	2.7270	.92677	.20723	3.1607	2.2933
	جامعة العلوم الحديثة	19	2.7647	.73347	.16827	3.1183	2.4112
	جامعة المستقبل	15	2.5033	.96123	.24819	3.0356	1.9710
	Total	94	2.6264	.86897	.08963	2.8044	2.4484
ضمان جودة العمليات	جامعة صنعاء	40	2.6095	.73842	.11675	2.8457	2.3733
	جامعة عمران	20	2.6950	.80270	.17949	3.0707	2.3193
	جامعة العلوم الحديثة	19	2.3763	.54480	.12498	2.6389	2.1137
	جامعة المستقبل	15	2.4060	.85864	.22170	2.8815	1.9305
	Total	94	2.5481	.73775	.07609	2.6992	2.3970
ضمان جودة المخرجات	جامعة صنعاء	40	2.1700	.79072	.12502	2.4229	1.9171
	جامعة عمران	20	2.5050	.82620	.18474	2.8917	2.1183
	جامعة العلوم الحديثة	19	1.8737	.59614	.13676	2.1610	1.5864
	جامعة المستقبل	15	2.1067	.93003	.24013	2.6217	1.5916
	Total	94	2.1713	.80210	.08273	2.3356	2.0070
المقياس الكلي للجودة	جامعة صنعاء	40	2.6490	.65621	.10376	2.8589	2.4391
	جامعة عمران	20	2.7830	.81111	.18137	3.1626	2.4034
	جامعة العلوم الحديثة	19	2.4816	.54236	.12443	2.7430	2.2202
	جامعة المستقبل	15	2.4340	.81822	.21126	2.8871	1.9809
	Total	94	2.6094	.69868	.07206	2.7525	2.4663

الجدول من اعداد الباحث.

جدول رقم (٣٣) يبين اختبار (ANOVA) للمبحوثين

قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البند		
.234	1.449	.902	3	2.705	بين المجموعات	جودة الممارسات الإدارية
		.623	90	56.030	خارج المجموعات الإجمالي	
			93	58.736		
.136	1.898	1.191	3	3.573	بين المجموعات	نظام ضمان الجودة
		.628	90	56.494	خارج المجموعات الإجمالي	
			93	60.068		
.733	.428	.330	3	.989	بين المجموعات	ضمان جودة المدخلات
		.769	90	69.236	خارج المجموعات الإجمالي	
			93	70.224		
.454	.882	.482	3	1.446	بين المجموعات	ضمان جودة العمليات
		.546	90	49.171	خارج المجموعات الإجمالي	
			93	50.617		
.101	2.134	1.324	3	3.973	بين المجموعات	ضمان جودة المخرجات
		.621	90	55.860	خارج المجموعات الإجمالي	
			93	59.832		
.405	.981	.479	3	1.437	بين المجموعات	المقياس الكلي للجودة
		.488	90	43.961	خارج المجموعات الإجمالي	
			93	45.399		

الجدول من اعداد الباحث.

الفرضية الرابعة : باستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney) تبين وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تبعاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية- خاصة) في محور نظام ضمان الجودة فقط، بينما بيّن الاختبار التائي للعينات المستقلة عدم دلالتها، ولكن الباحث لم يأخذ بنتيجته ،على اعتبار أن سبب اختلاف النتيجتين قد يعود إلى عدم تحقق شروط اختبار تي T. حيث يبين الجدولان رقم (٣٤) ورقم (٣٥) اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لإجابات المبحوثين .

جدول رقم (٣٤) يبين نتائج إختبارماتني للفروق بين متوسطات

محاور الدراسة بإختلاف نوع الجامعة

المحاور	نوع الجامعة	العدد	Mean Rank	Sum of Ranks
جودة الممارسات الإدارية	حكومية	60	51.57	3094.00
	خاصة	34	40.32	1371.00
	Total	94		
نظام ضمان الجودة	حكومية	60	51.68	3100.50
	خاصة	34	40.13	1364.50
	Total	94		
ضمان جودة المدخلات	حكومية	60	46.91	2814.50
	خاصة	34	48.54	1650.50
	Total	94		
ضمان جودة العمليات	حكومية	60	51.33	3080.00
	خاصة	34	40.74	1385.00
	Total	94		
ضمان جودة المخرجات	حكومية	60	51.63	3097.50
	خاصة	34	40.22	1367.50
	Total	94		
المقياس الكلي للجودة	حكومية	60	51.02	3061.00
	خاصة	34	41.29	1404.00
	Total	94		

الجدول من اعداد الباحث.

جدول رقم (٣٥) يبين إختبار ماتني

Test Statistics(1)

المحاور	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
جودة الممارسات الإدارية	776.000	1371.000	-1.921	.055
نظام ضمان الجودة	769.500	1364.500	-1.974	.048
ضمان جودة المدخلات	984.500	2814.500	-.280	.780
ضمان جودة العمليات	790.000	1385.000	-1.812	.070
ضمان جودة المخرجات	772.500	1367.500	-1.951	.051
المقياس الكلي للجودة	809.000	1404.000	-1.661	.097

الجدول من اعداد الباحث.

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

١-٦ - الاستنتاجات

من خلال ما سبق توصل الباحث كاستنتاجات إلى أن إدارة الجودة الشاملة في كل قطاعات العمل الإنتاجية والخدمية ما هي إلا ضرورة حاسمة ومؤثرة في مسارات التطور والتحسين للأعمال والأفكار وتحسين مواقع المؤسسة وسط نظيراتها في السوق وفي كسب الزبائن وتعظيم الموارد المادية والتقنية وفي جذب المزيد من الكفاءات العلمية والإدارية والفنية المقتدرة. وعليه توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

أولاً : إن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى:

- أ. تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وجهد وبأقصر وقت ممكن.
- ب. العمل على توفير متطلبات وحاجات الزبون وفق المواصفات التي ترضيه.
- ج. الابتعاد عن الانحرافات والأخطاء بدلاً من معالجتها.
- د. إتاحة الفرصة للحوار والمناقشة وتوليد الأفكار البناءة والابتعاد عن التردد والخوف في العمل.
- هـ. تحقيق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك وتبادل المعلومات باعتبار كل فرد مسؤولاً عن الإنتاجية وعن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق لا تعترف الجودة الشاملة بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة وخارجها.
- و. التقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتنمية الجوانب الإيجابية عن طريق التحسين والتطوير المستمر للأفكار والأعمال الآنية واللاحقة.

ثانياً : يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة الجامعية على توافر القيادة الجامعية الفعالة من أجل تحفيز العاملين في الجامعة على العمل والإنتاج النوعي وتحقيق الأهداف المشتركة للجامعة.

ثالثاً : نجاح الإدارة الجامعية يتوقف على تعزيز مهارات القيادة الجامعية باتجاه التغيير والتطوير، وفي مقدمة هذه المهارات:

أ- المهارات الإدراكية ذات الصلة برؤية التنظيم والمعرفة بالمهام الإدارية وتطورات أساليب التربية والتعليم والتدريس والتقويم وغيرها.

ب- المهارات الفنية ذات الصلة بتحسين كفاءة الأداء ووضع الخطط والإشراف على النمو المهني للأساتذة ومساعدتهم والرقابة على سير العملية التعليمية والجامعية بشكل عام.

ج- المهارات الإنسانية وتعني القدرة على التعامل مع الأساتذة والموظفين وتنسيق جهودهم ونشاطاتهم نحو الأهداف الجامعية المنشودة.

رابعاً : يعتبر التخطيط لإدارة الجودة الشاملة المهمة الأساسية للقيادة العليا للجامعة، إذ يتوقف عليها نجاح الإدارة الجامعية في تحقيق الأهداف والبرامج، لكونها عملية علمية تتضمن عناصر متكاملة ومتداخلة:

- التخطيط يؤمن اتخاذ قرارات موضوعية ومبرجة ومتوازنة.
- التنفيذ يؤمن الانتقال من مرحلة التصور الصحيح إلى مرحلة التصرف الصحيح .
- التقييم الذي يعد العنصر الأساسي في الحلقة الإدارية والذي يبنى عليه تطوير العمل وتحسين دائرة الأداء.

خامساً : تعتبر عملية التنظيم من العمليات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة ونقلها من واقع الفكرة إلى واقع التطبيق بنجاح وفاعلية، بل أن تنظيم إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة الجامعية يشمل:

- أ- تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ البرامج والخطط الجامعية.
 - ب- تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع الجامعي من أساتذة وموظفين في مختلف التخصصات العلمية والإدارية والفنية.
 - ج- وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للجامعة على وفق المتغيرات والمستجدات العلمية والتقنية.
 - د- توزيع الإمكانيات البشرية والمادية بشكل عقلاني لتحقيق أهداف الجامعة الآنية واللاحقة.
- سادساً : إن كل الأعمال والأنشطة الجامعية المخططة تحتاج إلى تقييم ورقابة بشكل مستمر بهدف إصدار أحكام موضوعية عن مدى تحقيق الأهداف المنشودة لإدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة التعليمية والجامعية.

سابعاً : يعتبر التدريب المستمر وتحسين دائرة الأداء من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، لأن نجاح مجهودات القيادة الجامعية في ميدان إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العنصر البشري، ومن هنا يأتي دور التدريب وتنمية الموارد البشرية في قيادة عمليات التغيير والتحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع.

٦-٢- التوصيات

من خلال التحليل للنماذج والتجارب والاطر النظرية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي وللوصول الى تحسين جودة التعليم الجامعي اليمني، فإن الباحث يوصي بما يأتي :

أولاً : على الرغم من أن الإدارات العليا للجامعات المبحوثة تعتنق فلسفة تؤكد على تقديم الخدمات التعليمية الأفضل، وتتبنى رسالة مؤسسية تركز على ضرورة ضمان جودة الخدمات التعليمية والمخرجات البشرية، غير أن هذه الإدارات لا تزال تهمل بعض القضايا التي تتعلق بضمان الجودة وينبغي أن تراعيها، ومنها:

أ- تقويم أداء الأساتذة والفنيين والإداريين بمختلف مستوياتهم من منظور المرؤوسين ذوي العلاقة.

ب- تقويم أداء الأساتذة والفنيين والإداريين بمختلف مستوياتهم من منظور الزبائن (الطلاب).

ج- وضع خطة إستراتيجية شاملة عامة على مستوى الجامعات تراعي احتياجاتها المادية والعلمية والبشرية مع تخصيص الموارد اللازمة لعمليات التوسع في التخصصات العلمية وكذلك العمليات المساعدة والمساندة (الخدمية) كي لا تؤدي عمليات التوسع إلى الترهل والإنهاك.

د- زيادة مستوى فاعلية عمليات الرقابة بما يؤدي إلى خدمات تعليمية أفضل، وإجراء دراسات تحليلية تحدد أنواع الرقابة اللازمة لكل شريحة من شرائح العاملين في الأقسام العلمية والإدارات المختلفة.

هـ- وضع آلية واضحة وفاعلة لتحفيز التميز والإبداع للأساتذة ومساعدتهم وللعاملين في الإدارة والخدمات.

ثانياً : تفعيل نظام ضمان الجودة من خلال التركيز على تجنب نقاط الضعف في هذا النظام، وهنا يؤكد الباحث فيما يخص الجامعات والمؤسسات التعليمية على ما يأتي:

أ- ضرورة تفعيل فكرة إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة على مستوى الجامعة والمؤسسة التعليمية تكون مهمتها الأساسية ضمان جودة الخدمات التعليمية، وتعمل من خلال وصف وظيفي واضح، على أن تكون هذه الوحدة ضمن رئاسة الجامعة.

ب- وضع آلية فاعلة توضح سير جميع الأعمال والأنشطة في الجامعة والمؤسسة التعليمية.

ج- التحديث الدوري للوصف الوظيفي في ضوء المستجدات وعمليات التطوير والتطور العلمي والتعليمي والفني والإداري.

د- عقد دورات وندوات متخصصة بصورة دورية بهدف زيادة كفاءة وفاعلية الكادر العلمي والتدريسي والفني والإداري.

هـ- اعتماد معايير ومؤشرات واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية، وأن توضع هذه المعايير والمؤشرات باعتماد أسلوب المقارنة المرجعية مع المؤسسات التعليمية والجامعية الرائدة سواء داخل اليمن أو خارج اليمن.

و- توفير شبكات معلومات تربط الجامعات والمؤسسات التعليمية مع الجامعات والمؤسسات المناظرة الأخرى داخلياً وخارجياً.

ز- الالتزام بإجراءات موثقة تعتمد في عمليات الاختيار والتوظيف والتعيين، مع ضرورة المقارنة الموضوعية بين المتقدمين للوظائف، والتأكيد على إجراء مقابلات شخصية فاحصة مع هؤلاء المتقدمين.

ثالثاً : ينبغي التركيز على تحقيق ضمان جودة المدخلات، إذ إن المدخلات هي من الأسس التي تحقق ضمان جودة العمليات وجودة المخرجات (الخدمات)، وهنا يؤكد الباحث على ما يأتي :

أ- ضرورة توفير الموارد المالية الكافية لاستمرار المسيرة التعليمية والعلمية والبحثية، على مستوى الأقسام العلمية والكليات، فهي تؤدي إلى استقطاب الكادر العلمي الفاعل، وإلى إنشاء المباني وتوفير جميع مستلزمات التعليم المستمر، ودعم البحوث العلمية في مختلف مفاصل وتخصصات التعليم.

ب- زيادة فاعلية شبكة الانترنت في الجامعات، إذ إن هذه الشبكة ضرورية لزيادة مستوى الاستفادة والتفاعل مع التطورات العلمية في ميادين العلم والبحث العلمي والخدمات التعليمية، من خلال ربط الأساتذة ومساعدتهم والعاملين في الإدارة مع مؤسسات العلم والمعرفة ومع جامعات ومؤسسات علمية وتعليمية معروفة بقدراتها وإمكانياتها العلمية والبشرية على المستوى الدولي.

ج- حل المشكلة القائمة في بعض الكليات والمؤسسات العلمية، إذ أنها تقتصر إلى المكتبات العلمية الحديثة وللكتير من الاختصاصات، وتفتقر إلى الدوريات في المجالات العلمية والإنسانية المحكّمة المتخصصة والحديثة في أغلب الاختصاصات العلمية والإنسانية، ومن المعلوم أهمية هذه الكتب والدوريات الحديثة للكادر العلمي والتدريسي والإداري، وكذلك طلبة الدراسات العليا.

رابعاً : إن التركيز على ضمان جودة الخدمات التعليمية غير كاف، وينبغي التركيز على ضمان جودة ونجاح العمليات وكل ما يخص الخدمات التعليمية، استكمالاً لضمان جودة الجامعة، وهنا يؤكد الباحث على ضرورة تطوير وتنمية نقاط القوة في الخدمات التعليمية، ومعالجة نقاط الضعف، ويؤشر الباحث ما يأتي :

أ- ضرورة الاستخدام الفاعل للحاسوب في تنفيذ الخدمات التعليمية بسبب ما يمكن أن يحققه هذا الاستخدام من كفاءة وفاعلية للعمليات التعليمية والخدمات المقدمة للمستفيدين من وجود الجامعة والمؤسسة التعليمية .

ب- حث وتحفيز العاملين في الجامعات من أساتذة وماعدين وإداريين على المشاركة في المؤتمرات العلمية المتخصصة، إذ إن هذه المشاركة تساهم في رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء بما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمات التعليمية.

ج- التطوير المستمر للخطط المتعلقة بالخدمات التعليمية في ضوء المستجدات والتطورات في مجال الاختصاصات وفي ضوء احتياجات أسواق العمل (الزبائن من الطلبة، والمؤسسات المناظرة والمستفيدة، الرسمية وغير الرسمية).

د- الاهتمام الأكثر بكل اختصاص علمي وإنساني من الاختصاصات، من خلال تخصيص ملف يتضمن بيانات كاملة حوله (مثل خطة الاختصاص ونماذج عن المفردات الدراسية والعلمية وقائمة بالأساتذة المتخصصين وبالمصادر المرشحة لهؤلاء من داخل اليمن).

- د- تدقيق ورقابة أفضل على الخدمات التعليمية من خلال المراجعة الدورية لمستوى هذه الخدمات والعمليات ونسبة التفوق والنجاح والفشل فيها وسحب عينات عشوائية من التقارير أو الملفات الخاصة بها لتدقيقها...
- و- عقد المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة بصورة دورية ولكل الأقسام بسبب ما تحققه من منافع للأساتذة والعاملين كافة في الجامعة وكتلياتها.
- ز- التوثيق الكامل والمفصل لجميع العمليات والخدمات التعليمية والإدارية مع التحديث الدوري وفقاً لمقتضيات التطوير.
- ح- السعي إلى تحسين جودة الأنظمة والإجراءات المالية بما يحقق عدالة في الرواتب والأجور تتسجم مع حجم العمل المبذول، مع مراعاة القيمة الزمنية للرواتب والأجور (القيمة الزمنية للنقود).
- ط- توفير الخدمات التكميلية للعاملين بأفضل مستوى جودة ممكن (مثل خدمات التأمين الصحي وخدمات الكافيتيريا...) وأن تتم هذه الخدمات بموجب عطاءات واضحة، وبشفافية عالية، مع مراعاة مصلحة الأساتذة والطلاب بالمقام الأول، ثم العاملين.
- ي- النظر بجدية في منح العاملين بعض العلاوات التي تزيد من دافعيتهم على العمل (مثل علاوة السكن وعلاوة المواصلات...)، وهذا قد يعوض جزئياً عن عدم الرضا عن مستوى عدالة الأجور المقررة بموجب الكادر الموحد.
- خامساً : استكمال نظام جودة التعليم من خلال التركيز على جودة التحصيل وجودة المخرجات، وفي هذا الاتجاه يؤكد الباحث على ما يأتي :
- أ- المحافظة على علاقات واتصالات مع الخريجين، واستضافتهم بصورة دورية، واستطلاع آراء المؤسسات وقطاعات وأرباب العمل في مستوى جودة هؤلاء الخريجين.
- ب- الاستطلاع الدوري لآراء الخريجين وآراء الطلبة بالمستويات المتقدمة والاسترشاد بآرائهم حول مستوى جودة كامل النظام التعليمي بالجامعة.
- ج- التحليل الدوري لجدوى المسابقات العلمية والدراسية المطروحة في ضوء التطور في الاختصاص واحتياجات قطاعات العمل (أسواق العمل) وهذا يتبعه تطوير وتعديل المقررات والخطط الدراسية أينما وكلما لزم الأمر.

د- التأهيل الكافي للطلبة للخروج إلى (أسواق العمل) وهذا يجري عبر تصميم البرامج التدريبية اللازمة (التطبيقات) واستضافة متخصصين من المؤسسات المعنية، وتعزيز وترسيخ علاقات الطلبة مع هذه المؤسسات التي تقدم الخدمات التطبيقية والإجرائية قبل التخرج.

سادساً : وضع توصيف وظيفي متكامل للقيادات الأمامية عن المؤسسات التعليمية والجامعية.
سابعاً : إجراء التقييم المستمر لجميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والمشرفين والعاملين في مفاصل العمل بالمؤسسات التعليمية والجامعية.

ثامناً : ضمان أن الأنشطة العملية والبرامج الدراسية المعتمدة تلبي متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وتتفق مع المعايير الدولية في التعليم العالي، ومتطلبات التخصص في مجالات التعليم المختلفة، وكذلك حاجات الجامعة، الطلبة، الدولة، المجتمع.

تاسعاً : تخصيص موازنات كافية لإغراض البحث العلمي وتحديث المكتبات الجامعية بمصادر المعلومات المتنوعة مع التركيز على الأبحاث المرتبطة بتنمية أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للوطن اليمني وحل مشكلاتها.

عاشراً : تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية المشتركة بين أساتذة الجامعات وقطاعات العمل المختلفة الحكومية والخاصة، وفق آليات تعاون واضحة بين الأطراف المعنية، وإيجاد التمويل اللازم لمشاريع البحث التطويرية.

حادي عشر : في حالة الجامعات الحكومية التأكد من أن الأموال العامة تذهب للأهداف الموضوعية من أجلها وإن هناك آليات لمحاسبة الأفراد والمؤسسات.

ثاني عشر : تشجيع التعاون مع الجهات العاملة تحت خيمة التطبيق المبدع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والجامعية وطنياً وعربياً ودولياً.

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

١. د.أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الإدارية.- القاهرة : دار الكتاب المصري، ١٩٨٤.
٢. د. أحمد سيد مصطفى وآخرون. برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المجال التربوي.- الوحة: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، ٢٠٠٢.
٣. الجودة الشاملة/ الدليل المتكامل. - القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٥م.
٤. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. - عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
٥. جي بيرى، نموذج نظام الجودة لإدارة الجودة في مدارس NSW.- جودة خدمة الإدارة، ١٩٩٨م.
٦. ديل بستر فيلد. إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: د. راشد بن محمد الحمالي. - الرياض : دار النشر العلمي والمطابع، ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٢م.
٧. د.زيد علي أحمد. المرشد لتحقيق النوعية. - بغداد: مطبعة الزمان، ١٩٨٨.
٨. د.يعقوب نشوان. التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين.- فلسطين : مطبعة مقداد، ٢٠٠٠.
٩. د.يوسف حجيم الطائي، د.محمد فوزي العبادي، د.هاشم فوزي العبادي. إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.- عمان : الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
١٠. د.محمد توفيق ماضي. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم. - القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.
١١. د.محمد عابدين. الجودة واقتصادياتها في التربية.- القاهرة : رابطة التربية الحديثة، مج ٩، ج ٤٤، ١٩٩٨م.
١٢. د.محمد عبدالوهاب العزاوي. إدارة الجودة الشاملة. - عمان : اليازوري، ٢٠٠٥م.

١٣. د.محمد قاسم القريوتي، ومهدي حسن زويلف . المفاهيم الحديثة في الإدارة : النظريات والوظائف.- عمان: المكتبة الوطنية، ١٩٩٣.
١٤. د.مؤيد عبدالحسين الفضل، د. يوسف حجيم الطائي. إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك/ منهج كمي. - عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
١٥. د.بصاد بسيوني عبد النبي. بحوث ودراسات في نظم التعليم.- القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠١.
١٦. د.بصاد بن عامر. قضايا هامة، الإدارة والتغيير.- القاهرة: النهضة العربية، ١٩٩٢.
١٧. د.سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة. - عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، ج١، ٢٠٠٩م.
١٨. د.سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة. - عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، ج٢، ٢٠٠٩م.
١٩. د.سلمان زيدان. الإدارة والأذرع المعاصرة. - صنعاء : مؤسسة الميثاق، ٢٠٠٦م.
٢٠. د.سيد الهواري. ملامح مدير المستقبل: من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية.- القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.
٢١. ستيوارت آر ليفاين، ما يكل إيه كروم. اكتشاف القائد الذي بداخلك (فن القيادة في العمل).- الرياض : مكتبة جرير، ٢٠٠٦م.
٢٢. د.عبد الله بالقاسم المعرفي. الإدارة المدرسية:أصولها وتطبيقاتها.- بنغازي:جامعة قار يونس، ١٩٩٣.
٢٣. د.عبدالستارعلي. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة.- عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٨.
٢٤. د.عبدالستارعلي. إدارة الإنتاج والعمليات.- عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٦.
٢٥. د.علي السلمي.إدارة الجودة الشاملة:متطلبات التأهيل للأيزو.- القاهرة:مكتبة غريب، ١٩٩٥.
٢٦. د.عماد الدين شعبان علي حسن. الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية.- الرياض: جامعة الرياض، ٢٠٠٥.

٢٧. د.فؤاد الشيخ سالم وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة.- عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٩٤.
٢٨. فرانكلين أوهارا. " دليل ISO 9000 للطلبة والحصول على شهادة معايير الجودة العالمية".- بيروت: الدار العربية للعلوم، ترجمة مركز التعريب والترجمة، ١٩٩٩.
٢٩. د.فريد راغب النجار. إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا.- الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، ١٩٩٧.
٣٠. د. فريد النجار. إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. - القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
٣١. د.صالح ناصر عليّيمات. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير). - عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
٣٢. د.صلاح الدين علام. التقويم التربوي المؤسسي.- عمان : دار الفكر العربي، ٢٠٠٣.
٣٣. د.توفيق محمد عبد المحسن. مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة وإيزو ٩٠٠٠.- القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٢.
٣٤. د.خضير كاظم حمود. إدارة الجودة الشاملة. - عمان : دار المسيرة، ٢٠٠٥م.
٣٥. د.خضير كاظم حمود. إدارة الجودة وخدمة العملاء. - عمان : دار المسيرة، ٢٠٠٢م.
٣٦. د.راوية حسن. السلوك في المنظمات. - الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ١٩٩٩.
٣٧. د.رعد عبدالله الطائي، د. عيسى قداد. إدارة الجودة الشاملة. - عمان : البازوري، ٢٠٠٨م.
٣٨. د.شاكر محمد فتحي. إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة.- القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٦.

ثانياً : الدوريات والبحوث العلمية :

٣٩. د.أبو هلال وآخرون. مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي دراسة تحليلية، الدائرة الاقتصادية، سلسلة تقارير الأبحاث رقم (٩).- فلسطين: مركز البحوث والدراسات الفلسطينية ١٩٩٨م.
٤٠. أبو شرار اليوسف. " تعزيز الجودة والارتباط بالتعليم العالي"، ورقة بحث مقدمة الى المنتدى الوطني حول تنافسية الأردن في التعليم العالي لبناء المعرفة والاقتصاد. - عمان : ١١-١٢ فبراير، ٢٠٠٧م.

٤١. د. أحمد سعيد درباس . " إدارة الجودة الكلية : مفهوما، وتطبيقاتها التربوية ، وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي (دراسة وصفية) .- الرياض: مجلة رسالة الخليج، العدد ٥٠، ١٩٩٤.
٤٢. د. أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس. ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر .- القاهرة : " الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة التربية، المجلد الثاني، العدد الأول، فبراير ٢٠٠٠ .
٤٣. إحصاءات مكتب الشؤون الأكاديمية/ جامعة القدس، ٢٠٠٤.
٤٤. البنك الدولي . اليمن مشروع الإبداع والتعليم العالي. - صنعاء : تقرير البنك الدولي رقم ٢٤٢٤٥، ٢٠٠٢م.
٤٥. أنعم محمد وكويران أحمد. ضبط الجودة في التعليم العالي: النموذج البريطاني، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الثاني للتعليم العالي. - صنعاء : ١٢-١٣ مارس (بالعربي) ٢٠٠٨م.
٤٦. الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع). كتب المدير ورجل الأعمال - القاهرة : السنة الأولى، العدد ٢٠، سبتمبر ١٩٩٣م.
٤٧. الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع). كتب المدير ورجل الأعمال - القاهرة : السنة الأولى، العدد ١٨، سبتمبر ١٩٩٣م.
٤٨. الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع). كتب المدير ورجل الأعمال - القاهرة : السنة الأولى، العدد ٦، فبراير ١٩٩٣م.
٤٩. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ المكتب الإقليمي للدول العربية - ٢٠٠٣م، ملزمة لمراجعة المادة الأكاديمية.- نيويورك : مشروع EQUAIP، 2008.
٥٠. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ المكتب الإقليمي للدول العربية .تقييم الجودة لعلوم الحاسوب وإدارة الأعمال في الجامعات العربية.- صنعاء : ٢٠٠٥م .
٥١. جامعة صنعاء. الكتاب السنوي الإحصائي (بالعربي).- صنعاء : إدارة الإحصاء ، جامعة صنعاء ، ٢٠٠٧م.

٥٢. وزارة الشؤون القانونية. قانون رقم ١٣ بشأن الجامعات والكليات الخاصة ومؤسسات التعليم العالي- الصحيفة الرسمية- : صنعاء ، ٢٠٠٥م.
٥٣. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إستراتيجية تطوير التعليم العالي في اليمن وملخص بالأنشطة ٢٠٠٠-٢٠١١م (بالعربي)- : صنعاء : ٢٠٠٦.
٥٤. وزارة التربية والتعليم العالي، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين: نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين خبرة فلسطينية، ورقة مقدمة لورشة العمل المتخصصة الأولى حول "تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي" والمنعقدة في جامعة حلب، ٢٢ - ٢٣ / شباط / ٢٠٠٣ سوريا، ٢٠٠٣.
٥٥. مركز المعلومات الأكاديمية الوطنية. التقرير النهائي: تطوير نظام الاعتماد في اليمن : مشروع تطوير التعليم العالي- : صنعاء : ٢٠٠٧ م .
٥٦. د.محمود الوادي، د. رعد الطائي. "ضمان الجودة: صياغة المنهج وتحليل الممارسة بالتركيز على كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية للارتفاع بمستوى أدائها"، دراسة مقدمة الى مؤتمر ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، للمدة من ٢١-٢٣ / ١٠ / ٢٠٠٣ .-عمان: جامعة الزرقاء الأهلية، ٢٠٠٣.
٥٧. د.مريم محمد إبراهيم الشرقاوي. "إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح).- القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية العدد (٢٣) سبتمبر ٢٠٠١.
٥٨. د.محمد رياض بندقجي. " اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى،دراسة ميدانية .- عمان: مجلة دراسات الجامعة الأردنية، ١٩٩٦.
٥٩. د.نعمان شحادة. نحو إستراتيجية جامعية عربية جديدة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي "دور الجامعات العربية في تعزيز الهوية العربية"، والمقدم للاجتماع السادس والثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية .- الدوحة : جامعة قطر، الفترة ٤ - ٦/١٠/٢٠٠٣.

٦٠. د. سالم سعيد القحطاني . " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي .- الرياض : معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، العدد (٧٨) إبريل ١٩٩٣ .
٦١. د. سعاد بسيوني عبد النبي. إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري.- القاهرة : دراسات في التعليم الجامعي، المجلد الأول ، العدد (٣) يناير ١٩٩٦ .
٦٢. د. عادل السيد الجندي . "إدارة الجودة الشاملة-دراسة تحليلية نقدية "-. القاهرة : التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد (٢٠) مايو ٢٠٠٠ .
٦٣. د. عباس الخفاجي وجيري بايرمان. " التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية" .- المنامة: مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثالث، العدد الثاني، يونيو، ١٩٩٥ .
٦٤. د. عبد العزيز أبو نبعة، و د. فوزية مسعد. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر.- دبي: جامعة الإمارات، ١٩٩٨ .
٦٥. عبد العظيم أنيس، "مقترحات لتحسين الجودة في التعليم"، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقد خلال الفترة (٢٠-٢١) في جامعة المنوفية، مايو-١٩٩٦ .
٦٦. د. عبد الله محمد البطي. إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي.- الرياض : مجلة التوثيق التربوي، ع ٤٢، ٢٠٠٠ .
٦٧. د. علاء الدين أحمد القوصي. "تجربة جامعة أسيوط في تقويم الأداء الجامعي"، دراسة مقدمة إلى مؤتمر رؤية جامعة المستقبل ٢٢-٢٤/٥/١٩٩٩.- القاهرة: جامعة القاهرة، ١٩٩٩ .
٦٨. د. علي هود با عباد. "المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية" المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المنعقدة في كلية التربية.- القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤ .

٦٩. د. عليان عبدالله الحولي. نظام معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية (ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي. الفلسطيني.- فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٤.

٧٠. د. صبري كامل الوكيل. إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر (بحث منشور في مؤتمر التعليم الأساسي : حاضره ومستقبله). - القاهرة : إبريل ١٩٩٧م.

٧١. د. ضياء الدين زاهر. " الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية " - القاهرة: مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد (٢٤) أكتوبر ١٩٩٥.

ثالثاً : الرسائل الجامعية :

٧٢. د. محمد عثمان المخلافي. " واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الأكاديمية الحكومية في اليمن " - عمان: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٣.

٧٣. مريم بنت بلعرب النبهاني، " تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠١.

٧٤. نبيل الصالح. تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، (رسالة دكتوراه). - فلسطين: جامعة الأقصى، ٢٠٠٧.

رابعاً : المجلات والصحف :

٧٥. مجلة يمن موتورز. - صنعاء : السنة الأولى، العدد ٣، نوفمبر ٢٠٠٧م.

٧٦. صحيفة الشرق الأوسط . شهادة حسن السلوك لسيارات نيسان. - لندن : صحيفة الشرق الأوسط، العدد ١٠٥٢٩، ٢٦ سبتمبر ٢٠٠٧م.

٧٧. صحيفة رسالة المكتبات. التعليم العالي والبحث عن الجودة. - صنعاء : جامعة صنعاء، العدد ١١، أكتوبر ٢٠٠٧م.

المراجع الأجنبية:

1. Bank, John, The Essence of Total Quality Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. , 2000).
2. Brennan, J. (1998). Quality Assurance in Higher Education A Legislative Review and Needs Analysis of Developments in Central and Eastern Europe: EC/Phare/ETF copyright.
3. Calpin-Davies, P., & Donnelly, A. (2006). Quality assurance of NHS funded healthcare education. Nurs Manag (Harrow), 13(6), 28-34.
4. Campbell, C., & Rozsnyai, C. (2002). Quality Assurance and the Dvelopment of Course Programmes: Bucharest, UNESCO, CEPES Papers on Higher Education.
5. Cizas, A. E. (1997). Quality assessment in smaller countries: problems and Lithuanian approach. Higher Education Management. Global J. of Engng. Educ., 9(1), 43-48.
6. Clair, Cay, Total Quality Management in information Services (London: Bowker Saur, 1997).
7. David, B., & Harold, T. (2000). Quality in Higher Education (Vol. 6): Routledge, part of the Taylor & Francis Group.
8. Davis, D. J., & Ringsted, C. (2006). Accreditation of undergraduate and graduate medical education: how do the standards contribute to quality? Adv Health Sci Educ Theory Pract, 11(3), 305-313.
9. Evans, James R., Applied Production And Operations Management (New York: West Publishing Company, 1993).
10. Fisher, Barry, Installing Implement the Document at Loughbrorough University (U.K: Loughbrorough University, 1996).

11. Heizer, Jay, and Barry Render, Operations Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2001).
12. Huang ,Cheng ,Chiou.,Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four -years Universities &Colleges that have Implemented the Principles of Total Quality Mmanagement. Unpublished Doctoral dissertation, The Oohio State University,1994.
13. Hutchines, david, Achieve Total Quality (New Jersey: Director Books, 1992).
14. Iirvin, Andrew, H. ,Leadeship Strategies for the Implementation of Total Quality Management at Five Research Universities, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University U.S.A, 1995.
15. J.M. Juran. Juran on Quality By Pesign. The Free Press , 1992.
16. Joseph R Jablanski. Implementing Total Quality Management. Pfeiffer & Company, 1990.
17. Kaldenberg D. & Gobeli D. Total Quality Management, 1995.
18. Kotler, Philip, Marketing Management (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000).
19. Krajewski, Lee J. and Larry P. Ritzman, Operations Management: Strategy and Analysis (Don Mills, Ontario, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 2000).
20. Lovelock, Christopher, and Lauren Wrigt, Principles of Service Marketing and Management, (New Jersey: Prentice-Hall International, 2002).
21. Lovelock, Christopher, Services Marketing (New Jersey: Prentice-Hall International, 2002).

22. Massy, William, Honoring the Trust: Quality and Cost Containment Higher Education New York: Anker Publishing, 2003).
23. Mitra, Amitava, "Fundamentals of quality Control and Improvement," Total Quality Management, 1996, no. 7, pp. 331-343.
24. National Quality Assurance and Accreditation. (2004). The Quality Assurance and Accreditation Handbook: National Quality Assurance and Accreditation.
25. Okland, John, Total Quality Management (New York: Butterworth Heinemanu, 2001).
26. Stebbing, I. , Quality Assurance: The Route to Efficiency and Competitiveness (London: Ellis Hopwood Ltd. , 1986).
27. Uichael Hammer & Jamen Champy. Reengineering The corporation. Harper Business Adivision of Harper Collins, 1993.
28. UK National Accreditation. (2004). Progrmme Specification: Sport and Exercise.Unpublished manuscript.
29. Verrall, G. M., Brukner, P. D., & Seward, H. G. (2006). 6. Doctor on the sidelines. Med J Aust, 184(5). 244-248.
30. Waters, J., An Introduction to Operations Management (New York: Addison Wesley publishing Company, 1992).
31. Wayne, G. (2000). North Dakota Standards and Benchmarks Content Standards Physical Educatio: Bismarck, North Dakota.
32. Wyckoff, D. New Tools for Achieving Service Quality, The Cornaell H.R.A Quarterly, November 1984.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

١. إدارة سلسلة الإمداد والجودة / طرق ونماذج ونظريات.
٢. الإدارة والهندسة الصناعية.
٣. آفاق الجودة – الجودة في القطاع الصحي.
٤. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.
٥. معهد دبي لتنمية الموارد البشرية.
٦. منتدى الجودة الإلكتروني – المجلس السعودي للجودة.
٧. ويكيبيديا الموسوعة الحرة.

الملاحق

- ملحق رقم (١) رسالة تحكيم الاستبيان
- ملحق رقم (٢) استمارة الاستبيان قبل التحكيم
- ملحق رقم (٣) استمارة الاستبيان بعد التحكيم
- ملحق رقم (٤) الأستاذة المحكمون للاستبيان

ملحق رقم (١) رسالة بشأن تحكيم الاستبيان

الأخ الأستاذ /

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع : تحكيم الاستبيان

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها ثم تعديلها وتطويرها قبل تطبيقها ميدانياً، والغرض من هذا الاستبيان هو التعرف على واقع جودة التعليم في الجامعات اليمنية و تحديد الصعوبات وتقديم المقترحات لتطويرها في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ويقوم الباحث بإجراء هذا البحث للحصول على درجة الدكتوراه في (إدارة الأعمال) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية)" ، ولقد اعتمد الباحث على الأدب الإداري، والدراسات السابقة، في التوصل إلى التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة الجامعية بأنها عملية تطويرية نظامية مخططة وهادفة وشاملة ومستمرة ، بهدف تطوير وتحسين الأداء الإداري والفني للإدارة الجامعية من خلال القيادة التشاركية والتدريب والتطوير المستمر لتحسين مخرجات الجامعة كنظام متكامل، يشكل فعال، يوفر الوقت والجهد، ويلبي حاجات الدولة والمجتمع، ويحقق أهداف الإدارة الجامعية المنشودة بكفاءة عالية و جودة.

لقد تم تصميم فقرات الاستبيان ليشمل خمسة مجالات تقيس الجودة التعليم العالي في ظل إدارة الجودة الشاملة هي موضحة في الاستبيان المرافق لهذه الرسالة.

وحيث أنكم من المختصين في الإدارة التعليمية و الجامعية ومن المهتمين بالبحث العلمي، فإن ثقة الباحث بكم تدفعه ليضع الاستبيان بين أيديكم لإبداء رأيكم في فقراته للتأكد من دقة صياغتها ووضوحها وسهولة الإجابة عليها، ولمعرفة مدى ترابطها و ملائمتها لموضوع البحث، وإن اهتمامكم بتحكيم هذه الأداة وتقويمها سيكون له مردود إيجابي في تطويرها وإعادة صياغتها ليتمكن الباحث من بنائها في صورتها النهائية في ضوء ملاحظاتكم القيمة قبل توزيعها وتطبيقها ميدانياً.

و تقبلوا الاحترام الوافر ،،،

الباحث/ نجيب محمد الكميم

ملحق رقم (٢) استمارة الاستبيان قبل التحكيم

الأستاذ الكريم - الأستاذة الكريمة

بعد السلام والاحترام الوافر ،،

يجري الباحث دراسة تحليلية لواقع جودة التعليم في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في العملية التعليمية، والمساهمة في تحقيق النهوض والتطوير المستمر للمؤسسات التعليمية. وقد جرى تصميم هذا الاستبيان لتغطية المحاور الأساسية لهذه الدراسة، آمليين منكم المساعدة في الإجابة على الفقرات الواردة فيه. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

نجيب محمد الكميم

بيانات شخصية:

١- المركز الوظيفي الحالي :

٢- التحصيل العلمي :

--- دكتوراه	--- ماجستير أو دبلوم عال	--- بكالوريوس
-------------	--------------------------	---------------

٣- المرتبة العلمية:

--- أستاذ	--- أستاذ مشارك	--- أستاذ مساعد
--- مدرس	--- مدرس مساعد	--- محاضر

٤- الجنس :

--- ذكر	--- أنثى
---------	----------

٥- الخبرة في العمل الجامعي (داخل وخارج الجامعة):

--- أقل من ٥ سنوات	--- من ٥ – أقل من ١٠ سنوات
--- من ١٠ – أقل من ١٥ سنوات	--- من ١٥ – أقل من ٢٠ سنة
--- من ٢٠ – أقل من ٢٥ سنة	--- من ٢٥ – أقل من ٣٠ سنة
--- ٣٠ سنة فأكثر	

٦- العمر:

--- أقل من ٣٠ سنة	--- ٣٠ – أقل من ٣٥ سنة
--- ٣٥ – أقل من ٤٠ سنة	--- ٤٠ – أقل من ٤٥ سنة
--- ٤٥ – أقل من ٥٠ سنة	--- ٥٠ – أقل من ٥٥ سنة
--- ٥٥ – أقل من ٦٠ سنة	--- ٦٠ سنة فأكثر

المحور الأول: ممارسات الإدارة العليا

الفرق	غالباً	أحياناً	نادراً	أطلقاً	الفقرات
					١- تعمل إدارة الجامعة على تقويم أداء كل عضو هيئة تدريس من منظور الطلبة
					٢- تعمل إدارة الجامعة على تقويم أداء كل عضو هيئة تدريس من منظور رئيسه المباشر
					٣- يجري تقويم أداء كل إداري من منظور العاملين ذوي العلاقة
					٤- يجري تقويم أداء كل إداري من منظور قطاعات الطلبة ذات العلاقة
					٥- يجري تقويم أداء كل إداري من منظور رئيسه المباشر
					٦- أن فلسفة الجامعة تركز على التعليم الجامعي بالجودة العالية
					٧- تتبنى الجامعة رسالة مؤسسية تؤكد على التعليم الجامعي الذي يلبي حاجات الطلبة
					٨- تطرح الجامعة البرامج التعليمية التي تلبي متطلبات سوق العمل
					٩- تؤكد الجامعة على جودة التعليم الجامعي كقيمة مشتركة يجب أن يتبنّاها جميع العاملين
					١٠- تجري الجامعة عملية تخطيط استراتيجي شامل لجميع الكليات
					١١- تطلب إدارة الجامعة من كل كلية تقديم خطة شاملة للمدة القادمة.
					١٢- تمارس إدارة الجامعة رقابة فاعلة على جميع كليات الجامعة
					١٣- تشجع الجامعة على الإبداع من خلال

					وضع البرامج التي تدعم المبدعين
					١٤ - تشجع الجامعة كلياتها على المشاركة في المسابقات المتخصصة
					١٥ - تدعم إدارة الجامعة البحث العلمي من خلال السعي الدائم إلى تطويره
					١٦ - تتبنى الجامعة توجهاً عاماً لاستخدام الحاسوب في تنفيذ الأنشطة الإدارية
					١٧ - تتبنى الجامعة توجهاً عاماً لاستخدام الحاسوب في تنفيذ الأنشطة التعليمية

المحور الثاني: نظام ضمان الجودة

الافتتاح	الافتتاح	الافتتاح	الافتتاح	الافتتاح	الفقرات
					١٨- هناك وحدة تنظيمية أو أكثر في الجامعة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة التعليم في الجامعة
					١٩- تضع الجامعة آلية واضحة لسير جميع النشاطات في الجامعة
					٢٠- تعتمد الجامعة وصفاً وظيفياً واضحاً (يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح)
					٢١- هناك تحديد واضح للمؤهلات اللازمة لشغل جميع الوظائف في الجامعة
					٢٢- تعقد الجامعة دورات متخصصة

					لتحسين أداء التدريسيين بالجامعة
					٢٣- تعقد الجامعة دورات متخصصة لتحسين أداء الإداريين بالجامعة
					٢٤- تضع الجامعة معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية في الجامعة
					٢٥- تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء لإجراء عمليات المقارنة مع أداء المؤسسات التعليمية الرائدة
					٢٦- توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها مع جامعات يمنية
					٢٧- توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها مع جامعات عربية
					٢٨- توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها مع جامعات أجنبية
					٢٩- تراعي الجامعة شروطا محددة في التوظيف تستند إلى المعرفة في مجال الاختصاص المطلوب
					٣٠- تلتزم الجامعة في توظيف أي شخص في الجامعة بمجموعة من الإجراءات الموثقة
					٣١- يخضع أي مرشح للتوظيف في الجامعة إلى مقابلة شخصية قبل

					قرار التعيين
					٣٢- تجري المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة في مجال الاختصاص

المحور الثالث: ضمان جودة المدخلات

الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أطلقًا
٣٣- تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالتدريسيين لتقويم أدائهم					
٣٤- تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالإداريين لتقويم أدائهم					
٣٥- توفر الجامعة المستلزمات (مواد/ أدوات/ أجهزة) اللازمة لسير العملية التعليمية					
٣٦- توفر الجامعة المستلزمات (مواد/ أدوات/ أجهزة) اللازمة لتنفيذ البحوث					
٣٧- توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لسير العملية التعليمية					
٣٨- توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لإجراء البحوث					
٣٩- أعداد أجهزة الحاسوب في					

					مختبرات الجامعة كافية لأعداد المستخدمين من الطلبة
					٤٠- أعداد أجهزة الحاسوب تكفي مستخدميها من الأساتذة
					٤١- أعداد أجهزة الحاسوب تكفي مستخدميها من الإداريين
					٤٢- تتوفر في الجامعة مختبرات حاسوب تلبي الاحتياجات بفاعلية
					٤٣- شبكة الانترنت بالجامعة كافية لخدمة أعضاء الهيئة التدريسية بفاعلية
					٤٤- شبكة الانترنت بالجامعة كافية لخدمة الطلبة بفاعلية
					٤٥- تتوفر في الجامعة مختبرات علمية تلبي احتياجات الدوائر
					٤٦- تتوفر في الجامعة العدد الكافي من المكتبات
					٤٧- عدد عناوين في مكتبات الجامعة يلبي احتياجات المستفيدين
					٤٨- تتوفر في مكتبات الجامعة الدوريات المتخصصة بصورة كافية

				٤٩- يتوفر في مكتبات الجامعة الدوريات الحديثة بصورة كافية
				٥٠- أعضاء الهيئة التدريسية على معرفة كافية باستخدام الحاسوب
				٥١- أعداد التدريسيين في الجامعة يناسب أعداد الطلبة
				٥٢- مستوى استخدام العمل الجزئي Part-Time في الجامعة
				٥٣- عدد العاملين في الجامعة (من غير التدريسيين) أعلى من احتياجات الجامعة

المحور الرابع: ضمان جودة العمليات

الفرق	نعم	غالباً	أحياناً	نادرًا	أطلقاً
٥٤- يجري تقييم دوري لأداء الكادر التدريسي في الجامعة					
٥٥- يجري تقييم دوري لأداء الكادر الإداري في الجامعة					
٥٦- يجري استخدام الحاسوب في ممارسة وتنفيذ الأنشطة الإدارية					
٥٧- يجري استخدام الحاسوب في ممارسة وتنفيذ الأنشطة التعليمية					

					٥٨- مستوى مشاركة الأساتذة في المؤتمرات العلمية المتخصصة
					٥٩- مستوى مشاركة الإداريين في المؤتمرات ذات العلاقة باختصاصاتهم
					٦٠- يجري التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية لإجراء البحوث المشتركة
					٦١- يجري العمل باستمرار في الجامعة على تطوير المقررات والمناهج الدراسية
					٦٢- يجري العمل باستمرار على تطوير الخطط الدراسية للمقررات
					٦٣- يجري وضع قائمة بأسماء الكتب المعتمدة كمصادر لكل مقرر
					٦٤- يجري إعداد ملف لكل مقرر يتضمن بيانات كاملة حوله (خطته الدراسية ونماذج من الامتحانات...).
					٦٥- يسلم كل عضو هيئة تدريس الإجابات النموذجية بعد كل امتحان نهائي من الامتحانات الفصلية

					٦٦- يسلم كل عضو هيئة تدريس الإجابات النموذجية بعد كل امتحان من الامتحانات النهائية
					٦٧- يجري اعتماد أسلوب الامتحان الموحد لشعب المقرر الواحد التي يدرسها نفس المدرس
					٦٨- يجري اعتماد أسلوب الامتحان الموحد لشعب المقرر الواحد التي يدرسها عدة مدرسين.
					٦٩- يجري اعتماد أسلوب التصحيح المشترك للدفاتر الامتحانية في نفس الكلية
					٧٠- يجري سحب عينات عشوائية من دفاتر الامتحان النهائي المصححة من أجل تدقيقها
					٧١- يجري تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء البحوث
					٧٢- يجري عقد المؤتمرات باستمرار في مجال الاختصاص
					٧٣- هناك توثيق كامل مفصل للإجراءات المطلوبة لكل جوانب العملية التعليمية.
					٧٤- هناك توثيق كامل مفصل

					للإجراءات المطلوبة لكل جوانب العملية الإدارية
--	--	--	--	--	--

					٧٥- يتقاضى العاملون رواتبهم كاملة دون تأخير
					٧٦- الزيادة السنوية على الراتب تعدّ زيادة كافية تنسجم مع مستوى غلاء المعيشة
					٧٧- أسعار التأمين الصحي مناسبة للعاملين
					٧٨- شروط التأمين الصحي تلائم العاملين
					٧٩- قيمة العلاوة الإدارية تنسجم مع حجم العمل الإداري
					٨٠- تمنح الجامعة علاوة سكن للعاملين المقيمين خارج أماكن سكناهم
					٨١- تمنح الجامعة علاوة مواصلات للعاملين المقيمين بعيدا عن الجامعة.
					٨٢- مستوى الأجور المقررة وفقا للكادر الموحد هو مستوى عادل

المحور الخامس: ضمان جودة المخرجات

الفقرات	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أطلاقاً
٨٣- تجري المحافظة على علاقات دائمة مع الخريجين					
٨٤- تجري استضافة الخريجين في الجامعة للاستماع إلى مشكلاتهم					
٨٥- يجري استطلاع آراء المؤسسات التي يعمل بها خريجو الجامعة للتعرف على نقاط القوة في هؤلاء الخريجين					
٨٦- يجري استطلاع آراء الطلبة في الهيئة التدريسية					
٨٧- يجري استطلاع آراء الطلبة في التسهيلات المادية اللازمة للعملية التعليمية					
٨٨- يجري استطلاع آراء الطلبة في الخدمات التكميلية في الجامعة (كافتيريا، مواقف سيارات، أنشطة رياضية...)					
٨٩- يجري تحليل مدى جدوى المقررات الدراسية المطروحة حالياً في ضوء مستوى جودة					

					الخريجين
					٩٠- يجري تطوير المقررات والبرامج الدراسية في ضوء جودة الخريجين
					٩١- تجري المقارنة المرجعية للبرامج التعليمية مع البرامج التعليمية للمؤسسات التعليمية الرائدة في العالم في المجالات المشابهة
					٩٢- يجري تصميم برامج تدريبية للطلبة تخدمهم عند الخروج إلى سوق العمل
					٩٣- تجري استضافة متخصصين من المؤسسات التي يعمل فيها الخريجون للاستفادة من تقويمهم لجودة خريجي الجامعة
					٩٤- تسعى الجامعة إلى ترسيخ علاقة الطلبة مع المؤسسات قبل الخروج إلى سوق العمل

ملحق رقم (٣) استمارة الاستبيان بعد التحكيم

الأستاذة الكريمة

الأستاذ الكريم

بعد السلام والاحترام الوافر. .

يجري الباحث دراسة تحليلية لواقع جودة التعليم في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في العملية التعليمية، والمساهمة في تحقيق النهوض والتطوير المستمر للمؤسسات التعليمية. وقد جرى تصميم هذا الاستبيان لتغطية المحاور الأساسية لهذه الدراسة، آملين منكم المساعدة في الإجابة على الفقرات الواردة فيه. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

نجيب محمد الكميم

بيانات شخصية:

١- المركز الوظيفي الحالي :.

.....

٢- التحصيل العلمي :

--- دكتوراه	--- ماجستير أو دبلوم عال	--- بكالوريوس
-------------	--------------------------	---------------

٣- المرتبة العلمية:

--- أستاذ	--- أستاذ مشارك	--- أستاذ مساعد
--- مدرس	--- مدرس مساعد	--- محاضر

٤- الجنس :

--- ذكر	--- أنثى
---------	----------

٥- الخبرة في العمل الجامعي (داخل وخارج الجامعة):

--- أقل من ٥ سنوات	--- من ٥ – أقل من ١٠ سنوات
--- من ١٠ – أقل من ١٥ سنوات	--- من ١٥ – أقل من ٢٠ سنة
--- من ٢٠ – أقل من ٢٥ سنة	--- من ٢٥ – أقل من ٣٠ سنة
--- ٣٠ سنة فأكثر	

٦- العمر:

--- أقل من ٣٠ سنة	--- ٣٠ – أقل من ٣٥ سنة
--- ٣٥ – أقل من ٤٠ سنة	--- ٤٠ – أقل من ٤٥ سنة
--- ٤٥ – أقل من ٥٠ سنة	--- ٥٠ – أقل من ٥٥ سنة
--- ٥٥ – أقل من ٦٠ سنة	--- ٦٠ سنة فأكثر

المحور الأول: جودة الممارسات الإدارية

الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أطلاقاً
١- تعمل إدارة الجامعة على تقويم أداء كل عضو هيئة تدريس من منظور الطلبة					
٢- تعمل إدارة الجامعة على تقويم أداء كل عضو هيئة تدريس من منظور رئيسه المباشر					
٣- يجري تقويم أداء كل إداري من منظور العاملين ذوي العلاقة					
٤- يجري تقويم أداء كل إداري من منظور قطاعات الطلبة ذات العلاقة					
٥- يجري تقويم أداء كل إداري من منظور رئيسه المباشر					
٦- تتبنى الجامعة رسالة مؤسسية تؤكد على التعليم الجامعي الذي يلبي حاجات الطلبة					
٧- تطرح الجامعة البرامج التعليمية التي تلبي متطلبات سوق العمل					
٨- تؤكد الجامعة على جودة التعليم					

					الجامعي كقيمة مشتركة يجب أن يتبناها جميع العاملين
					٩- تجري الجامعة عملية تخطيط استراتيجي شامل لجميع الكليات
					١٠- تطلب رئاسة الجامعة من الكليات خطة شاملة للمدة القادمة.
					١١- تشجع الجامعة على الإبداع من خلال وضع البرامج التي تدعم المبدعين
					١٢- تدعم الجامعة البحث العلمي والسعي الدائم إلى تطويره
					١٣- تتبنى الجامعة توجهاً عاماً لاستخدام الحاسوب في تنفيذ الأنشطة التعليمية والإدارية

المحور الثاني: نظام ضمان الجودة

الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أطلقًا
١٤- هناك وحدة تنظيمية أو أكثر في الجامعة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة التعليم في الجامعة					
١٥- تضع الجامعة آلية واضحة لسير جميع النشاطات في الجامعة					

					١٦- هناك تحديد واضح لمؤهلات شغل جميع الوظائف في الجامعة
					١٧- تعقد الجامعة دورات لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس
					١٨- تعقد الجامعة دورات لتحسين أداء الإداريين بالجامعة
					١٩- تضع الجامعة معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية
					٢٠- تستخدم الجامعة مؤشرات أداء لإجراء عمليات المقارنة مع أداء المؤسسات التعليمية الرائدة
					٢١- توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها مع جامعات أخرى
					٢٢- تراعي الجامعة شروطا محددة في التوظيف تستند إلى المعرفة في مجال الاختصاص المطلوب
					٢٣- تجري المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة في مجال الاختصاص

المحور الثالث: ضمان جودة المدخلات

الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أطلاقاً
٢٤- تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالتدريسيين لتقويم الأداء					
٢٥- تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالإداريين لتقويم كفاءة الأداء					
٢٦- توفر الجامعة المستلزمات البشرية والمادية والمالية اللازمة لسير العملية التعليمية					
٢٧- توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لإجراء ودعم البحوث					
٢٨- أعداد أجهزة الحاسوب في مختبرات الجامعة كافية لأعداد المستخدمين من الأساتذة والإداريين والطلبة					
٢٩- تتوفر في الجامعة مختبرات حاسوب تلبي الاحتياجات التعليمية					
٣٠- شبكة الانترنت بالجامعة كافية لخدمة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة					
٣١- يتوفر في الجامعة العدد الكافي					

					من المكتبات
					٣٢- عدد عناوين في مكتبات الجامعة يلبي احتياجات المستفيدين
					٣٣- يتوفر في مكتبات الجامعة الدوريات المتخصصة بصورة كافية
					٣٤- أعضاء الهيئة التدريسية على معرفة باستخدام الحاسوب
					٣٥- أعداد التدريسيين في الجامعة يناسب أعداد الطلبة

المحور الرابع: ضمان جودة العمليات

الطلاق	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات
					٣٦- يجري تقويم دوري لأداء الكادر التدريسي والإداري في الجامعة
					٣٧- يجري استخدام الحاسوب في ممارسة وتنفيذ الأنشطة التعليمية والإدارية
					٣٨- يشارك الأساتذة في المؤتمرات العلمية المتخصصة
					٣٩- يجري التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية لإجراء البحوث المشتركة

					٤٠- يجري العمل باستمرار في الجامعة على تطوير المقررات والمناهج الدراسية
					٤١- تؤشر أسماء الكتب المعتمدة كمصادر لكل مقرر
					٤٢- يجري إعداد ملف لكل مقرر يتضمن بيانات كاملة حوله (خطته الدراسية ونماذج من الامتحانات...).
					٤٣- يجري سحب عينات عشوائية من دفاتر الامتحان النهائي المصححة من أجل تدقيقها
					٤٤- تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث
					٤٥- يجري عقد المؤتمرات باستمرار في مجال الاختصاص
					٤٦- هناك توثيق كامل مفصل للإجراءات المطلوبة لكل جوانب العملية التعليمية.
					٤٧- هناك توثيق كامل مفصل للإجراءات المطلوبة لكل جوانب العملية الإدارية

					٤٨ - يتقاضى العاملون رواتبهم كاملة دون تأخير
--	--	--	--	--	--

المحور الخامس: ضمان جودة المخرجات

الطلاق	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات
					٤٩ - تجري المحافظة على علاقات دائمة مع الخريجين
					٥٠ - تجري استضافة الخريجين في الجامعة للاستماع إلى مشكلاتهم
					٥١ - يجري استطلاع آراء المؤسسات التي يعمل بها خريجو الجامعة للتعرف على نقاط القوة في هؤلاء الخريجين
					٥٢ - يجري استطلاع آراء الطلبة في الهيئة التدريسية
					٥٣ - يجري استطلاع آراء الطلبة في التسهيلات المادية اللازمة للعملية التعليمية
					٥٤ - يجري استطلاع آراء الطلبة في الخدمات التكميلية في الجامعة (كافتيريا، مواقف سيارات، أنشطة رياضية...)

					٥٥- تجري المقارنة المرجعية للبرامج التعليمية مع البرامج التعليمية للمؤسسات التعليمية الرائدة في العالم في المجالات المشابهة
					٥٦- يجري تصميم برامج تدريبية للطلبة تخدمهم عند الخروج إلى سوق العمل
					٥٧- تجري استضافة متخصصين من المؤسسات التي يعمل فيها الخريجون للاستفادة من تقويمهم لجودة خريجي الجامعة

الملحق رقم (٤)
أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

١. الأستاذ الدكتور عبد الحكيم الشرجبي / رئيس جامعة العلوم الحديثة.
٢. الأستاذ الدكتور أحمد عبد الله بشر / رئيس جامعة المستقبل.
٣. الأستاذ الدكتور عبد العزيز محمد الكميم / نائب رئيس جامعة عمران.
٤. الأستاذ الدكتور / قلن قود – رئيس قسم إدارة الأعمال – كلية فرننت رنج – ولاية كلورادو - الولايات المتحدة الأمريكية.
٥. الدكتور / أحمد عوض بن مبارك – مدير مركز إدارة الأعمال بجامعة صنعاء.