جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأنبار
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
برنامج الدكتوراه

محاضرات مادة الادارة والادارة الرياضية

المحاضرة السادسة

ضمان الجودة في التعليم الجامعي

إعداد
الأستاذ الدكتور
وعد عبد الرحيم فرحان
أستاذ المناهج والادارة
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
جامعة الأنبار

2020 – 2019

ضمان الجودة في التعليم الجامعي

إن من أهم النظريات الادارية المرغوبة والسائدة في المرحلة الحالية هي ادارة الجودة الشاملة ، ويرتبط هذا المفهوم بالجودة ذاتها والتي تدل على مجموعة من الصفات والميزات التي تتعلق بنوعية الخدمة لإرضاء المستفيدين بصورة كاملة، حيث بدأ الاهتمام بها بسبب الأزمة التي أثرت في الاقتصاد الياباني مع نهاية الحرب العالمية الثانية وسببت خسارة كبيرة في الأسواق للصناعة الأمريكية في الستينات من القرن الماضي ، مما دفعهم الى تبني هذه الادارة .

وأكدت معظم الدراسات أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة له آثار ايجابية على أداء المؤسسات التي تطبقها وذلك من خلال زيادة الإنتاجية وتحسن مستوى الأرباح وانخفاض التكاليف وتحسين الأداء وعلاقات الموظفين وارتفاع الرضا الوظيفي لديهم ولذلك إزداد الأهتمام بها وازدادت سرعة إنتشارها في العالم ولمختلف المجالات.

إلا أن جودة الخدمة في التعليم الجامعي لم تعطى الأهتمام الكافي ، ومن هنا لابد من الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، كون التعليم لاينظر له على انه نظام خدمات لامقابل لها، بل أصبح ينظر اليه كنظام إنتاج يقيّم في ضوء تكلفته والعائد منه، ولم يعد النظام التعليمي يعمل بمعزل عن النظم الآخرى ، حيث تتوقع تلك النظم من النظام التعليمي أن يوفر لها مخرجات في مستوى جودة تتناسب مع احتياجاته ، وان أي نقص أو تقصير في هذه المخرجات يكلف النظم الأخرى تكاليف كثيرة في إعداد برامج تأهيل وتدريب، والنظام التعليمي لابد أن يطور أهدافه وعملياته ومخرجاته ، حتى تتلائم مع التغيرات المتسارعة التنافسية التي يمر بها العالم الآن، وتُعد جودة التعليم إحدى القضايا المهمة والحيوية في نظام التعليم المعاصر، فالمناهج التعليمية التي طبقت لتحسين نوعية التعليم في الماضي قد حققت تحسنا محدوداً في الأداء الأكاديمي في التعليم الثانوي والجامعي ،غير أن جودة التعليم لاتزال موضوعاً مثيراً للأهتمام حيث أن النظام الحالي في العديد من البلدان لايهيء الطلبة كمخرجات جيدة لسوق العمل بصورة كافية ، ولايمنحهم الفرصة للأبداع والأبتكار للتعبير عن طاقاتهم، وتسعى الجودة الشاملة الى إعداد طلبة بسمات وخصائص معينة تجعلهم قادرين على التكيف مع تدفق المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم العلمي والثقافي الهائل، بحيث لاينحصر دورهم في استهلاك المعرفة بل في كيفية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها في عملية التعليم والتعلم ، لتخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع، ولذلك فأن تحقيق الجودة في العملية التعليمية التعليمة يتطلب توجيه كل الملاكات البشرية والمناهج الدراسية والعمليات والبنى التحتية للمساهمة الفعالة في تكوين وإعداد الكفايات العلمية التي تؤدي دوراً بارزاً في تلبية احتياجات سوق العمل للنهوض بالمجتمع وتلبية احتياجاته.

وقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير منذ عام (1987) مجموعة من المعايير والمواصفات مثل مجموعة (**ISO-9000**) للأعوام (1994،1987، 2000)، وهذه المعايير تركز

على تحقيق ضمان الجودة وتكريسه، حيث يؤدي تطبيق هذه المعايير الى فوائد متعددة في التعليم الجامعي ، اذ أنها تحسن الأداء الجامعي، وتحقق رضا الطلبة وسوق العمل والمجتمع عن خدمات التعليم الجامعي.

لقد نشأ مفهوم ضمان الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية في بدايات القرن الماضي آخذا شكل الاعتماد الأكاديمي وبدأ كنشاط اختياري غير حكومي يهدف الى الأرتقاء بنوعية التعليم في المدارس والكليات والجامعات والمتتبع لمسيرة التعليم الجامعي بشتى تخصصاته وفروعه واتجاهاته الحديثة، يلمس التغيير المستمر الذي تشهده جامعات الدول المتقدمة، وهذا بحد ذاته يشكل تحدياً كبيراً لأنظمتنا التعليمية في الوقت الراهن ،لأن التعليم ليس فقط يتم تقديمه لكل المواطنين فحسب، بل التأكيد على التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية لصناعة عقل الأنسان الذي يًعد رأس المال الحقيقي في عصر العولمة والمعلوماتية، وغدت الجامعات تتنافس في تأهيل وبناء الأنسان الذي يستطيع التكيف والمواجهة في عالم المعرفة المتطور والمتسارع بلا حدود.

ويواجه التعليم الجامعي في الدول العربية عامة والجامعات العراقية خاصة العديد من التحديات والمشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافه ومن أبرز هذه المعوقات والمشكلات هي:

1. ازدياد أعداد الطلبة المقبولين في الجامعات.
2. التزايد الكمي في الجامعات على حساب المستوى الكيفي مما أدى الى تدني جودة التعليم الجامعي.
3. بروز الجامعات الأهلية التي تهدف أغلبها الى الربحية في أهدافها مما يؤدي الى فقدان الاداء النوعي في عمليات التعليم.
4. عدم تأهيل وتدريب الملاك الأكاديمي والفني والطلبة في رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي.
5. تعقيد الأنظمة والقوانين والتعليمات مما يؤدي الى عرقلة الأمور الأدارية والتعليمية.
6. فرص العمل للخريجين محدودة بعد تخرجهم.
7. مركزية اتخاذ القرارات وانعدام مشاركة من تهمه العملية التعليمية في اتخاذ القرارات.
8. ضعف الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم.
9. عدم تغيير الإدارات بصورة مستمرة لإفساح المجال للطاقات المختلفة لإثبات قدراتها والتخلص من البيروقراطية والروتين والفساد الأداري.
10. تدني مستوى البحث العلمي .

وفي ضوء ما سبق وفي ظل الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي وانسجاماً مع الأصوات التي تنادي بضرورة تطوير هذا التعليم والوصول به الى مستويات نوعية أفضل، فأنه من الضروري أن يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للمحافظة على الأداء النوعي والمتميز لهذه المؤسسات، ولمواكبة التطورات العلمية والمعرفية،مما يدعو الجامعات لأعادة النظر في العملية التربوية والتعليمية (**مدخلات ،وعمليات ،ومخرجات**) من أجل رفع كفاية التعليم وتجويد مكوناته وتجسيد البعد النوعي لعناصر النظام التعليمي في الجامعات.

والمشكلة هو ان التعليم الجامعي في العراق يعيش بحالة من عدم الاستقرار ويمر بمرحلة حرجة تحتاج الى حالة من التوقف والتحليل للواقع لتحسين القدرات التنافسية في ظل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يدعو الى تطبيق رؤى ونظريات جديدة في النظام التعليمي من أجل التطور والأرتقاء واستقطاب المزيد من الطلبة، وتوفير تخصصات جديدة ومتنوعة استجابة للطلب والأقبال المتزايد على التعليم الجامعي، ولذلك أصبح من الضروري الأهتمام بالمرتكزات الأساسية في التعليم الجامعي المتمثلة بالتدريس والخدمات والأنظمة والأدارة والرعاية المتوازنة التي تكفل ألا يكون الأرتقاء كمياً على حساب النوعية الجديدة ،لأن التحدي الكبير للتعليم الجامعي في الوقت الراهن ليس فقط تقديم المعلومات والمعارف بل يجب أن يقدم بجودة عالية، لذلك فإن جانباً أساسياً من مشكلة التعليم الجامعي هي مشكلة في التطبيقات الأجرائية لأدارة الجامعات وليس في النظريات المجردة والتي تُعد أساساً لتطوير التعليم وجودته ، ومن هنا برزت المشكلة في التوصل الى قائمة من المعايير تصلح للتطبيق الأجرائي لضمان جودة التعليم الجامعي بعد التعرف على مفاهيم الجودة وادارة الجودة الشاملة وأهم المعوقات الي تعيق تطبيق مباديء الجودة الشاملة ، ويمكن تحديد المشكلة الحالية بالأسئلة الأتية:

1. ماهو مفهوم الجودة وادارة الجودة الشاملة وضمان الجودة؟
2. ماهي متطلبات ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟
3. ماهي التطبيقات الأجرائية لضمان جودة التعليم الجامعي؟

و تكمن أهمية طرح الموضوع من كونه محاولة لتسليط الضوء على هذه الادارة المهمة التي تتتسم بالحداثة نسبياً كونها بدأت تطبق في مؤسسات التعليم العالي بشكل واسع على الصعيد العالمي والعربي والعراقي ، ألا وهو نظام ادارة الجودة الشاملة، حيث أهتمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق بأدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في النظام التعليمي، إذ فتحت قسم متخصص بادارة الجودة الشاملة في العام (2008) ، ونحن الان في بداية القرن الحادي والعشرين الذي شعاره التطوير والتحديث والجودة في جميع المجالات، لذا فأن التطبيق الأجرائي لمباديء وأساليب الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يُعد في غاية الأهمية ، وذلك من أجل الأرتقاء والتطوير الى مستويات عالية في الأداء والجودة ورفع كفاية الخدمات الأدارية والأكاديمية التي تصب في إعداد الخريجين النوعي خدمة لسوق العمل والمجتمع، وكذلك تبرز أهميتها من كونها محاولة لتسليط الضوء على موضوع طالما أثار اهتمام الباحثين والمهتمين لأجراء مزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول الموضوع وتطبيقاته للوصول الى نتائج تسهم في تطوير أداء المؤسسة التعليمية وتحسينه وتجويده سعياً الى النمو النوعي في أداء المؤسسة ومخرجاتها.

ومن هنا تبرز الحاجة الى الأخذ بفلسفة الجودة الشاملة التي تُعد نموذجا متميزاً إذا ما أحسن تطبيقها في التعليم الجامعي التي تعمل على إيجاد نظام تعليمي تعلمي شامل يتوقع منه إحداث التغيرات الايجابية ويعمل على إشباع حاجات الطلبة والمجتمع، وزيادة كفاية التدريسيين والعمل على تقديم خدمات تعليمية واستشارية وبحثية ذات مواصفات عالية في الجودة.

إن الجامعة مؤسسة تعليمية ترفد المجتمع بالملاكات المؤهلة لقيادة عملية التنمية في البلد، وتمثل القاعدة الأساس في بيئة التعلم وأهدافها ، وهي المدخل للنشاطات الإنسانية كلها بأبعادها المختلفة ، لذا

يجب الأهتمام بجودة أداء هذه المؤسسة ومخرجاتها من خلال التطبيقات الأجرائية لمباديء ومعايير ادارة الجودة الشاملة في التعليـم الجامعي ، ولابد من رسم عدد من الاهداف للوصول الى أفضل النتائج ومنها :

1. التعرف مفهوم الجودة وادارة الجودة الشاملة وضمان الجودة.
2. التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
3. تقديم نموذج مقترح للتطبيقات الأجرائية لضمان جودة التعليم الجامعي.

مفهوم الجودة :

ان مصطلح الجودة(**Quality**) مشتق من (**Qualities**) ويعني بها الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه، وهي لاتعني الأفضل أو الأحسن دوما،وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف الجهة المستـفيدة منه سواء أكان الزبون أم المصمم أم المجتمع أم المنظمة والجودة قد تعني صفه او درجة تفوق يمتلكها شخص ما أو شيء ما، كما تعني درجة الامتياز أو تعـــني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة ، فالجودة كمفهوم لغوي يعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد،وتعني بشكل عـــام بعـــض الدرجات أوالمؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته ،وتتضمن الجودة الشاملة في العادة مجموعة مركبة من النوعيات الفرعية،ويتضمن عادة رتبة عالية من الامتياز والنقاء، والجودة في الأسلام تعني الأداء على أكمل وجه وفي الوقت المناسب،فقد قال الله تعالى(**انا جعلنا ما على الأرض زينة لها لنبلوهم أيهم أحسن عملا**)(7 ،الكهف) وفي قوله تعالى:(**الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور**)(2 ،الملك) ، وهناك الكثير من الألفاظ القرآنية أو ما ورد على لسان الرسول صلى الله عليه واله وسلم المتنوعة تطابق معنى الجودة منها: الأحسان،الإتقان،التسديد،السداد،والاكمال.

وعلى الرغم من أن فكرة الجودة ظهرت في أمريكا الا أن تطبيقها تم في اليابان بعد خروجها منهزمة في الحرب العالمية الثانية،ويرى العديد من المهتمين بالفكر التربوي أن عالم الأحصاء الأمريكي (**ديمنـــج**) كان سباقاً الى تحليل وعرض مقترح برنامج شامل لمفهوم الجودة وادارتها في الأربعينات من القـــرن الماضي ،وقد ظلت المبادئ التي اقترحها أساساً يستند اليها العديد من الباحثين في موضوع الجـــودة وإدارتها،كما أصبحت تلك المبادئ تدرج خلال تصميم أي برنامج مقترح لإدارة الجودة الشاملة، من ذلك يتضح أن مفهوم الجودة ارتبط على نطاق واسع بالمنتجات الصناعية والخدمات،لأنها حققت للمؤسسات قدرة عالية في المنافسة الأقتصادية ،كما ارتبطت الجودة بالمنتجات اليابانية التي استطاعت أن تحسن سمعتها وتغزو الأسواق العالمية من خلال قدرتها على إرضاء تطلعات المستفيدين، وما حققتـــــه الصناعة اليابانية كان بفضل رواد الجودة وهم (جوزيف جوران،كاوروايشاكاوا،ادوردز ديمنج) الذين أسسوا لفلسفة الجودة في أوائل الخمسينات من القرن الماضي ، ويُعد مفهوم الجودة من المفاهيم المعقدة والشائكة مثل مفاهيم الحرية أو الديمقراطية، لذا فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المصطلح ومنها:

- فالجودة حسب رأي (**Bank**) أنها الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة.

- ويرى (**Fisher**) أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وإنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك او المنظمة.
- وقد عرفها (**David**) بأنها صفة أو درجة تمييز في شيء ما وتعني درجة امتياز لنوعية معينة من المنتج.
- ويرى (**Deming**) أن الجودة يجب أن ترضي حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية.

وتعرف المنظمة الدولية للمعاييرISO الجودة بأنها الخصائص الكلية لكيان(نشاط أو عملية أو منتوج أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية، وفي مجال التعليم فأنه يصعب وضع تعريف محدد للجودة أوالنظر الى الجودة من جانب واحد،فالنظرة يجب أن تكون شاملة،وتلبي متطلبات المستفيدين وهم صانعو القرار والآباء وادارة الجامعة والمدرسين والطلبة ومؤسسات المجتمع المختلفة.

مما سبق يمكننا القول أن الجودة في التعليم الجامعي : هي عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال اختيار وانتقاء المدخلات الجيدة وتطبيق العمليات المختلفة لأشباع حاجات الطلبة ورفع قدراتهم المتنوعة التي تفي بمتطلبات السوق وحاجات المجتمع.

معايير الجودة في التعليم الجامعي :

ان التعليم الجامعي هو مرحلة متقدمة في التعليم ويتمثل بالجهود والبرامج التعليمية المتطورة التي تحدث تغييراً في سلوكيات الطلبة لتأهيلهم لخدمة المجتمع، وان فلسفة الجودة في التعليم الجامعي تستند على مايكتسبه الطلبة من معارف ومهارات متنوعة ومتعدده تعمل على تنميتهم في مختلف جوانب شخصياتهم، وهناك إجماعاً في الوقت الحاضر على تحديد ثلاثة أبعاد للعمل الجامعي هي:

1. بناءالعقل المفكر والمنتج.
2. صناعة أو انتاج المعرفة.
3. خدمة المجتمع والوطن.

ان هذه الأبعاد الثلاثة تفرض على الجامعة من توفير البيئة الصالحة لبناء العقل المفكر المبدع القادر على اكتشاف المعرفة لخدمة المجتمع والوطن وتنميته للمساهمة في خدمة الإنسانية جمعاء، وبالإمكان أن يكون التعليم الجامعي متصفا بالجودة اذا استطاع من تأدية الوظائف الآتية:

1. أهدافه واقعية وذات فائدة وظيفية يمكن تحقيقها.
2. يخدم المجتمع في مختلف المجالات.
3. استخدام التكنلوجيا الحديثة والمتطورة في عملياته وبرامجه المختلفة.
4. الاهتمام بالنشاط التعليمي والتعلم الذاتي .
5. الاهتمام بالمؤتمرات والندوات العلمية المنتجة التي تؤدي الى الحراك العلمي بين العقول العلمية.

6. إقامة العلاقات الجيدة مع الجامعات الأخرى داخل وخارج الوطن.
7. تقديم الخبرات والاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع المختلفة.
8. انفتاح الجامعة على المجتمع ومؤسساته من خلال المشاركة في مختلف الأنشطة والفعاليات.
9. الاهتمام بأساليب التدريس الحديثة التي تستند على تعليم التفكير للطلبة والتي تساعد على تنميـــــــة شخصياتهم في الجوانب المتعددة.
10. الاهتمام بالأبداع والمبدعين وتوفير البيئة الملائمة له ووضع نظام للحوافز والمكافآت لكل عمل مبدع.
11. الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات الملاك التدريسي والإداري والخدمي بصورة مستمرة من خلال الأيفادات والدورات التدريبية داخل وخارج الوطن.
12. إشاعة جو التعاون والألفة بين العاملين والعمل بروح الفريق.

مفهوم ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

لا يوجد تعريف محدد لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وهذا الاختلاف حول عدم الاتفاق على تعريف محدد لها يعود الى عدم تطابق المفاهيم والأغراض بين شخص وآخر، وهذا ما بينه (**Dming**) عندما سئل لتقديم تعريف لمفهوم ادارة الجودة وقد أشار الى أن هذا المفهوم أصبح يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، وان لكل واحد منهم مفهومه الخاص للمصطلح، إلا أن هناك بعض التعريفات التي أظهرت تصوراً عاماً لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، منها:

فقد أشار (**Jablonski**) الى أن الجودة الشاملة تعني بأنها فلسفة أدارية تسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظفي المنظمة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمته هو ارضاء المستفيد من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف، وتعّرف كذلك على أنها ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل جميع العاملين في المنظمة بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك ،وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية.

وعرفها (**زياد**) بأنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الأحصائية والعمليات الأدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ،ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء،وذلك من خلال التحسن المستمر للمنظمة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة المنظمة والتطوير الذاتي وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

وعرفها (**شميت**)بأنها أسلوب جديد للتفكير والنظر الى المؤسسة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول الى جودة المنتج ، فيما عرفت ادارة الجودة الشاملة من قبل (**Baharat Wakhlu**) على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت، ويلاحظ من التعريفات السابقة أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب الآتي :

1. خلو الخدمة المقدمة من أية عيوب.
2. رضا المستفيدين من المنتج أو الخدمة.

3. تحقيق الرغبة لما يريده الزبون من المرة الأولى فضلاً عن تحقيق الاستمرارية في جودة المنتج .
4. قدرة الأدارة على تحقيق الأهداف بما يخص المستفيد والموظفين والعاملين.
5. التحسين المستمر في العمل وتطويره لتحقيق النتائج المطلوبة.
6. العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.

وهكذا يتبين أن ادارة الجودة الشاملة يتم التركيز فيها بوجه خاص على المستهلك أو المستفيد وإشباع حاجاته وتلبية رغباته وتحقيق الجودة من وجهة نظره هو لا من وجهة النظر المثالية للمؤسسة أو المنظمة.

مفهوم ادارة الجودة في التعليم الجامعي :

هناك عدة تعريفات تناولت مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ،وفيما يأتي عرض لبعض هذه التعريفات :

لقد عرفت بأنها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوباً في الممارسة الأدارية بهدف الوصول الى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يتضمن رضا التدريسين والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل .

بينما يرى (**الكيومي**) بأنها القيام بكافة الأنشطة والفعاليات الأدارية والأكاديمية والمالية لأشباع حاجات الطلبة ومتطلبات سوق العمل عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية للحصول على خريجين ذوي كفاءة ومهارات عالية يحتاجها سوق العمل.

وعرفها (**Rhodes**) بأنها عملية إدارية ترتكز على عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة، ويرى (**Warnock**) أن الجودة في التعليم الجامعي ترتبط مباشرة بوضوح الغايات والأهداف، ووجود استراتيجية لوضع وإعداد المناهج الدراسية ،والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بما في ذلك اختبار وتقويم الأداء المهني، ووجود وسائل وأدوات للتعرف على وجهات نظر الطلبة وأصحاب العمل في تقويم المنهج ،فضلاً عن أســلوب التقويم الذاتي الداخلي .

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن الأشارة الى الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

1. **التميز** : وهذا يعني أن المؤسسات التعليمية عليها أن تهتم برغبات واحتياجات المجتمع ومؤسساته وتوقعاتهم من خلال المعلومات المرتدة وذلك من اجل تقديم مخرجات تناسب هذه الرغبات والأحتياجات بحيث تصمم خططها واستراتيجياتها التعليمية التي تتوافق مع هذا الأمر.
2. **التركيز على الجودة بمعناها الواسع** : وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها في المخرجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية والتي تلاقي القبول في سوق العمل ومنظمات المجتمع المختلفة.

3. **التحسينات المستمرة** : وهذا يتطلب ابتعاد المؤسسة التعليمية عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات وفي المجالات المختلفة الإدارية والأكاديمية والخدمية...الخ.

4. **التركيز على العمل الجماعي التعاوني** : وإفساح المجال للطاقات البشرية في المؤسسة التعليمية من إبراز ماتمتلكه من مواهب وقدرات لأغراض التطوير.

5. **تكون عملية اتخاذ القرارات في ضوء البيانات والمعطيات المسجلة** والموثقة بدقة لغرض تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر في المؤسسة التعليمية.

6. **أعطاء الصلاحيات لرؤساء الوحدات الأدارية** والعلمية والأبتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.

7. **الاهتمام بالتدريب لجميع الأفراد العاملين** أساتذة ومساعديهم وموظفين لأكسابهم المهارات والقدرات الملائمة لتحسين الجودة في أعمالهم.

8. **إيجاد نظام للحوافز والمكافئات** الذي يضمن المزيد من العطاء والأبداع من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.

9. **وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الحسنة بالنسبة للعاملين** وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالعمل الميداني أكثر من رفع الشعارات.

10. **الدعم المادي والمعنوي** لجميع العمليات والأنشطة لمختلف أنواعها العلمية والأجتماعية والثقافية التي تعزز العمل الأكاديمي في المؤسسة التعليمية .

11. **توفير التقنيات الحديثة للاتصال والمعلوماتية** التي توثق الأنشطة والفعاليات التعليمية والإدارية.

12. **الاهتمام بكافة المجالات في النظام التعليمي** كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتعزيز والإجراءات والتي تؤكد على وجود ثلاثة أبعاد في المؤسسة التعليمية وهي :

أ. **البعد الأكاديمي** : وهو التزام المؤسسة التعليمية بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية والمعرفية .

ب . **البعد الفردي**: وهو التزام المؤسسة التعليمية بالنمو الشخصي للتدريسيين والعاملين والطلبة من خلال الاهتمام بحاجاتهم المختلفة .

ت . **البعد الاجتماعي** : وهو ألتزام المؤسسة التعليمية بإرضاء وإشباع حاجات القطاعات المهمة التي تخدم المجتمع.

مفهوم ضمان الجودة (Quality Assurance):

يعرف مفهوم ضمان الجودة بأنه :هي القوة الموجهة والمرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي،وهذا يتطلب أن تندمج آليتها مع جميع نشاطات المؤسسة التعليمية.

ويرى (**Robinson**) بأنها : مجموعة النشاطات التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان معايير محددة وضعت مسبقاً لمنتج ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول اليها بانتظام ،وهدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات، وأن الوصول الى الجودة المطلوبة في المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة فيجب على المؤسسة أن تتخذ إجراءات متعددة تضمن اتصاف المنتج أو الخدمة بالجودة

النوعية، وهذه الإجراءات الهادفة لتحقيق الجودة الجيدة تسمى ضمان الجودة (**Quality Assurance**) .

وعرفها (**الزيات**) بأنها مجموعة النشاطات والأجراءآت التي تتخذها المؤسسة وفقاً لمعايير محددة مسبقا للمنتج أو الخدمة يتم بالفعل الوصول اليها بأنتظام ،وهي القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي، وتهدف دائماً الى التقليل من الوقوع في أخطاء تؤدي الى الفشل ومن أمثلتها تطوير المقررات الدراسية وإجراء مراجعات مستمرة للبرامج الأكاديمية،ووضع الحوافز،وتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسة، وهناك فرق بين مصطلح ضبط الجودة (**Quality Control**) ومصطلح ضمان الجودة (**Quality Assurnace**) إذ يعني مصطلح ضبط الجودة بأنه عملية بعدية بالنسبة للمنتج أو الخدمة هدفها اتخاذ إجراء معين بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي يتبين بعد الفحص والتدقيق انها ليست بالمستوى المطلوب، وقد يكون هذا الأجراء رفض هذه المنتجات أو الخدمات والتخلص منها، وقد يتبع ذلك إجراءات لمعرفة أسباب الفشل وتوصيات للتصحيح، بينما يعني مصطلح ضمان الجودة بأنها قبلية تتخذ قبل تقديم المنتج أو الخدمة هدفها إكساب المنتج أو الخدمة نوعية مطلوبة محددة مسبقا، فعملية ضبط الجودة لاتمنع الفشل وإنما تشير إليه والذي يمنع الفشل هو إجراءات عملية ضمان الجودة،وإذا حدث ان إجراءات معينة لضمان الجودة لم تنجح في منع الفشل فيجب على المؤسسة تطبيق إجراءات بديله تحول دون وقوع الفشل وتحقق الجودة المطلوبة .

متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

ان تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليس شعارات ترفع وليس نظريات دون تطبيق فعلي على أرض الواقع ،أنه دراسة وتحليل لواقع التعليم الجامعي وتهيئة هذا الواقع لتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مفاصل العمل الجامعي، ولكي نستطيع تحقيق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة قابلة للتطبيق الفعلي لابد من توفر متطلبات تطبيقها منها:

1. إشاعة وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين من طلبة وتدريسين ودراسات عليا وموظفين .
2. تحديث المناهج الدراسية بما يتلائم مع مقتضيات العصر الحالي،وهو عصر العولمة والانفجار المعرفي وتزايد الأقبال على التعليم الجامعي.
3. تنمية وتطوير الموارد البشرية كالطلبة والتدريسين والعاملين من خلال إشراكهم بدورات تطويرية عالية المستوى باعتبار أن العنصر البشري هو رصيد مهم في جودة التعليم .
4. تطوير نظام للمعلومات والاتصال لجمع الحقائق من أجل اتخاذ القرارات السليمة بخصوص حل أي مشكلة.
5. العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.
6. الاهتمام بممارسة التقويم الذاتي داخل المؤسسة الجامعية،وتهيئة وتدريب فرق التقويم لأداء أعمال المتابعة والتقويم بصورة مستمرة.

7. توفير وتهيئة مقاييس وأدوات لقياس الظواهر المختلفة في التعليم الجامعي.
8. التعرف على احتياجات جميع العاملين المستفيدين الداخليين، وهم الطلاب ،والتدريسين ،والعاملين.
9. وضع تصميم كامل لبرنامج الجودة الشاملة يحدد ملامح وخطوات العمل وفقاً لمباديء الجودة،ويشمل جميع جوانب العملية التعليمية في الجامعة.
10. التعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين واختصاصاتهم العلمية بصورة مستمرة.
11. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء في أنشطة الجامعة المختلفة.
12. القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين وأصحاب القرار.

المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة:

ان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لتحقيق مستوى جيد من النوعية في التعليم الذي يمر بمرحلة من عدم الاستقرار ،قد تعترض سبيله بعض المعوقات منها:

1. عدم وجود تخصيصات كافية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة .
2. عدم اقتناع الإدارات بفلسفة الجودة الشاملة وعدم تبنيها لها لضعف قناعتها بجدوى التغيير.
3. عدم انسجام العلاقة بين الإدارة والعاملين في الجامعة.
4. الالتزام بالشعارات فقط دون التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة الشاملة.
5. معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز.
6. جمود الأنظمة والقوانين وبروز الروتين والفساد الإداري في السياسات الإدارية.
7. عدم توفر بيانات متكاملة عن مجالات العمل داخل الجامعة .
8. قلة التمويل المالي وضخامة التكاليف المصاحبة لتطبيق الجودة الشاملة .
9. المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في الجامعة.
10. عدم توفر الملاكات المؤهلة في مجال ادارة الجودة الشاملة.
11. إهمال كفاية عضو هيئة التدريس عند اختياره لتنفيذ أعمال معينة .
12. عدم ملائمة المكاتب المخصصة لأعضاء هيئة التدريس.
13. قلة تنوع مصادر التعليم في الجامعة.
14. تعيين أشخاص غير مؤهلين في مواقع إدارية في الجامعة.
15. مساحات القاعات الدراسية لا تكفي لأعداد الطلبة.
16. قلة توفر بيانات متكاملة تغطي أنشطة وفعاليات الجامعة.
17. قلة توفر مستلزمات الأنشطة الصفية(كالحواسيب، المختبرات والوسائل التعليمية).
18. عدم الأهتمام بالتعلم الذاتي للطلبة .
19. عدم الأهتمام بتطوير وتحديث البرامج العلمية.
20. عدم وضوح بعض المصطلحات المرفقة للجودة الشاملة.