DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي

حياة محمد القرعاوي
كلية التربية ـ جامعة الملك سعود ـ المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: Hayatalqarawi@gmail.com

الملخص

هدف هذا البحث إلى بناء تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 حيث قدمت المملكة رؤية شاملة لدور التعليم في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية في المملكة وتنافسها عالمياً. وباعتبار الجودة الشاملة مدخلاً ومصدراً فعالاً لامتلاك الميزة التنافسية في ظل تحديات المناخ الجديد، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة تسيير، تقوم على عدة مبادي وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف مؤسسات التعليم العالي في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع الوظائف والعمليات وإمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا المستفيدين (الطلاب والعاملين)، وهذا يحقق تميز بالنسبة للمؤسسة. وعلى مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة. وتغيير المبادئ و القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة وجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى مؤسسات التعليم العالي. كما أن الخطوة الأساسية للحصول على شهادة الآيزو هو تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمل. وقد سعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وما مبرراتها، ومبادئها، ومراحل تطبيقها؟
2. ما هي المواصفة الدولية للجودة (الأيزو) في مؤسسات التعليم العالي؟
3. ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي؟

وفي ضوء ما تم عرضه في محتوى هذا البحث عن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ونظام المواصفة الدولية ISO21001: 2018 تم بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الأيزو في مؤسسات التعليم العالي.

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

A Proposed Concept for Applying the Total Quality Management System in Saudi Higher Education Institutions

Hayat Muhammad Al-Qarawi
College of Education - King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia
Email: Hayatalqarawi@gmail.com

ABSTRACT

The aim of this research is to build a proposed vision for the implementation of the total quality management system in Saudi higher education institutions in correspond with the Kingdom's vision 2030, where the Kingdom presented a comprehensive vision of the role of education in advancing the economy and development in the Kingdom and its global competition. And considering total quality an effective entry and source for possessing a competitive advantage in light of the challenges of the new climate, because total quality management is considered as a management philosophy, based on several principles, foundations and requirements that seek to achieve the goal of higher education institutions in meeting the needs and desires of the beneficiaries, and this requires coordination and guidance of all functions, operations and capabilities. The institution to achieve the satisfaction of the beneficiaries (students and employees), and this achieves distinction for the institution. Higher education institutions should work to establish a culture of quality among individuals as one of the main steps for adopting total quality management. Changing the organizational principles, values and beliefs prevailing among the members of the same institution and making them belong to a new organizational culture that be a prominent role in serving the new trends in the development of higher education institutions. Also, the basic step to obtaining the ISO certificate is the application of comprehensive quality standards at work. The research sought to answer the following questions:

1. What is the concept of total quality management in higher education, and what are its justifications, principles, and application stages?
2. What is the International Standard for Quality (ISO) in higher education institutions?
3. What is the proposed vision for the application of total quality management in Saudi higher education institutions?

In light of what was presented in the content of this research on total quality management in higher education institutions and the international standard ISO21001: 2018 system, the proposed scenario was built for the application of total quality management in Saudi higher education institutions.

Keywords: total quality management, total quality management in higher education, ISO in higher education institutions.

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

المقدمة:

تحتل الجامعات مكانة بارزة في المجتمع المحلي والعالمي، لما تقوم به من جهود كبيرة في إعداد الكوادر المؤهلة والمتخصصة، لتحقيق التنمية الشاملة، وتأمين البنية اللازمة لإرساء قواعد التقدم العلمي والتكنولوجي، وتوجيه نتائج البحوث العلمية للارتقاء بمؤسسات المجتمع وتطويره، ومن هنا تبرز أهمية الجامعات وتحسين جودتها التعليمية، ورغم تلك المكانة والأهمية إلا أن ندرك ما يعانيه التعليم الجامعي من قصور، وعدم مواءمة مخرجاته مع متطلبات خطط التنمية ورؤية المملكة ٢٠٣٠، لذا على التعليم العالي تبني مفهوم الجودة الشاملة كمدخل لرفع جودة التعليم في الجامعات، والارتقاء بمستوى أدائه لتواكب عصر الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ويعد مفهوم الجودة أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر، وذلك لاتساع استخدامه، وازدياد الطلب عليه في كثير من جوانب الحياة المعاصرة. فالعالم اليوم يعتنق مبدأ الجودة الشاملة، والعالم كله مشترك في سوق عالمية واحدة تتنافس فيها كل الدول، وليس أمامها إلا تحقيق الجودة الشاملة في نظام التعليم (الزواوي،٢٠٠٣، ٤٢).

إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارة عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الخطيب، ٢٠٠٧، ١٧).

كما إن التعليم أحد الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات الإنسانية، والجودة في التعليم هي الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، لذا دأبت هذه المجتمعات وبشكل مستمر على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي باحتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل (البكر،٢٠٠١، ٨٣).

ولكي يتم إصدار الحكم على جودة المنتج (المخرجات) في منظومة التعليم العالي لا بد من وجود مجموعة من المعايير تكون بمثابة خصائص أو مواصفات المنتج الجيد، ومن أهم المعايير المستخدمة في قياس الجودة الشاملة وضبطها وبصفة خاصة بالتعليم معايير الأيزو(ISO) . وتؤكد العديد من الدراسات المسئولة عن التعليم العالي، والبحث العلمي في العالم والوطن العربي على أن توظيف معايير الجودة الشاملة الأيزو (ISO) تعد مدخلاً أساسيا لرفع جودة التعليم العالي. (رمضان، ٢٠٠٥، ٩٤).

وتهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق الدعم والتطوير المستمر للتعليم العالي، ورفع مستوى وفاعلية الأداء في منظومة التعليم العالي، أيضاً تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في مخرجاته بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل ومواكبة التغيرات الدولية، وتحقيق مستوى عال من الرضا لدى المستفيدين من هذه المخرجات.

وتأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة في دورها المهم في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال النتائج التي حققتها والتي اكسبتها اهتماماً متزايدا على كافة مستويات الإدارة، كما تبرز أهميته إدارة الجودة الشاملة أيضاً في توظيف المعايير الدولية للجودة الأيزو (ISO) كمدخل لرفع جودة التعليم.

مشكلة البحث:

شهدت العقود الأخيرة تغيرات متلاحقة على مستوى مؤسسات التعليم العالي في مجال الجودة واعتماد إدارة الجودة بهدف اصلاح التعليم، حيث تأسست هيئات تعنى بمتابعة واعتماد تلك المؤسسات التعليمية. لذا، أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي تطبيق معايير تلك الهيئات لاعتمادها وفق آليات ومعايير محددة، بغرض التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية ووضع الخطط للجوانب التي تحتاج إلى التحسين والتطوير في هذه المؤسسات. ونظرا لحداثة مفهوم وثقافة الجودة وشهادة اعتماد الجودة (الأيزو) لدى مؤسسات التعليم العالي، فإن من الطبيعي أن تواجه هذه المؤسسات تحديات تحد من تطبيقها لمعايير إدارة الجودة الشاملة على الوجه الصحيح، وبالتالي تأخر حصولها على شهادات اعتماد الجودة (الأيزو). وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: ما هو التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي؟

وللإجابة عن سؤال البحث الرئيس ينبغي الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وما مبرراتها، ومبادئها، ومراحل تطبيقها؟
2. ما هي المواصفة الدولية للجودة (الأيزو) في مؤسسات التعليم العالي؟
3. ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي؟

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في العديد من النواحي:

- تنبثق أهمية هذا البحث من أهمية تفعيل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية
- مواكبة موضوع البحث مع التوجهات العالمية، ومسايرة التطور الهائل
- أن هذا البحث يمكن أن يساعد المسئولين في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، في تبني مدخل هام من أهم المداخل الإدارية الحديثة
- يستمد هذا البحث أهميته من أيضاً من ارتباطه بتطوير العمل الإداري بالجامعات
- تتضح الأهمية التطبيقية لهذا البحث من خلال بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية

أهداف البحث:

هدف البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وما مبرراتها، ومبادئها، ومراحل تطبيقها
2. التعرف على المواصفة الدولية للجودة (الأيزو) في مؤسسات التعليم العالي
3. تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي

منهجية البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومعايير استعمالها في التعليم العالي، ووضع تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي.

الإجابة عن أسئلة البحث:

إجابة السؤال الأول: ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وما مبرراتها، ومبادئها، ومراحل تطبيقها؟

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، الذي بدأت العديد من المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة تطبيقه لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الجديدة، ولكسب رضا الجمهور، وقد حققت المنظمات الحكومية نجاحات كبيرة، إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الترتوري وجوحيان، ٢٠٠٩، ١٦) .

وقبل البحث في بيان مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لابد من بيان معنى الجودة في أصل اللغة:

يعرف مفهوم الجودة لغوياً على أنها من أصل الفعل (جود) والجيد نقيض الرديء. ويقال: أجاد الشيء: صيّره جيداً. أجود: أتي بالجيد من القول أو العمل ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود، وجاد عمله يجود جودة. وجوده تجويداً (ابن منظور، ١٩٩٢، ٧٢).

أما في الاصطلاح فقد تعددت مفاهيم الجودة وفقاً لمجالاتها ونظرة المهتمين بها عالمياً وإقليميا، فهناك من ينظر إليها على أساس التصميم أو المنتج وإرضاء العملاء، ويرى إدوارد ديمنج وهو من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة بأنها: "ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا العميل" (الحربي، ٢٠٠٢، ١٥).

وقد جاء في دليل إدارة الجودة الشاملة "الصادر عام ١٩٨٩ عن مكتب إدارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الأمريكية، تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة في ذات الوقت، تمثل الأساس لمنظمة التحسين المستمر، وهي استخدام الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين: المواد والخدمات الموردة للمنظمة، والعمليات ضمن المنظمة، ودرجة تلبية حاجات الزبائن حاضراً ومستقبلاً، وتدمج إدارة الجودة الشاملة تقنيات الإدارة الأساسية: جهود التحسين الحالية، والأدوات التقنية في ظل منهج واضح يرتكز على التحسين المستمر" (إدريس، ٢٠١١، ١٨). ولقد عرفها المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها: "مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة"، بينما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي أنها: "أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء". والجودة

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

(طبقا لتعريف منظمة الايزو العالمية) تعني "الوفاء بجميع المتطلبات المتفق عليها بحيث تنال رضاء العميل، ويكون المنتج ذو جودة عالية وتكلفة اقتصادية معتدلة" (البربري،٢٠٠٧، ٤).

ويقسم مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM إلى ثلاث كلمات (ابراهيم، ٢٠١٢، ١٩):

فكلمة إدارة " Management" تعني تطوير قدرات تنظيمية وقيادات إدارية قادرة على التحسين المستمر، والمحافظة على مستوى عال من جودة الأداء.

أما كلمة الجودة " Quality " فيقصد بها تحقيق رغبات وتوقعات المستهلكين والمستفيدين مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل أنها تصل إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

وكلمة الشاملة " Total ": تعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء شخصي أو من خلال فرق العمل الجماعي، والاشتراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والاتصال.

وتشير المصادر إلى أن أول من قدم فلسفة الجودة الشاملة هو العالم الإداري الياباني (وليام دمنج) عام ١٩٥٠م في محاضرات بعنوان (أنظمة التحسين المستمر)، ركزت تلك المحاضرات على عدد من المبادئ الإدارية الجديدة مثل رضا الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، والقيادة (الحكيم، ٢٠١١، ٢٠).

وهناك ثلاثة اتجاهات (مراحل تاريخية) هي التي تحكم مسيرة إدارة الجودة الشاملة حتى الآن: الأول عندما أدخل (دمنج) مفهوم الجودة إلى اليابان في الخمسينات من القرن الماضي. والثاني عندما بدأت الأعمال والصناعات في أمريكا بتطبيق أفكار الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن الماضي. والثالث يتمثل في العصر الحالي، عندما بدأت إدارة الجودة الشاملة تنتشر في ميدان التعليم (الخطيب، ٢٠٠٥، ٢٠).

ومن خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين، كما تسعى لتحقيق رضا المستهلك، وتحقيق أهداف المنظمة، وتسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، وفهم حاجة العملاء.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

بدأت إدارة الجودة الشاملة كمفهوم وتطبيق في المؤسسات الصناعية التي تتصف بالمنافسة الجادة في الأسواق المحلية والعالمية، ثم تعدى هذا المفهوم ليشمل قطاع الخدمات والتي بدأت تنمو في الآونة الأخيرة وعلى رأسها الخدمات التعليمية والتعليم العالي التي تمثل أحد الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات. وكنتيجة حتمية ولظروف التغير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية برزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية أو الجودة في التعليم العالي على غرار القطاعات الأخرى (الترتوري وجوحيان، ٢٠٠٩، ١٦) .

فإدارة الجودة الشاملة في التعليم كما ذكرها (ابراهيم، ٢٠١٢، ١٨): هي منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي، يعمل بروح الفريق. وهي فلسفة إدارية حديثة، ونظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية إيجابية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونظم وإجراءات العمل، والأداء، وغيرها. وترى (القيسي،٢٠١١، ١٩٠) أن الجودة الشاملة في التعليم: تعني إيجابية النظام التعليمي، بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته، فان جودته تعني أن تكون هذه المخرجات بشكل جيد ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع.

في حين تعني الجودة الأكاديمية حسب وصف وكالة الجودة البريطانية QAA: مدى نجاح الفرص التعليمية المتاحة أمام الطلاب في مساعدتهم على تحقيق الدرجات العلمية المنشودة، والعمل على ضمان توفر التدريس المناسب والفعال، والمساندة، والتقييم، والفرص التعليمية الملائمة والفعالة (ابراهيم، ٢٠١٢، ١٨).

وانطلاقا من هذه التعريفات فإن الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تضم مجموعة من المضامين: اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات، أيضاً المنهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات. والحرص على التحسين والتطوير لتحسين الجودة، كذلك تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى الحصول على رضى المستفيدين من العملية التعليمية.

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

أظهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة نتائج إيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية. ومؤسسات التعليم العالي لها مسئولية مشتركة في تعليم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد بشكل منظم مؤسسات التعليم العالي على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، ويكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغييرات الحالية، ويمكن إجمال الفوائد التي سيحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية كما ذكرها (إدريس، ٢٠١٥، ٤٢): إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها. تساعد إدارة الجودة في تركيز جهود الجامعات على إشباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه. إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها. تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في التعليم الجامعي وتطوير معايير قياس الأداء. خلق أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية. تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيدا من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها. إيجاد وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة. تقديم خدمات أفضل للطلبة وهو ما تدور حوله الجودة. إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيا المتقدمة نقلا وتحديثا وإبداعاً. وأخيراً تعظيم دور المشاركة المجتمعية في تدعيم منظومة التعليم عن طريق رضا الطلاب وأولياء الأمور ورجال الأعمال وغيرهم عن أداء مؤسسات التعليم العالي وبذلك يستعيدوا الثقة فيها ومن ثم يقومون بتدعيمها.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى نظام التعليمى العالي:

من المؤكد أن نجاح أي نظام تعليمي أو تدريبي يعتمد بشكل كبير على التزامه بمعايير جودة متفق عليها عالميا ولقد وضع "ديمنج" برنامجا لتحسين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي، ويتكون هذا البرنامج من (١٤) معيار للجودة الشاملة على النحو التالي (القيسي،٢٠١١، ٢٣٩):

1. أن تكون هناك الأهداف واضحة ومحددة للمنظمة، ولها غاية مستقبلية مستمرة لتحسين الإنتاج والخدمة.
2. أن تتبنى فلسفة جديدة للجودة، بحيث يكون التوجه نحو عمل الأشياء بطريقة جديدة وليس عمل الأشياء القديمة بطريقة أفضل.
3. التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، واعتماد بناء الجودة من الأساس مع استمرارية التحسين.
4. النظر بالاعتبار إلى التكاليف الكلية، فالمهم ليس الحلول السهلة، لأنها قد تكون أكثر تكلفة ولذا لابد من تغير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط.
5. التحسين المستمر لعملية التخطيط والإنتاج والخدمة.
6. التدريب المتواصل أثناء الخدمة، واعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط لتحسين الجودة.
7. تبني وتأصيل القيادة الإدارية، وتفعيل دورها في تحسين النظام، نواتجه وعملياته ومخرجاته، باستمرار نحو الأحسن.
8. تجنب الخوف من التغيير.
9. إزالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة بالمنظمة.
10. الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين، والابتعاد عن أسلوب النقد والوعظ للعاملين.
11. الابتعاد عن أسلوب الإدارة بناء على النسب الرقمية للقوى العاملة حيث يمكن للأنصبة المحددة من العمل أن تكون على حساب نوعية المخرجات ولا تسمح بالتحسن.
12. التأكيد على التقويم الذاتي، والمكافأة الذاتية التي تتيح للعاملين فرص التفاخر بعملهم وبراعتهم، وإلغاء تقييم الأداء السنوي للأفراد.
13. تضمين برنامج صارم للتعليم والتنمية الذاتية لكل موظف.
14. تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.

والملاحظ على المبادئ التي أوردها (ديمنج) أنها جميعها قابلة للتحقيق والتطبيق في العملية التعليمية.

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تمثل البيئة المناسبة لتطبيق هذا النهج الإداري الجديد، ومن هذه المتطلبات (حافظ وعباس، ٢٠١٥، ٧٠):

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

1. **دعم الجهات العليا:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، ويحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه، ومتى يمكن ذلك. ويحتاج هذا الأمر إلى اقتناع الجهات العليا بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها.
2. **حسن اختيار القيادات الجامعية:** يجب أن تستند عملية اختيار القيادات الجامعية إلى أسس مهنية وأخلاقية. وعلى مدى كفايات القيادات ومهاراتهم واتجاهاتهم يتوقف تنفيذ وتطبيق هذا النهج الإداري الحديث.
3. **استمرارية تدريب القيادات:** ذلك أن الاختيار السليم للقيادات الجامعية لا يعني أنهم سوف ينجحون، بل يعني أنه يمكن أن ينجحوا. ولكي نضمن نجاحهم، فلا بد من تزويدهم بالكثير من المعلومات والمهارات والأساليب التي تمكنهم من تطبيق هذا النهج الإداري بفاعلية، وهذا لا يأتي إلا من خلال التدريب الذي يجب أن يكون مستمراً.
4. **التمهيد قبل التطبيق:** ينبغي للمسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في المؤسسات التعليمية قبل تطبيقها. فالقبول من دون الاقتناع لا يجدي، لأن القناعة تعزز من الثقة بهذه المنهجية، مما يسهل عملية التطبيق، والتزام العاملين بها.

مراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

اختلف الكتاب والباحثين وكذلك المؤسسات على تصنيف مراحل التطبيق، ومع ذلك يوجد اتفاق بين أغلب المنظرين لضمان الجودة في المؤسسات التعليمية على عدد من المراحل، حيث تمر عملية تطبيق الجودة الشاملة ببعض المراحل، منها (المليجي والبراز، ٢٠١٠، ٨١-٨٦ وداوود، ٢٠١١، ٣٥):

مرحلة الإعداد: وهي مرحلة تكوين الاتجاهات والمهارات لدى صانعي القرارات والقيادات الإدارية بالمؤسسة التعليمية من خلال التدريب اللازم بهدف زيادة ثقتهم في أنفسهم، وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المؤسسة التعليمية دون خوف، ويفضل أن يكون التدريب بعيداً عن مكان العمل.

وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات منها: التمهيد والتجديد. تبني الإدارة لفلسفة الجودة. التخلص من مقاومة التغيير. وأخيراً إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية.

مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق الجودة، ويتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، والمقررين والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق، ويتم ذلك وفق خطة موضوعة من إدارة المؤسسة التعليمية لتحديد أهدافها، وكذلك تحديد رغبات واحتياجات الطلاب بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، ويستند هذا التخطيط على وضع أولويات طويلة المدى، وإدارة التغيير داخل المؤسسة التعليمية، واكتشاف الطرق الجديدة التي تسهم في تطوير العملية التعليمية هذا إلى جانب خطة تعاونية للعمل .

مرحلة التنظيم: وفي هذه المرحلة يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة التعليمية لتطبيق الجودة الشاملة، ويتسم التنظيم للجودة بما يلي:

- وحدة الفعالية: بمعني احتياج كل وحدة، وبرنامج وقسم إلى العمل بكفاءة وفعالية، ووضع مواصفات الجودة التي يعمل بها، وكتابتها بدقة.
- التوجيه الرأسي: ويعني أن يكون كل عضو بالمؤسسة في حاجة إلى فهم الاستراتيجية واتجاهات المؤسسة التعليمية ورسالتها ورؤيتها.
- التوجيه الأفقي: ويعني تقليل المنافسة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية، وإدراك الأهداف ومتطلبات الوحدات الأخرى، والحاجة إلى آليات تؤدي إلى فعالية العمل مع أي مشكلة قد تقف حائلا دون عملية التطبيق.
- قيادة العمليات: وتعني أن يكون لكل عملية خطة يتم قيادتها من قبل فرد معين.

مرحلة التنفيذ: وتشمل هذه المرحلة على اختيار المنفذين وتدريبهم، بهدف خلق الإدراك والوعي الخاصة بالجودة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، وتنمية المهارات اللازمة، وتشمل هذه المرحلة أيضاً إتاحة الفرصة لتحقيق تقدم مستمر من خلال تبادل الخبرات واستثمار النجاحات داخل المؤسسة التعليمية، وتحفيز الجميع على المشاركة في عمليات التحسين، ويشمل ذلك العاملين والعملاء. وتتضمن مرحلة التنفيذ بعض الخطوات وهي:

- توزيع المهام والمسئوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسئولياته.

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة للعاملين أو المعلمين، ويتطلب ذلك مزيد من الجهد والتخطيط للجودة، وتحديد حاجات العملاء، وتحسين أداء كل فرد بالمؤسسة.

مرحلة التقييم: وتبدأ هذه المرحلة عادة بالإجابة على بعض التساؤلات المتعلقة بالأهداف التي تسعي المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها، وكيف يتم تحقيقها، وكذلك المداخل المطبقة والتي تستهدف تحسين أداء المؤسسة التعليمية، ومدى الإمكانية لإحلال مدخل الجودة الشاملة بدلاً من المداخل الحالية، ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة بفعالية داخل المؤسسة، وكيف يمكن تحقيق رضا العملاء والعاملين.

مرحلة تبادل ونشر الخبرات: ويتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها، حيث تدعى إدارة المؤسسة التعليمية جميع الوحدات، وكذلك المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عمليات التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.

ومن هنا يتضح أن تطبيق نظام الجودة يعتمد على العديد من الإجراءات والأنظمة التي تستخدم لتأكيد تحقيق هدف الجودة في المؤسسات التعليمية والإدارات التي تسعي إلى تطبيق إدارة الجودة لديها، حيث أن عملية تطبيق نظام الجودة لا تقتصر على المراحل الأولية من نظام التطبيق والتصحيح، فإن الأمر يتطلب مراجعة وتدقيقا مستمرا لجميع العناصر في المنظومة التعليمية، وذلك للتأكد من استمرارية أداء جميع وحداتها حسب المواصفات والمعايير التي حددها نظام الجودة.

إجابة السؤال الثاني: ما هي المواصفة الدولية للجودة (الأيزو) في مؤسسات التعليم العالي؟

الأيزو في مؤسسات التعليم العالي:

الأيزو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام ١٩٧٨ تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء، واستُمدت الأيزو (ISO) من الكلمة اليونانية ISOS التي تعني تعادل أو تساوي (حافظ وعباس، ٢٠١٥، ٢٢٨).

تأسست المنظمة الدولية للتوحيد القياسي في منتصف الأربعينات في جنيف بسويسرا لوضع مجموعة عامة من المعايير الصناعية والتجارية والاتصالات، وتشجيع تطوير المعايير الدولية والأنشطة ذات الصلة لتسهيل التبادل العالمي للسلع والخدمات. وهذه المنظمة الدولية للتوحيد القياسي تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المنظمات المختلفة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وفي عام ١٩٤٦ اجتمع (٦٤) مندوبا من (٢٠) دولة في لندن، وأسفر الاجتماع عن تأسيس "المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International standardization organization". وجاءت مواصفة إدارة الجودة (الأيزو) حسب تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO بأنها: مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها بالمؤسسة من أجل إرضاء العميل (إدريس، ٢٠١٥، ٣٠٨).

والأيزو هو نظام الرقابة الكلية على الجودة يشتمل على معايير محددة لتحقيق الجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويجب على المنظمة الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليين. ويهدف نظام الأيزو إلى وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة، يشتمل على جميع الشروط والضوابط والمقاييس للحصول على ضمان الجودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة. وشهادة الأيزو هي تأكيد من جهة إصدار الشهادة على أن نظام الجودة المتبع قد تم تقييمه ووجد أنه يتوافق مع مقاييس الأيزو، وتعتبر الشهادة برهان تقدمة المؤسسة للعملاء سواء محلياً أو عالمياً (القيسي، ٢٠١١، ١٤٠).

لقد انتقلت معايير الأيزو إلى المؤسسات التعليمية، فاستخدمت في التعليم لتصبح ضامناً لجودة الخدمة التعليمية، وأصبحت مطلباً من مطالب الجامعات والمدارس والمعاهد والكليات، في دول العالم المتقدم خاصة، وبدأت تطبق في بعض بلدان العالم الثالث من أجل الوصول لمستوى عالي من الجودة التعليمية والخدمية.

نظام إدارة المؤسسات التعليمية ISO21001: 2018:

ظهور المواصفة ISO 21001:2018 يعد من التطورات المهمة فى تطبيقات نظم إدارة الجودة، حيث ظهرت الحاجة الماسة لهذه المواصفة الدولية بعد الاهتمام الكبير من جانب الاطراف المهتمة بتطبيق نظم إدارة الجودة بالتعليم والتى كانت ترتكز فى تطبيقها على المواصفة الدولية ISO 9001 ورغم أنها كانت ملائمة لفترة مضت الا أن الحاجة الى مواصفة تهتم فقط بالشأن التعليمى بات أمرا مطلوبا وبشدة ولذلك استجابت المنظمة الدولية

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

للتقيس الى طلب فئة كبيرة من المهتمين بنظم إدارة الجودة وتطبيقاتها فى المجال التعليمى وصدرت المواصفة الدولية ISO 21001 فى إصدارها الأول فى شهر مايو من العام 2018 لتكون المرجع والمعيار الأول المطبق لنظم إدارة الجودة بالمنظمات التعليمية العامة والخاصة (Anthony, 2018) .

تهدف المواصفة القياسية الدولية ISO 21001: 2018 إلى توفير أداة إدارية متكاملة للمؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات تعليمية قادرة على تلبية المتطلبات المتوقعة للمتعلمين وغيرهم من المستفيدين أو الأطراف المعنية. ووفقًا لمنظمةISO ، صدرت المواصفة الدولية ISO 21001 2018 لتفيد جميع المؤسسات التعليمية، من رياض الأطفال إلى التعليم العالي والدراسات العليا، وكذلك مؤسسات التعليم والتدريب المهني وخدمات التعلم الإلكتروني. وقد حددت المواصفة القياسية الدولية ISO 21001 2018 العديد من المزايا الرئيسية في تطبيق نظام إدارة قوى. منها تحسين المواءمة بين الأهداف والأنشطة مع السياسة، والتعلم بشكل أكثر تخصيصًا، وزيادة مصداقية المؤسسة التعليمية، وتوسيع مشاركة الأطراف المعنية، والتكامل مع المعايير الوطنية ضمن إطار دولي، وتحفيز التفوق والابتكار (Wibison, 2018).

مبادئ نظام إدارة المؤسسات التعليمية 2018 -ISO21001:

يتبع نظام المواصفة القياسية الدولية ISO 21001: 2018 على عدد من المبادئ الإدارية ويتم تطبيق هذه المبادئ من قبل الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية بهدف تحسين وتطوير الأداء التنظيمي، وهي كالآتي: التركيز على المتعلمين وباقي المستفيدين الآخرين. القيادة برؤية، هناك رؤية تعمل المؤسسة للوصول اليها. إدارة العلاقات مع كل الأطراف داخلياً وخارجياً. إشراك جميع العاملين والأفراد في المؤسسات التعليمية. استخدام منهج العملية، المواصفة قائمة على (المدخلات والعمليات والمخرجات) لتحقيق أهدافها. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. المسؤولية المجتمعية، لابد أن تظهر في أنشطتها. التحلي بالشفافية في عرض البيانات، والعدالة في تقديم خدماتها التعليمية. التحلي بالنزاهة والسلوك الأخلاقي في تقديم خدماتها التعليمية. وأخيراً حماية أمن وسرية البيانات والمعلومات للمتعلمين .(International Standard, iso21001,2018)

منهج العملية للمواصفة الدولية ISO21001: 2018:

نموذج إدارة الجودة طبقا للمواصفة الدولي ISO21001: 2018 يتم من خلال إتباع أسلوب دمينج في تنفيذ هذا النموذج سواء كان ذلك على مستوى النظام او مستوى العمليات (Makkawi, 2017):

1) خطط (Plan): ضع الأهداف وأنشئ العمليات الضرورية للحصول على نتائج طبقا لمتطلبات الزبون وسياسات المنشأة.
2) نفذ (DO) : طبق تخطيط العمليات.
3) افحص (Check): قم بمراقبة وقياس العمليات والمنتج استنادا إلى السياسات والأهداف ومتطلبات المنتج وقدم تقريرا بالنتائج.
4) افعل (Act): اتخذ الأفعال التي تؤدى إلى التحسين المستمر لأداء العملية.

إن الحصول على شهادة الأيزو يعتبر مهماً وحيوياً للنجاح، إلا أنه لا يعني الكمال وإنما فقط لتحديد الشروط والضوابط التي يؤدى تطبيقها لتحقيق مستوى معين من الجودة وكفاءة الأداء للأنشطة بشكل محدد وفعال.

إجابة السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي؟

في ضوء ما تم عرضه في محتوى هذا البحث عن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ونظام المواصفة الدولية ISO21001: 2018 تم بناء هذا التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي.

منطلقات التصور المقترح:

ينطلق هذا التصور المقترح من رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث قدمت رؤية شاملة لدور التعليم في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية في المملكة، ومن الأهداف التي تتضمنها الرؤية الآتي:

- رفع جودة مخرجات التعليم.
- أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول (٢٠٣٠).
- أن يحرز الطلاب نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية.
- الحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل العلمي.

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

- الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة، ومصادر التعلم.

ولا شك أن هذه الرؤية ستتحقق من خلال تطبيق مؤسسات التعليم العالي لإدارة الجودة الشاملة .

أهداف التصور المقترح :

يهدف هذا التصور المقترح إلى تفعيل ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات من خلال اتباع خطوات التصور المقترحة لتحقيق الأهداف التالية:

- تطوير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يحقق "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠".
- السعي إلى نشر ثقافة الجودة في إدارة الجامعات، وتبني عملية التحسين المستمر لأداء العمليات الإدارية وفق ضوابط ومعايير المواصفة الدولية لنظام الجودة ISO21001: 2018 بما يحقق الارتقاء بمستوى الكفاءة والفاعلية في العمل.
- الوصول بالجامعات إلى تطبيق المعايير الدولية لمواصفة نظام إدارة الجودة ISO21001: 2018
- إعداد كوادر بشرية مدربة تدريباً عملياً ومؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أليات تطبيق التصور المقترح في التعليم العالي:

سيتم عرض آليات تطبيق التصور المقترح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال عدد من المراحل وهي كالتالي:

مرحلة الإعداد: وهي مرحلة تكوين الاتجاهات والمهارات لدى صانعي القرارات والقيادات الإدارية بالمؤسسة التعليمية من خلال التدريب اللازم بهدف زيادة ثقتهم في أنفسهم، وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المؤسسة التعليمية دون خوف، وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات منها:

1. التمهيد والتجديد: ويتم من خلال تعريف الأفراد العاملين بالقيم والاتجاهات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.
2. تبني الإدارة لفلسفة الجودة: يتم ذلك باتخاذ قرار من قبل مؤسسات التعليم العالي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنح الصلاحيات كاملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. التخلص من مقاومة التغيير: يتم من خلال نشر ثقافة التغيير، وتوضيح مفهوم الجودة الشاملة واسسها، وتشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات.
4. إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي: ويشمل تغيير النمط الإداري السائد بها بحيث يراعى فيه مبدأ العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين، وتوجيه جهودهم نحو التعاون والمشاركة والعمل كفريق لزيادة الفعالية والأداء وكذلك إيجاد برامج ومناهج جيده.

مرحلة التخطيط: وتشتمل عملية التخطيط على ما يلي:

- الرؤية: حيث يقوم المخططون بتحديد الهدف من وجود مؤسسات التعليم العالي، ومهمتهم ورؤيتهم الأساسية، والأهداف التي ينبغي تحقيقها.
- متطلبات العميل: يقوم المخططون بتحديد الاحتياجات التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من تلبية ما يتوقعه العميل ومتطلباته، بالإضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتحديد متطلبات المتعلم العميل وطرق النجاح.
- تحديد العوامل: حيث يتم تحديد العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح والتأهيل للجودة، ووضع المستويات القياسية التي ستصل إليها مؤسسات التعليم العالي، وكيفية توجيهها، وكيفية إعداد العاملين وعمليات التقويم.

مرحلة التنظيم: وفي هذه المرحلة يتم تنظيم العمل داخل مؤسسات التعليم العالي لتطبيق الجودة الشاملة، وتشتمل عملية التنظيم للجودة بعض الخطوات منها:

- إنشاء مجلس للجودة: يتم من خلال إنشاء مجلس على مستوى كل إدارة في الجامعة يسمى مجلس الجودة، ومن مهام مجلس الجودة ما يلي: توجيه وتقويم أنشطة فرق تحسين الجودة بالإدارة، وضع أهداف سنوية لإدارة الجودة الشاملة، تقييم مدى تحقيق الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة، توصيل رسالة الجودة للموظفين، معرفة احتياجات العملاء ثم العمل على تلبية رغباتهم، تشجيع الابتكار والتجديد، وقيادة عملية التخطيط للجودة.
- اختيار فريق تصميم الجودة: وذلك عن طريق إنشاء فرق عمل تسمى فرق تحسين الجودة تنشأ للتحسين والتطوير، يتصف أعضاء الفريق بالجدية والنشاط والالتزام بالمواعيد ودقة العمل وأن يتمتعوا بعلاقات جيدة مع زملائهم ويراعى في أفراد الفريق أن يكونوا من مستويات إدارية وتنفيذية مختلفة.

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

– تكوين فريق التحسين: ينبغي على فريق التحسين أن يعي الأدوار والمسؤوليات المنوطة به كفريق عمل ويدركها تماماً، ثم يتولى كل فريق تقسيم العمل والمسؤوليات على أعضائه؛ بحيث يبين الواجبات والمهام التي يجب عليهم القيام بها، ولذا فلابد أن تكون مكتوبة بشكل واضح مع اطلاعهم على واجبات أعضاء الفريق الآخرين، وذلك منعاً للازدواجية في أداء الأعمال أو إهمال بعضها استنادا على أنها ستؤدي من قبل عضو آخر.

مرحلة التنفيذ: وتتضمن مرحلة التنفيذ بعض الخطوات وهي:

- توزيع المهام والمسئوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسئولياته.
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة للعاملين أو المعلمين، ويتطلب ذلك مزيد من الجهد والتخطيط للجودة، وتحديد حاجات العملاء، وتحسين أداء كل فرد بالمؤسسة.

في هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كل المستويات، ويتم البدء في متابعة التنفيذ منذ الوهلة الأولى ليتم تصحيح أي انحراف عما خطط له، كما يمكن أن يعاد النظر في العملية التدريبية بحيث يعاد تدريب الأفراد بناء على احتياجاتهم التدريبية وما يظهر من قصور أثناء عملية التنفيذ.

مرحلة التقييم: في مرحلة التقييم هناك عدد من عمليات التقييم التي تقوم فيها فرق التقييم وتتم من خلال:

– **التقويم الذاتي**: حيث يتم تقييم العمل وتحديد نقاط القوة والضعف، ومعرفة الواقع الحالي في مؤسسات التعليم العالي وذلك لمعالجة أماكن الخلل والقضاء عليها، وتعزيز جوانب القوة.

– **التقدير التنظيمي:** ويتضمن الوقوف على الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي وذلك بهدف تغييرها وتقرير جوانب التحول اللازمة نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال لقاءات مفتوحة مع الموظفين خلال عمل الأبحاث والدراسات اللازمة إن أمكن.

– **المسح الشامل:** يكون هذا المسح لعملاء مؤسسات التعليم العالي وتحديد رغباتهم والوقوف على مقترحاتهم لتطوير العمل وتحسين الجودة وتحقيق رضاهم.

مرحلة تبادل ونشر الخبرات: يوجد العديد من طرق تبادل ونشر الخبرات نذكر منها:

– التواصل مع العملاء لمعرفة آرائهم فيما يتم من عملية تطوير وتحسين وما دورهم في زيادتها.
– إعلان النجاحات التي تحققت ودورها في تقليل النفقات.
– نقل نجاحات كل إدارة ليتم مناقشتها وتقويمها بحيث تحصل إحدى الإدارات على جائزة تسمى جائزة التميز ليكون دافعا لها ولبقية الإدارات للتطوير والتحسين المستمرين.

مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة الأيزو:

بعد تأكد الإدارة من فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال أعمال التدقيق الداخلي والمراجعة الإدارية، يكون قد حان الوقت لطلب الحصول على شهادة المطابقة ISO21001: 2018 وذلك وفق الخطوات التالية:

– اختيار الجهة المانحة وفقاً لسمعتها الجيدة وخبرتها في منح شهادات المطابقة، ويتم تقديم الطلب إليها وإرسال وثائق إدارة الجودة التي تطلبها ليتم تدقيقها، ثم إدخال التعديلات اللازمة عند الضرورة.
– تدقيق نظام إدارة الجودةISO21001: 2018 المطبق في الجامعة من قبل الجهة المانحة.
– حصول الجامعة على شهادة المطابقة لمتطلبات ISO21001: 2018 .

هذه المرحلة لا تعتبر نهاية المطاف فهي بداية الطريق وعلى الجميع الاستمرار في تحسين الجودة وتطويرها.

متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

ولكي يتم تحقيق متطلبات التصور هناك عدد من المتطلبات التي من خلال توافرها يتم تنفيذ هذا التصور:

– التزام ودعم القيادة العليا وتغيير رؤيتها من الثقافة التقليدية إلى ثقافة الجودة الشاملة وذلك من خلال الإعلان وتبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
– تسهيل عملية الاتصال وذلك يقتضي الابتعاد عن الروتين الزائد وتذليل كل العقبات التي تعيق عملية الاتصال.
– تأهيل وتدريب القيادات كل فئة حسب حاجاتها التدريبية.
– متابعة وتقييم فرق العمل ومتابعة أعمالها، والإشراف عليها من قبل مجلس الجودة.

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

- تعيين قيادات تتسم بالنشاط والحيوية والحماس لتطوير الأعمال في مؤسسات التعليم العالي.

معوقات تطبيق التصور المقترح:

هناك عدد من المعوقات التي من الممكن أن تعيق تطبيق التصور المقترح لإدارة الجودة الشاملة منها:

- المركزية في العمل الإداري، مما يؤدي إلى ضعف قدرة الإدارات على اتخاذ قرار التطبيق.
- ضعف توافر الكوادر المدربة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث إن إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري حديث له فلسفته وأبعاده، وهو بحاجة إلى فهمه قبل تطبيقه.
- مقاومة التغيير من القيادات والموظفين، وفي هذا يمكن البدء بنشر ثقافة الجودة، وأهميتها، وسهولة تطبيقها، ودورها في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، كل ذلك يؤدي إلى اقتناع الجميع بضرورة وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم مقاومتها من قبلهم.

المراجع

1. ابن منظور، محمد بن مكرم (١٩٩٢). معجم لسان العرب، الطبعة الأولى، ج١١، بيروت: دار مصادر.
2. ادريس، جعفر عبدالله (٢٠١٥). الجودة الشاملة - الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، جدة: خوارزم العلمية.
3. البكر، محمد (٢٠٠١). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية. المجلة التربوية، ع٦٠، م١٥، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت.
4. الترتوري، محمد عوض وجويحان أغادير (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار المسيرة.
5. حافظ، عبد الناصر وعباس، حسين (٢٠١٥). الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار غيداء للنشر: الأردن.
6. الحربي، حياة محمد (٢٠٠٢). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية*، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
7. الحكيم، مصطفى حامد (٢٠١١). الجودة الشاملة وامتياز الأعمال على وفق النموذج الأوربي(EFQM) ، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
8. الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، الأردن: عالم الكتب الحديث.
9. الخطيب، محمد. (٢٠٠٧). مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) (الجودة في التعليم العام) القصيم، ١٦ /٥ /٢٠٠٧، السعودية.
10. داوود، عبدالعزيز أحمد (٢٠١١). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
11. رمضان، صلاح الدين عبده (٢٠٠٥). تطوير برامج تكوين المعلم بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، سلطنة عمان نموذجاً، القاهرة: ايترك للنشر والتوزيع.
12. الزواوي، خالد (٢٠٠٣). الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
13. عبوي، زيد منير (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
14. المليجي، رضا إبراهيم والبرازي، مبارك عواد (٢٠١٠). الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي- رؤي مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
15. Anthony F. Camilleri (2018). Standardising Management Systems for Educational Organizations – implications of ISO 21001 for European Higher Education, University of Latvia, Riga.

DOI: 10.33193/JALHSS.69.2021.525
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (69) July 2021
العدد (69) يوليو 2021

16. INTERNATIONAL STANDARD, ISO 21001 (2018). Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use, Switzerland. https://infostore.saiglobal.com/
17. Makkawi, Fawzieh (2017). ISO 21001 – Educational Organization Management Systems, Beirut, UNESCO Office in Beirut . https://arabtpd.org
18. Wibisono, Eric (2018). The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it, University of Surabaya, Indonesia.