

إدارة الجودة الشاملة بين الواقع والمعوقات دراسة تحليلية

خالد حنتوش ساجت

أحمد جاسم مطرود

جامعة بابل / كلية الآداب

Babylon2012moor@gmail.com

الخلاصة

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز وأهم النظم الإدارية والتنظيمية الحديثة، إذ لعبت دوراً محورياً في مساعدة المؤسسات كافة على المنافسة فيما بينها لإيجاد الأفضل الذي يُرضي المستفيد من الخدمة أو السلعة من جهة، ويحقق العائد المادي للمؤسسة ذاتها، في ظل التغيرات والتحولات السريعة والمتعاقبة، مركزة في ذلك على إتباع فلسفة التميز والتحسين المستمر، عن طريق منهجية علمية وعملية شاملة. فالجامعة اليوم تسعى إلى تحقيق أهدافها المرجوة والتي رسمتها في ظل الإمكانيات والتقنيات والمواصفات العالمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، المعوقات، المؤسسة الأكاديمية.

Abstract

TQM is one of the most important and modern administrative and management systems. It has played a pivotal role in helping all institutions compete with each other to find the best that satisfies the beneficiary of the service or the commodity. In order to follow the philosophy of excellence and continuous improvement, through a comprehensive scientific and practical methodology. Today, the University seeks to achieve its desired goals, which it has drawn in the light of global capabilities, technologies and specifications.

Keywords: Comprehensive quality Management (QM), constraints, academic institution.

مقدمة

إن تبني أساليب إدارية حديثة كفلسفة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) والتي تُعد بمثابة مرحلة غير مسبوقة ونقلة نوعية في مجال الإدارة والعمل المؤسسي نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي بعد أن تعثر النظم الإدارية السابقة وتلكوها، إذ أثبت هذا نظام جدارته بعد تطبيقه في المؤسسات الاجتماعية كافة لاسيما مؤسسات التعليم العالي وما جنته من فوائد عدة تتمثل في جودة مخرجاتها التعليمية الناتجة بالأساس من جودة أداء عضو هيئة التدريس وجودة أداء المؤسسة عموماً بما يحقق رضا أفراد المجتمع كافة ويعزز قدرتها التنافسية واستمرارها بوجه المعوقات والصعوبات التي تواجهها.

إن نظام (TQM) أحدث تغييراً كبيراً في تفكير وممارسات المديرين في المؤسسات التي تبنتها. ويدعو هذا النظام إلى إدخال مبادئ إدارية وأساليب إحصائية حديثة تتأى بالمدير عن الممارسات التقليدية وتقوده نحو استعمال الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة التي تملكها المؤسسة ذاتها بأسلوب جديد. وتسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل عام إلى تحسين العمليات الإدارية من خلال إتباع استراتيجيات فعالة لاستثمار عناصر الإنتاج المتعددة لتقديم خدمة أو سلعة تستند إلى أدوات كضمان الجودة وضبط الجودة والتحسين المستمر والتركيز على الزبائن ومشاركة العاملين وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى.

المبحث الأول: العناصر الأساسية للبحث

أولاً: مشكلة البحث: تسعى المؤسسات التي تتبنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها المؤسسة الأكاديمية إلى تحقيق جودة مخرجاتها التعليمية/الطلبة وفق معايير الجودة العالمية. ونظراً لوجود معوقات متنوعة ترافق هذا النظام لاسيما تلك المؤسسات الخدمية ومنها المؤسسة الأكاديمية وذلك لصعوبة قياس وتحديد الخدمة التعليمية مقارنة بالسلع والمنتجات المادية هذا البحث يركز على نظام (TQM) في التعليم العالي وما يواجهه من معوقات وتتجسد المشكلة بالتساؤلات الآتية :

١. ما نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

٢. ما واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ؟

٣. ما هي المعوقات التي تواجه نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

ثانياً: أهمية البحث: تتبع أهمية هذا البحث من تسليط الضوء على واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمعوقات التي تواجهه سواء أكانت هذه المعوقات إدارية أم مادية أم تلك التي تتعلق بحدثة النظام أم بقلة خبرة المديرين وغيرها .

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى أهداف الآتية :

١. التعرف على مفاهيم (TQM) في المؤسسات الأكاديمية .

٢. التعرف على واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية .

٣. تحديد أبرز المعوقات التي يعاني منها التعليم العالي في ظل نظام (TQM) .

رابعاً: تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية :

الجودة : لقد جرت محاولات عدة لتقديم مفهوم للجودة (Quality)، وكانت كل من المفاهيم التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها^(١).

إلا أن المتابع إلى مفهوم الجودة (Quality)، يجدها ترجع إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته. وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.

كما أن الدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماماً واسعاً في التأكيد على العمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة " (وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) " التوبة- الآية (١٠٥) وكذلك الآية الكريمة " (وَأَقِيمُوا الزُّنْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ) " الرحمن- الآية (٩).

وكذلك أكدت السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل . فيقول النبي محمد صلى الله عليه وآله وسلم " إن الله كتب الإحسان في كل شيء " ويقول صلى الله عليه وآله وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه."

إدارة الجودة الشاملة:

في الواقع يصعب على الباحثين تحديد مفهوم جامع مانع لإدارة الجودة الشاملة فهو من أكثر المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين، كما أنه من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه الآراء والأفكار وفقاً لوجهات نظر الباحثين، إلا أن هذا التباين شكلي في المفاهيم، ويكاد أن يكون متماثلاً في المضامين، إذ إنه يتمحور حول

١. محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٩.

الهدف التي تسعى لتحقيقه المؤسسة الأكاديمية والذي يتمثل في رضا المستفيدين من خلال تفاعل الأطراف الفاعلة كافة في المؤسسة ذاتها^(١).

أما المعهد الفيدرالي للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية فقد قدم تعريفا لإدارة الجودة الشاملة يشير إلى أنها (منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات المستفيد باستعمال الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمة المؤسسة^(٢)). ويرى معهد المقاييس البريطاني بأنها فلسفة إدارية تشمل نشاطات المؤسسات كافة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الأفراد والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بكاف الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستعمال الأمثل لطاقت العاملين جميعهم بدافع مستمر للتطوير^(٣). ويرى بعض العلماء أن إدارة الجودة الشاملة "بأنها المطابقة للمواصفات، في حين إن آخرين يرون أنها الملائمة للاستخدام، أما فريق ثالث فيرى أنها المكانة أو الرفعة أو التميز، وأصبح ينظر إلى الجودة على إنها قضية إستراتيجية تدخل في ضمن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة^(٤). في حين عرفها آخرون فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، وهي تطبيق للطرائق الكمية والموارد البشرية لتحسين العمليات كلها، ودرجة الوفاء وتلبية حاجات المستفيد/ الزبون الحالية والمستقبلية^(٥).

وقد عرفها آخرون بأنها فلسفة إدارية متكاملة تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة ومراقبتها، وتتشكل محاورها من النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية التي تركز على تأمين احتياجات الزبائن/ المستفيدين وباقي الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة عن طريق تهيئة المناخ المناسب، وبناء ثقافة تنظيمية تجعل من المؤسسة المجال المناسب لتطبيق هذه الفلسفة^(٦).

ومما تقدم أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن إن يحدد من خلال العناصر الأساسية المكونة له وهي^(٧):

أولاً. الإدارة: (Management) وهي مسؤولية جميع العاملين بالالتزام بجهود إدارة الجودة الشاملة. ثانياً. الجودة: (Quality) وهي المحور الرئيس والأساس للمفهوم تلك التي يقصد بها ملائمة المنتج للاستعمال أو أنها مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية وهي التي تحدد رضا المستفيد . ثالثاً. الشاملة: (Total) وتعني التزام العاملين جميعهم والأقسام في المؤسسة الأكاديمية بالجودة وعلى المستويات كافة بهدف تحقيق معيار الجودة المحدد الذي يفرض إشباع حاجات ورغبات المستفيد .

المبحث الثاني: أهمية الجودة الشاملة في المؤسسة الأكاديمية

ينظر بعضهم إلى الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير نحو الأفضل، ومقياس أساس للمفاضلة بين المؤسسات والشركات كافة، إذ اعتمدتها العديد من المؤسسات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها وقدرتها على البقاء والاستمرار في سوق المنافسة .

إن العصر الحديث يتميز بسرعة التغيير بما يتوافق وما يطرأ على المعرفة من إضافات وتحديثات وعلى المجتمع من تغيرات، فالتعليم العالي بخصائصه تجعله مسؤولاً عن كل تقدم في هذه المرحلة وأصبح ضرورة وطنية في بناء القوة الذاتية للمجتمع ويعطيه الثقة بمستقبله، ولهذا وجب علينا اختيار الأفكار التي عندما تطبق تنتج تعليماً ذا مستوى عالٍ للطلبة .

١. أزهار مراد عوجة ، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة- دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية في الكوفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، ٢٠١٠ ، ص ٥٣.

2. Federal Quality Institute of America , 1990 .p.7 .

٣. محفوظ احمد جودة، مصدر سابق، ص ٢٢.

4. Russell ,R. & Taylor, B. " Operation Management", 14th ed, Prentice Hall, 2003. p.92

5. Clair, Gust "Total Quality Management in Information Services", Bow Ker – Sour, 1997.p.87

٦. نزار عبد المجيد البروراي، الحسن عبد الله باشيوة، (إدارة الجودة للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ١١٤.

٧. مؤيد محمد نور، عبد الناصر إبراهيم، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٢، ص ١٥.

لم تعد العناية بموضوع الجودة وإدارة الجودة حديثا إذ عانت المؤسسة الأكاديمية في العديد من المجتمعات من انخفاض مستوى جودة الأداء، لذلك تركزت الأبحاث والدراسات على الجوانب المرتبطة بالجودة ذات التأثير المباشر على عملية التعليم والتعلم، في محاولة لتحسين مستوى الجودة في المؤسسة التعليمية والتربوية من خلال الندوات والدورات والمؤتمرات وكذلك الاتصال بالمؤسسات العالمية ذات العلاقة من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة التعليمية إداريا وأكاديميا .

ويعد تطبيق (TQM) في التعليم العالي أحد الإستراتيجيات المجرية والمختبرة لتحسين المناخ التعليمي وإثراء واكتساب وفهم التعليم. أصبح من الضروري مساهمة العالم المتطور وبذل أقصى الجهود في اتجاه ضمان الجودة وتوفير الكفايات المطلوبة للخريجين في سوق العمل من خلال تحسين النظام التعليمي نفسه، والقيام بمزيد من التحسين المستمر للمؤسسة الأكاديمية، من خلال ربط التعليم بحاجات المجتمع ومتطلباته المتعددة^(١) .

ولعل العناية بموضوع الجودة يأتي كنتيجة طبيعية كونها إحدى الاستراتيجيات الأساسية لمواجهة التحديات والصعوبات المتزايدة التي تواجهها المؤسسة الإدارية والتعليمية على حد سواء والتي غيرت من شكل ومضمون المؤسسات المجتمعية كافة، كما فرضت عليها حتمية الوصول إلى المزايا التنافسية، فأما أن تكون... أو لا تكون ! لذا فإن الجودة أصبحت هي المدخل الرئيس لتحسين أداء المنظمات أو المؤسسات ودفعت بها للوفاء بمتطلبات المستفيد منها^(٢) .

إن تطبيق الجودة في المؤسسات الأكاديمية صار مطلباً اجتماعياً فهي تعنى بتطابق المخرجات التعليمية (الطلبة) مع المعايير التي تتبناها والتي تأمل منها امتلاك خريجها القدرة على تحمل المسؤولية، وامتلاك مهارات التواصل الثقافي والحضاري الضروري للخوض والتكيف مع سوق العمل^(٣). إن الجودة في التعليم العالي تعني الارتقاء بمستوى العمل الأكاديمي إلى جانب الارتقاء بالمستوى العلمي للطلبة الجامعيين من حيث نوعية المعارف والمهارات التي تنفق وعصر التقدم العلمي .

لذا فقد سعت المؤسسة التعليمية على تطبيق نظام الجودة بخمسة أساليب كل منها تطبق الأسلوب الذي تراه مناسباً لها وهي أسلوب المعيار الدولي نظام الآيزو (ISO 9002)، والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، أسلوب التحسين المستمر عند (بالدريج)، ونظام الجودة الاسكتلندي (SQMS)، وإدارة الجودة الشاملة (TQM)^(٤).

وترجع أهمية الجودة في المؤسسات والمنظمات الاجتماعية عامة والمؤسسة الأكاديمية خاصة كأساس لتحسين الخدمات التي تقدمها وتحقيق رضا العملاء/المستفيد ومقدمي الخدمة على حد سواء، فالاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية والتنظيمية وتحسين العلاقات بين العاملين أنفسهم يؤدي إلى توافر ظروف عمل أكثر راحة وطمأنينة مما تنعكس على أداء أفضل للعاملين وتحسين جودة الخدمات^(٥). وبالرجوع إلى ما قدمه (أيمل دوركهايم) في التخصص وتقسيم العمل (Specialization and Division of Labor) وهما من أبرز وأهم المعايير التي بُنيت عليها (TQM)، نجده قد قدم نقلة نوعية في مجال الصناعة عامة وعلم

١. محمود داود الربيعي، التنظيم الإداري في العمل الرياضي، مصدر سابق، ص ٣٨ .

٢. ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، ط ١، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٩.

٣. أمل أبو طاحون، مصدر سابق، ص ٥٩.

٤. أحمد إبراهيم أحمد، مصدر سابق، ص ٦١.

٥. ماهر أبو المعطي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية: أسس نظرية ونماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٨٤.

الاجتماع خاصة بفرعيه علم الاجتماع الصناعي وعلم اجتماع العمل، إذ إن هذين المعيارين هما اللذان يحققان أهداف الجودة كاختصار الوقت وتقليل الكلفة وتحسين الإنتاجية والدقة اللامتناهية وكسب رضا أفراد المجتمع وزيادة أرباح المؤسسة التي تعود على العاملين فيها على شكل حوافز ومكافآت مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل والإبداع فيه، وبما أن الجودة قد ارتبطت بالدرجة الأساس بتطور الحياة الاجتماعية الحضرية وارتفاع نسبة التحضر وتقدم الصناعة وزيادة الطلب على المنتجات ذات المواصفات والماركات العالمية ودخول المنافسة مجال الإنتاج، لذا فالجودة لفتت انتباه مختلف الباحثين ومنهم علماء الاجتماع لبحث هذه الظاهرة ودراساتها في مجال اختصاصهم وما يطرأ عليها من تغيرات وما تسببه من انعكاسات تظهر في سلوكهم وأسلوب حياتهم وتفاعلهم مع الآخرين، لذا نجد أن أكثر المعايير ضرورة في مجال التعليم العالي هما (التخصص وتقسيم العمل) كونهما المحكّين الذين تحققان التميز والجودة، مع الأخذ بالنظر الاعتبار المعايير الأخر ولكن (دوركهايم) عدّ تلك المعايير بمثابة بديهيات عمل أية مؤسسة هدفها خدمة المجتمع وما تحققه من إنجازات لصالحها على المدى القصير والبعيد .

إن الجودة الشاملة في التعليم العالي أسلوب متكامل يعتمد بالدرجة الأساس على تباين وظائف العاملين التي يجب الاضطلاع بها وهو ما يحقق سير العملية التعليمية على الوجه الصحيح، فتطبيقها في جميع فروع ومستويات المؤسسة الأكاديمية جميعها يتيح للأستاذة والعاملين فيها الفرص كافة لإرضاء الطلبة أو المستفيدين من خدمة التعليم من جهة، وشعورهم بدرجة من تحقيق الذات مما ينعكس على إيجاد نوع من التعاون والشعور بالمسؤولية داخل المؤسسة خاصة، وعلاقاتهم وحياتهم الاجتماعية عامة.

فالجودة الشاملة في المؤسسة الأكاديمية على اختلاف أنواعها ومراحلها تعني مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن مضمون العملية التعليمية وحالتها بما في ذلك أبعادها الشاملة، كونها فلسفة مبنية على مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة العاملين كافة لخلق ثقافة تنظيمية تقود إلى الاهتمام بوعي الطالب ورأيه والبحث المستمر عن الأفضل، مع الأخذ بنظر الاعتبار إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة بما يتناسب وطبيعة المؤسسة الأكاديمية^(١).

لذا يعد (مالكولم بالدريج _ Malcolm Baldrige) أول من دعا صراحة إلى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية في ثمانينيات القرن العشرين عندما كان وزيراً للتجارة في حكومة (رونالد ريغان)، ثم جاء بعده (رونالد براون - Ronald Brawn) في عام (١٩٩٣م) ليعلن أن جائزة (مالكولم) قد توسع مجال القطاعات التي يمكن أن تتنافس عليها لتشمل مجال التعليم، وعندها أصبح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة حقيقة في الولايات المتحدة حتى أخذ مجالها يتسع ليشمل قطاع التعليم العالي ليلبلغ عدد الجامعات الأمريكية التي تعمل بها (٢٠٠) جامعة^(٢). ثم عملت العديد من المؤسسات التعليمية على تطبيق الجودة الشاملة لاسيما مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم بما في ذلك المؤسسات التعليمية العربية ولاسيما مصر والسعودية والكويت وكذلك العراق .

ومما لا شك فيه أن الهدف الرئيس من تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية هو تطوير الخدمات والمخرجات مع تخفيض في التكاليف والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للطلبة وكسب رضاهم^(٣). وبما

١. محسن علي عطية ، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠٣.

٢. محسن علي عطية الجودة الشاملة والجديد في التدريس ، ط١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠٣.

٣. محمود داود الربيعي وآخرون ، مصادر سابق ، ص ٧٢.

أن المؤسسة الأكاديمية تختلف بطبيعة الحال عن المؤسسة الصناعية أو الإنتاجية فالتعليم ليس سوقا ولا مصنعا للسلع لذا فإن فكرة الجودة في التعليم فيها شيء من التعقيد. لقد ذهبت (سالي براون) إلى أن الجودة في التعليم تمثل كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والمهارية لدى الطلبة، وكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى الفهم والاستيعاب ويزيد من قدراتهم على حل المشكلات التي تواجههم فيما يدرسون ويتعلمون^(١). لأن مرحلة التعليم العالي تتطلب إنسانا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفاعلية، ولهذا وجب على المؤسسة الأكاديمية أن تعمل بشكل جاد على القيام بتحولات كبيرة لتحديث نفسها وأساليبها وطلبتها ومناهجها^(٢).

وتقوم الجودة الشاملة في التعليم العالي بتوجيه الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية والمالية وعلى كل المستويات في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات سوق العمل والطلاب عن طريق التطوير والتحسين لجودة الخدمة المقدمة إليهم بهدف الحصول على خريج ذي كفاءة عالية بما يتلاءم وما يتطلبه سوق العمل^(٣). كما أن إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ليس بالأمر العسير، لاسيما أن خطط التعليم تضمنت في مراحلها كافة الاهتمام بجودة ونوعية التعليم، فضلا عن تأثير إنتاجية الفرد بمقدار التعليم الذي حصل عليه ونوعيته، حتى تصبح لديه القدرة المتميزة والإنتاجية المرتفعة التي تمكنه من تحديد موقع الدولة على خارطة العلمية/العالمية^(٤). فالجودة الشاملة هي تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية على وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان العصري عن طريق تقديم الخدمة التعليمية المتميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة^(٥).

ومن الجدير بالذكر أن الجودة الشاملة تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات، فالجودة تعني جميعها الأنشطة التي يبذلها الأفراد المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. لذلك سعت المجتمعات كافة إلى إتباع نظام الجودة الشاملة لحل مشكلاتها الإنتاجية، بما في ذلك المؤسسة الأكاديمية فهي أحوج ما تكون إلى الارتقاء بعملها وتحسين الجودة فيها لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات، الأمر الذي يدعونا إلى التفكير مليا في تحديث الأساليب الإدارية التي تعمل على تطوير مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية على حد سواء^(٦). وتماشيا مع التطور الحاصل في العالم المعاصر ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية أصبح من الضروري إتباع الأساليب التي أثبتت نجاحها في القطاعات الأخرى وتطويعها وتطويرها في قطاع العمل الأكاديمي ولعل أحد أهم هذه الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا منقطع النظير هو مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management .

١. محسن علي عطية الجودة الشاملة والجديد في التدريس ، مصدر سابق ، ص ١٠٤ .

٢. أبو ملوح محمد الجودة الشاملة في التعلم الصفي ، مركز القطان للبحث والتطوير ، غزة ، ٢٠٠٠ ، ص ٤ .

٣. رمزي أحمد عبد الحفي ، تقييم أداء كليات التربية في صحة إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية، جامعة الفساح ، ٢٠١٠ ، ص ١٦ .

٤. صالح ناصر علميات، مصدر سابق ، ص ٩٦ .

٥. محمد يسري عثمان، محمد موسى عثمان، متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني التجاري في مصر، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، جامعة الزقازيق ، مصر ، ١٩٩٧ ، ص ٣٨٤ .

٦. صالح ناصر علميات، مصدر سابق ، ص ٩٥-٩٦ .

ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل (١)*:



والأدلة على أهمية إدارة الجودة الشاملة عديدة ومنها ما حققته اليابان من نجاح على حساب الولايات المتحدة الأمريكية خلال الثمانينيات من القرن المنصرم نتيجة تطبيقها نظام إدارة الجودة الشاملة الذي ساهم في تحقيق إنتاج سلع وخدمات فائقة، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم، جراء استعمال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والتجارية، وترجع فلسفة الجودة إلى العالم الأمريكي (ديمك) (Edward Deming) والذي يسمى بأبي الجودة^(١). وبعد ذلك انتشر تطبيق (TQM) في المؤسسات والمجتمعات كافة بوصفه يعني تحقيق التفوق والتميز في مجال تحسين الجودة وتدعيم المركز التنافسي.

وبناء على ما تقدم فإن أهمية (TQM) في قطاع التعليم العالي تبع من كونها تمكن المؤسسة الأكاديمية من تقديم نموذج متميز للعمل الأكاديمي، مستندا في ذلك إلى جودة عناصر العملية التعليمية كافة، كجودة الطالب وجودة المنهج والمقررات الدراسية وجودة عضو هيئة التدريس نفسه وجودة البنية التحتية للمؤسسة الأكاديمية مما يسهل عملية توصيل المعلومة وتغطية أو تأمين حاجات الطلبة من خلال الاستماع لرغباتهم وحل مشاكلهم وبطريقة تواكب الحاجات السريعة والمستمرة، الأمر الذي يضمن ولائهم وانتماءهم الدائم للمؤسسة والمجتمع على حد سواء وبالتالي تحقيق التفوق في المخرجات التعليمية وتلبية متطلبات سوق العمل واستمرار التغذية الراجعة .

لذا فالعلاقة بين (TQM) متمثلة في المؤسسة الأكاديمية ذاتها وبين العملية الإنتاجية عامة وبين البناء الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية التي تربط العاملين خاصة، تعد من العلاقات ذات الصبغة الديالكتيكية التكاملية فلا يمكن لأي مؤسسة تنشأ الرقي والتميز من دون أن تتبع نظام الجودة الشاملة آخذة بنظر الاعتبار مدى تفاعل نمط العلاقات داخل المؤسسة مع هذا النظام وكيف يتسنى للإدارة العليا تشذيب وتهذيب معايير هذا النظام بما يتفق وثقافة المؤسسة خاصة وثقافة المجتمع عامة، ملفتين النظر إلى الآثار الاجتماعية التي

* علي السلمي، إدارة التميز، (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٩٩.

١. جميل نشوان، فؤاد العجز، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١، ع ٢٤،

غزة، ٢٠٠٥، ص ١٠١.

يمكن أن يفرزها هذا النظام على مستوى العاملين لاسيما أعضاء الهيئة التدريسية وهي من أبرز مداخل التحليل السوسيولوجي لهذه الدراسة. وفي هذا الصدد يشير (بريفس) إلى ما يطلق عليه الاتجاه (الفردى الاجتماعى - Social Individualistic) وهو ذلك الاتجاه الإنتاجى الإنسانى الذى يؤمن بأهمية ومنفعة قيام علاقات طيبة بين أصحاب العمل والمسؤولين عن الإدارة العليا من جهة وبينهم وبين العمال من جهة أخرى^(١). وتأسيسا على ما تقدم لابد من الإفادة من الجهود المبذولة من قبل العاملين في المؤسسة كافة، وعدم إقصاء أي فرد مهما كان دوره كون الأمر يحتم دائما وجود تنظيم اجتماعي وظيفي ذات تراتب عمودي وأفقي متسلسل قائم على اعتبارات تتابع العمليات كافة معتمدة بعضها على بعض الآخر بما يضمن تطبيق القوانين واللوائح الإدارية من أجل الحصول على الاعتماد الذي تطمح إليه المؤسسة على وفق المعايير التي تفرضها هيئة الاعتماد .

الفصل الثاني /المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

أولا : أهداف إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة جديدة أحدثت تغييراً كبيراً في تفكير وممارسات المديرين في المؤسسات التي تبنتها. وتدعو هذه الفلسفة إلى إدخال مبادئ إدارية وأساليب إحصائية حديثة ومتطورة تتأى بالمدير عن الممارسات التقليدية وتقوده نحو استخدام الإمكانيات البشرية الهائلة لدى العاملين بأسلوب جديد. وتسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل عام إلى تحسين العمليات الإدارية من خلال إتباع استراتيجيات فعالة لاستثمار عناصر الإنتاج المتعددة لتقديم خدمة أو سلعة تستند إلى أدوات مثل التحسين المستمر والتركيز على الزبائن ومشاركة العاملين وغيرها.

ويرى بعض العلماء أن معنى هذا المفهوم يدل على المطابقة للمواصفات القياسية الدولية، في حين أن آخرين يرون أنها الملائمة للاستعمال، وفريق ثالث يرى أنها المكانة أو الرفعة أو التميز، وأصبح ينظر إلى الجودة على إنها قضية إستراتيجية تدخل في ضمن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة^(٢). ولهذا أصبحت الجودة إحدى مميزات الحياة الاجتماعية العصرية بصورة عامة إذ ارتبطت بذوق أفراد المجتمع وحُسن اختيارهم للسلع والخدمات، نظرا لتأثير معرفتهم من خلال حركة الاتصال والتواصل وإمكانية الحصول على المعلومة بطريقة سريعة من جهة، وارتباطها برفاهية المجتمع من جهة أخرى .

وعلى العموم فإن إدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة فهي نظام متكامل مع كل النظم الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتشابك مع مجالات النشاط ومستوياته جميعها، ويتغلغل في كل إجراءات العمل وذلك لتحقيق الأهداف الآتية^(٣):

١. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
٢. إرضاء المتفدين والتفوق والتميز على المنافسين .
٣. زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة .
٤. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
٥. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.
٦. تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة .

١. محمد محمود الجوهري، مصدر سابق، ص ١٢٤.

1. Russell ,R. & Taylor, B. " Operation Management", 14th ed, Prentice Hall, 2003, p92.

٣. علي السلمي ، مصدر سابق ، ص ٤٠.

بينما يرى آخرون أن الهدف الأساس من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الأكاديمية هو (تطوير الجودة للخدمات التعليمية مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للطلبة وكسب رضاهم). وأن هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي^(١):

١. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
٢. تقليل الوقت اللازم لإنجاز وتحسين الخدمة أو المنتج المقدم للمستهلك أو المستفيد: فالإجراءات التي وضعتها المؤسسة لإنجاز الخدمات لهم قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها.
٣. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير الخدمات أو السلع بحسب رغبة المستفيدين، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

في حين يرى فريق ثالث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية تسعى لتحقيق جملة من الأهداف هي^(٢).

١. تحسين جودة المخرجات (المنتجات) بشكل مستمر .
٢. خلق بيئة لدعم التطوير المستمر والمحافظة عليه .
٣. تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكلفة .
٤. إشراك الجميع في عملية التطوير .
٥. تطوير أدوات لقياس الأداء والجودة .
٦. كسب ثقة العملاء والمحافظة عليها باستمرار .
٧. تمكين العاملين من تحديد المشكلات وتحليلها ووضع الخطط اللازمة لمنع حدوثها والقدرة على اتخاذ القرار .
٨. تقليل المهام والفعاليات قليلة الفائدة، وجذب العملاء والقدرة على التنافس في السوق.

وتأسيسا على ما تقدم فإن أهداف (TQM) تعني زيادة مرونة المؤسسة من خلال تحليل S.W.A.T (Analysis) أي تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية واستعمال نقاط قوة المنظمة لمعالجة مواطن الضعف واقتناص الفرص وتجنب التهديدات .

ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة يحقق فوائد عديدة منها^(٣):

١. زيادة ربحية المؤسسة وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تعني عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من المرة الأولى، ما يترتب على هذا المبدأ قلة الأخطاء وعدم إعاقة العمل مما يؤدي إلى زيادة الأرباح والمردودات .

٢. تقوية المكانة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى لأنها عندما تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقدم خدمة أو منتج يتسم بجودة عالية تتسجم ومتطلبات المستفيد، فضلا عن أنها تقدم الخدمة أو المنتج بالسعر الجيد الذي يلاءم العميل، وفي الوقت الذي يناسبه الأمر الذي يمنحها مركزا تنافسيا قويا .

١. حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ١٥.

٢. محسن علي عطية، مصدر سابق، ص ٨٤.

٣. عمر وصفي عقيلي، مصدر سابق، ص ٦٠-٦١.

٣. المحافظة على حيوية المؤسسة ونشاطها، لأن تبني إدارة الجودة الشاملة يعني التجديد والتحسين المستمر، فضلا عن التعليم والتدريب المستمرين، وكذلك التكيف مع متغيرات البيئة وهذا يجعل المؤسسة في حالة حيوية ونشاط مستمر من دون توقف .

٤. ثقة المجتمع ورضا المستفيدين تعد من فوائد إدارة الجودة الشاملة عن طريق إشباع رغبات العملاء بأعلى جودة مع أقل تكلفة، فضلا عن المحافظة على السلامة والصحة العامة .

٥. تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تبني أسلوب المشاركة الجماعية، وفتح العمل، وتبني تحسين الجودة .

٦. رفع القدرة على التخطيط والتحليل واتخاذ القرارات .

٧. رفع كفاية القيادة الإدارية وتوجيه تفكيرها .

٨. جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية .

وفي ضوء ما عرض من أهداف لإدارة الجودة الشاملة يرى الباحث أنه يمكن إيجاز أهداف (TQM)

بالآتي:

١. تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تلبية احتياجات المستفيدين (طلبة/ زبائن) من السلعة أو الخدمة وبمواصفات ذات جودة عالية.

٢. بلوغ جودة الأداء في العمل الإداري والأكاديمي من أجل ضمان تطابق المواصفات مع احتياجات الزبائن/الطلبة .

٣. تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى مشاركة العاملين كافة في المؤسسة باتخاذ القرارات، لأنهم على علم ودراية أكثر من غيرهم بمسؤولياتهم .

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الأساسية التي لابد من التركيز عليها أو تطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة الأكاديمية من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن بغية نقل المؤسسة من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة^(١). وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي أن نجاح أي مؤسسة لا يتحقق إلا بزيادة المبيعات، إلا أن الأسلوب العلمي والتطبيق العملي لمفهوم إدارة الجودة قد أثبت أنه يمكن أن يؤدي إلى وفرة كبيرة في العمليات تعاد لأضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المنتجات بالطرق التقليدية .

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات كافة لا بد أن تكون عملية التطبيق هذه مخططة ومنظمة وينبغي توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها. ومن خلال الاطلاع على مجموعة من آراء الكتاب والمتخصصين والباحثين في هذا المجال وجد أن هناك تبايناً في آرائهم لتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وجهات نظرهم لا المضمون. فكان لابد من الإشارة إلى أهمية هذه المبادئ في المؤسسة الأكاديمية، إذ يمكن تمثيل مبادئ الجودة الشاملة على شكل هرمي .

١. فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٦، ص٢٤.

ومن هذه المبادئ^(١) :

المبدأ الأول: التركيز على العميل (Focus on Customer)

وهذا يعني أن للمؤسسة مهام رئيسة عدة يتجلى أهمها في عملية التدريس والبحث العلمي وتقديم الخدمات الاستشارية لمؤسسات المجتمع المختلفة، وعلى وفق هذه المهام فأن عميلها سيتغير نظرا لنوعية الخدمة المقدمة إليه. إذ إنه يمكن تصنيف عملاء الجامعة (المستفيدين أو العملاء) إلى صنفين رئيسين هما :

- **العميل الداخلي:** وهم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين .
- **العميل الخارجي:** أولياء أمور الطلبة ومؤسسات المجتمع والحكومات ومنظمات الأعمال المختلفة (سوق العمل) .

ومن الجدير أن أساس الجودة هو العميل/المستفيد وعلى المؤسسة أن تلبي احتياجات العملاء المتجددة والعمل على إشباعها وهذا الأمر يقتضي من المؤسسة أن تصوغ مفاهيمها من أن الجودة تبدأ بالطلبة، والتعرف عليهم، وكيفية الاستماع إليهم وأن تساعدكم عن الإفصاح عن احتياجاتهم والعمل على تقييم ما تقدمه المؤسسة وتصحيح الأخطاء أو العيوب إذا ما ظهرت .

المبدأ الثاني: القيادة (Leadership): تعمل القيادة على التأثير المباشر على تحقيق الجودة وتقدمها نظرا للدور الذي تلعبه أنشطة العاملين كافة في مختلف وحدات وأقسام المؤسسة نحو التزامها بالجودة مبدءا وفكرا وعملا وتوفير متطلبات الطلبة والعلمية التعليمية والترفيهية ... الخ .

إذ تهتم القيادة الإدارية في المؤسسة الأكاديمية بتوحيد الرؤى والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومتها العامة، إلى جانب تهيئة المناخ التعليمي المناسب لتحقيق هذه الأهداف وبأقل جهد ووقت وكلفة. فالتزام القيادة بالتحسين المستمر يكون عن طريق إتباعها ما يسمى بدائرة (Deming Wheel) التي تشتمل على مجموعة من العناصر تسمى (PDCA) وعلى النحو الآتي^(٢) :

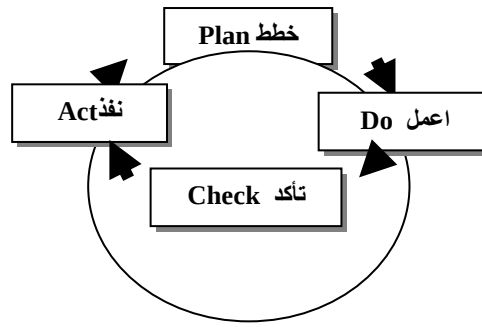
- **(Plan) :** التخطيط للعملية التعليمية ويشتمل على خطط طويلة وقصيرة الأجل .
- **(Do) :** التنفيذ المبدئي للخطة الإستراتيجية للجودة .
- **(Check) :** متابعة التطوير الذي يحدث بمقارنة مع الأهداف الموضوعية والمحددة.
- **(Act) :** تنفيذ خطة العمل الموضوعية في حال ظهرت مؤشرات نجاح الطرق المعمول بها وتكرار الدورة بهدف تحسين جديد وهكذا .

١. حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)، ط٣، تحرير: رشدي أحمد طعيمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، ٢٠١٠، ص٢٨-٢٩.

ينظر : محسن علي عطية ، الجودة الشاملة والجديد في طرق التدريس ، مصدر سابق ، ص٨٣ وما بعدها . محمود داود الربيعي ، مصدر سابق ، ص٣٩-٤٠ . ينظر : محمد عطوة مجاهد ، ثقافة المعايير والجودة في التعليم ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٨، ص٣٨ .

2. Deming W.E. Out of Crisis , Massachusetts , Institute , of Technology Center for Advanced Engineering Study, Cambridge , 1986, P. 101.

شكل (٢) يمثل دائرة ديمنك



المبدأ الثالث: مشاركة العاملين (People Involvement) لقياس نجاح إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة أكاديمية فإن ذلك يستلزم المشاركة الفاعلة للعاملين المشاركين جميعهم في العملية التعليمية من القمة إلى القاعدة من غير تفرقة أو تمييز، كل بحسب موقعه، وبالأهمية نفسها، مما يؤدي إلى اندماجهم في العمل ويمكن من استغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة كافة بما يخدم المؤسسة الأكاديمية خاصة والمجتمع عامة. مما يزيد من الوعي بالجودة لدى العاملين كافة لتحقيق التحسين المستمر في أنشطة المؤسسة التعليمية والإدارية والسلوكية كافة. إذ لابد من اعتماد برامج تدريبية للعمل تأخذ على عاتقها التركيز على الآتي^(١) :

أ. تحديد المعوقات أو المشكلات .

ب. العمل على إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات أو على الأقل تحجيمها .

ت. التقويم والمتابعة .

المبدأ الرابع: التركيز على والوسيلة (Focus on the Means) وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشكلات التي تنبئ أولاً بأول .

المبدأ الخامس: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق: إن القرارات الفاعلة لا تركز على جمع البيانات فحسب بل تركز على تحليلها وتفسيرها مما يمكن المؤسسة من التوصل إلى استنتاجات تخدم المؤسسة عامة، فغاية إدارة الجودة الشاملة لا تنتهي عند تحقيق رضا الزبون/المستفيد على المخرج النهائي للعملية التعليمية وهو المتخرج فحسب، بل يجب الاهتمام بالعملية التعليمية برمتها وعلى اختلاف مراحلها .

المبدأ السادس: التحسين المستمر (Continuous Improvement): يعد التحسين المستمر من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وجوهرها، إذ تستعمل عملية التحسين المستمر في تحسين (العمليات، والأشخاص المسؤولين عن تشغيلها، والمنتجات). ولا يقف عند حد معين من القبول، أي أن هناك رغبة مستمرة من قبل المؤسسة ذاتها في الحصول على الأفضل دائماً. فالتحسين المستمر للجودة يتضمن اتجاهين رئيسيين هما: **التحسين الداخلي، والتحسين الخارجي**، أما الأول فيعني أن العملية التعليمية تكون أكثر كفاءة وفاعلية وبالتالي انخفاض الكلفة، وأما الثاني الذي يعني تقديم منتجات حديثة كأساليب وطرق للتعليم والتعلم، مناهج ومقررات حديثة، أنظمة اتصال حديثة ومتطورة، وتغذية راجعة صحيحة^(٢). فالتركيز على هذا المبدأ

١. شيراز طرابلسية، إدارة الجودة لشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم العالي- دراسة تطبيقية على جامعة تشرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية

عمان، الأردن ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٥-٣٦.

٢. مسلم علاوي شبلي، مصدر سابق ، ص ١٥١.

يعني التركيز على مواطن القوة لدى الطلبة وأساليب التعليم الفردي الذي يحقق أسلوب (كايزن)*. إذ يمكن أن يستثمر الطالب هذه الإستراتيجية في أداء الاختبارات وكذلك في المختبرات وكيفية تقديم حلول وإفية ونتائج طبية من دون هدر الوقت المخصص للاختبار أو إجراء التجربة، وكذا الأمر ينسحب على العمل الأكاديمي للأستاذ الجامعي سواء أكان على مستوى التدريس أم البحث العلمي، فعلى مستوى التدريس فعليه الاستغلال الأمثل للوقت في إدارة المحاضرة والتركيز على أبرز الأفكار الواردة فيها من دون الإسهاب في قضايا عامة وإتاحة الفرصة للطلبة لإبداء آرائهم ومناقشتها، أما على مستوى البحث العلمي فعليه التركيز على أبرز الظواهر والمشكلات التي يواجهها المجتمع والشروع في دراستها محددًا العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهورها وتقديم أنجع الحلول لمعالجتها والقضاء عليها أو تحجيمها على أقل تقدير .

المبدأ السابع: الاستقلالية (Autonomy) إذ تعتمد إدارة الجودة الشاملة بشكل رئيس على الاستقلالية التامة عن المؤثرات كافة التي من شأنها أن تعرقل وتعوق سير عملية الإدارة .

وقد ذكر باحثون آخرون مبادئ أخرى لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الأكاديمية تحديداً نورد منها الآتي^(١) :

١. الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من المستويات الإدارية والأكاديمية جميعها، كي يسهم الجميع وعن قناعة تامة في تنفيذ إدارة الجودة ونجاحها.
٢. ضرورة توافر أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة الأكاديمية، يشارك في صنعها العاملون كافة، بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي طويل الأمد، وتحقيق رغبات الطلبة والعاملين والعملاء ككل .
٣. القيادة الفاعلة التي تتمكن من تنمية ونشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وثقافتها لدى العاملين في المؤسسة كافة، تلك القيادة التي تستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ العمل بنجاح، إضافة إلى قدرتها على تحديد الواقع الراهن للجامعة، وما هو متوقع في المستقبل .
٤. حرص إدارة المؤسسة على تنمية ثقافة الجودة بين العاملين أنفسهم والعمل على تنفيذها.
٥. اعتماد مبدأ عدم حدوث الأخطاء، وعدم الاكتفاء بكشفها مع الأخذ بنظر الاعتبار تصحيح تلك الأخطاء .
٦. احترام العاملين في المؤسسة كافة، مع مراعاة حقوقهم وتلبية احتياجاتهم بما يضمن عدم تعارض تنفيذ العمل ومصلحته .
٧. اعتماد مداخل علمية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كمدخل حل المشكلة عند (ديمينك-Deming) كونه المدخل الملائم لتحسين الجودة والتغلب على المعوقات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة .
٨. تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة متطلبات السوق للعمل والعملاء، من حيث الأعداد المطلوبة والمواصفات المتوقعة في المتعلمين ومتابعة التغيير الذي يحدث في هذه التوقعات من حين لآخر .
٩. انفتاح المؤسسة الأكاديمية على البيئة الخارجية على اختلاف مؤسساتها.

* وهي كلمة يابانية مكونة من مقطعين تعني «التغيير للأفضل» وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر، وأول من ابتكرها هو (تايشي أوهونو) أحد قيادات المؤسسات الصناعية والمالية في اليابان، إذ تشير كلمة (كايزن) إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع نواحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري محسنة النشاطات الموحدة وطرق العمل، إذ تهدف هذه الفلسفة بالدرجة الأساس على الحيلولة دون وجود الهدر في الجهد والطاقة والوقت والمال .

١. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيات، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة في الصناعة والتعليم، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص١٩١.

١٠. الاستعمال الصحيح والمفيد لتكنولوجيا المعلومات وإلى وجود قاعدة بيانات متكاملة يعتمد عليها ويتم تحديثها بصورة دورية، وعلى نحو يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات .

وهكذا فرض منطق إدارة الجودة وجود معايير تتلاءم مع نوعية المدخلات والعمليات والمخرجات الأكاديمية، إذ ارتبط مسار الجودة بمسار المعايير واعتبر مسار واحد، بوصف المعايير تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة وتساعد على إدارتها، فلا جودة من دون معايير، والبحث في الجودة يعني البحث عن المعايير ومؤشراتها في نفس الوقت .

فإدارة الجودة الشاملة هي عملية غير منتهية (never – ending process) وتشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة، إذ تهدف لإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر، وتركز على تلافي حدوث الأخطاء بالتأكد من أن الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة، لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر .

ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة قد بدأ تطبيقها في بداية الأمر في قطاع الإنتاج إلا أنها أخذت تطبق أيضاً بشكل واسع في قطاع الخدمات، إذ ثبت نجاحها وفعاليتها الكبيرين في تحقيق النتائج المنشودة منها في المؤسسات التعليمية كافة والمؤسسة الأكاديمية خاصة. إذ نجحت إدارة الجودة الشاملة عالمياً في قطاع التعليم العالي من خلال إتباعها إجراءات وتغييرات جوهرية في إطار أنظمتها الداخلية والخارجية على حد سواء .

ولاستمرار هذه العملية واستمرار نجاحها لا بد من توافر المتطلبات الأساسية التي يمكن أن تأخذ على عاتقها تبني إدارة الجودة الشاملة كتطبيق عملي، إذ تعددت هذه المتطلبات بحسب المرجعيات المختلفة للباحثين ولكنهم اتفقوا عليها من حيث المضمون، ومن هذه المتطلبات^(١) :

١. إدراك الإدارة العليا وإيمانها بأهمية نظام الجودة الشاملة والمسؤولية تجاه التغييرات العالمية الجديدة .
٢. تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة باعتبارها بعداً الأول في إدارة الجودة الشاملة .
٣. الأخذ بنظر الاعتبار الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها وتوجيهها لاحتياجات ورغبات المستفيد من الخدمة أو السلعة .
٤. وجود تعاون بين أقسام المؤسسة كافة .
٥. ضرورة تدريب العاملين على حل المشكلات والمعوقات التي تتعلق بالجودة وضرورة إدخال التحسينات بصورة مستمرة على الأساليب المتبعة داخلها .
٦. ضرورة توافر قاعدة بيانات صحيحة ومتكاملة ترتكز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى جانب ترشيد عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .
٧. منح الثقة الكاملة للموظفين وتشجيعهم على أداء أعمالهم ومنحهم السلطات الإدارية اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم من دون تدخل الإدارة إثناء عملية التنفيذ .
٨. تجنب الخوف والتردد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
٩. يجب أن تنظر الإدارة العليا إلى عملية التطوير والتحسين المستمرين للجودة على أنها عملية طويلة الأمد غير منقطعة .

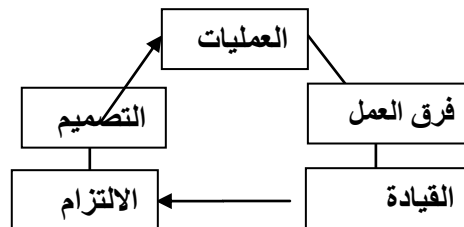
١. إبراهيم حسن إبراهيم ، الرقابة الإحصائية على الجودة وفلسفة ديمك في الإدارة ، مجلة التعاون الصناعي ، ع ٥٤ ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٣ ، ص ٣٣٧ .

في حين يرى آخرون أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي :

١. القيادة .
٢. الالتزام .
٣. فرق العمل .
٤. التصميم الفعال .
٥. التركيز على العمليات .

ومن خلال تفاعل هذه المتطلبات مع بعضها البعض يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاح، وكما موضح في الشكل الآتي^(١) :

شكل (٣) يمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة



بينما يرى آخرون متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ضمن جودة الخدمة أي (جودة صناعة الخدمة)، إذ يصعب تحديدها مقارنة بمتطلباتها في المؤسسة الصناعية، بمعنى آخر أن تحديد جودة الخدمة أصعب بكثير من تحديد جودة المنتج، لأنها تتصف بخصائص وسمات (عدم ملموسية أي أنها غير ملموسة) كالاتصال المباشر بالزبون، كثافة العلاقة مع الزبون، أي يمكن تخزينها وتسليمها في المحدد ، صعوبة قياس مستوى نجاح مخرجاتها أو مستوى إنتاجية الخدمة. لذلك ينبغي توضيح من هو زبون الخدمة التعليمية في المؤسسة الأكاديمية ؟ وما الحاجات والرغبات التي يتوجب إشباعها ؟ كما هو مبين في الجدول الآتي^(٢) :

جدول (١) يبين زبائن الخدمة التعليمية

الخدمات التعليمية	القيمة التي تضيفها العملية التعليمية للمتعلمين
العميل الخارجي / الرئيس أو العميل	المتعلمون (الطلبة)
العميل الخارجي الثانوي	الآباء ، الحكومة المحلية ، أرباب العمل
الزبون الخارجي الثالث (التعليم العالي)	أسواق العمل ، الحكومة ، المجتمع
الزبائن الداخليين	التدريسيون والهيئات الساندة

يرى البعض أن هناك تمييزاً بين العميل (Client) والزبون (Customer)، إذ يقصد بالعميل المستفيد الأول أو المباشر من الخدمة التعليمية، أما الزبون فهو الذي يدفع مقابل الخدمة التعليمية، وليس

١. محمد عبد الوهاب العزاوي، متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقاً للمواصفات العالمية ISO 9000-2000، المنتدى الفكري الأول، المواصفات العالمية

لجامعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العراق، ٢٠٠١، ص ١١-٩.

2. Addison ,Wesley Publishing, .Karajewiski , Lee & Rits Man. L.P, Operations Management : Strategy and analysis , 14th ed, 1996 . p.19-23.

بالضرورة المستفيد المباشر منه، أو يمكنه التخلص منها مرة واحدة، وأمثلة الزبائن (الآباء، الحكومة المحلية)، ومن المهم جدا للمؤسسات التعليمية معرفة التنوع في الزبائن/ المستفيدين من أجل التركيز على رغباتهم وتطوير آلية الاستجابة لها. وبما أن العملية التعليمية في مختلف تعريفاتها تؤكد إجمالاً على أنها مجموعة العمليات المتتابعة والمعتمد بعضها على الآخر من داخل نظام المؤسسة الأكاديمية لتحقيق عمليتي التدريس والتعليم. وكما مبين في الجدول أدناه^(١).

جدول (٢) يبين عناصر العملية التعليمية

المُدخلات	العمليات	المخرجات
الطلبة الهيئات التدريسية البيئة التكنولوجيا التوثيق القوانين والتشريعات	- العملية التعليمية - فرص التعليم من خلال المحاضرات - المختبرات والمناهج والتقنيات	نوعية وحجم المعلومات والمهارات والمعارف الجديدة للطلبة المتخرجين

رابعاً: التحول والتغيير الثقافي نحو إدارة الجودة الشاملة

تعد (TQM) إحدى الطرق الحديثة للتحول والتغيير الثقافي التي تنظر إليه نظرة كلية بدءاً من جودة الوسائل والأدوات التكنولوجية مروراً بجودة البيئة المخصصة للعمل وانتهاءً بجودة المحور الرئيس والمركز الأساس في هذه العملية ألا وهو الإنسان متمثلاً ذلك بمهاراته وابتكاراته وقدراته على إدخال مفاهيم حديثة كثقافة (TQM) إلى مؤسسات المجتمع ولأسيما والمؤسسة الأكاديمية. وهذا يعني أن تغييراً وتطوراً نوعياً حدث في ثقافة المؤسسة وعملياتها المهنية والإدارية والأكاديمية والتسويقية كما وكيفاً، مما يتطلب من العاملين فيها استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، والتزاماً كاملاً، بفلسفة (TQM) وعلى المستويات كافة^(٢). وتمثل (TQM) إستراتيجية تغيير جذري في أية مؤسسة خدمية كانت أم إنتاجية، فهي تهدف لإحداث تغيير ثقافي طويل الأمد وكذلك تتطلب التزاماً ذاتياً من العاملين فيها على اختلاف عناوينهم الوظيفية إلى جانب توافر نمط إداري متفهم وعارف يوضح أن هناك مقاومة محتملة ولا بد من التعامل معها بحذر شديد.

إن تبني نمط الثقافة المرغوب فيها في أي مؤسسة يؤدي إلى بلورة القيم الجديدة التي يجب أن تنعكس على السلوك الإداري للعاملين. ولكي تعكس الثقافة الجديدة بكل أبعادها فإنها تحتاج إلى إدارة التحول من الوضع الاستاتيكي التقليدي بكل ما يتضمنه من قيم وسلوكيات وممارسات ومبادئ إلى الوضع الديناميكي الجديد في إدارة المؤسسة.

كما أن نشر هذا النمط الجديد من الثقافة يعد أحد المدخلات الرئيسة في نظام المؤسسة التي تريد تبني فلسفة (TQM)، إذ ينجم عنها حالة من التوافق بين الأفراد والإدارة فضلاً عن التوافق والمواءمة بين المؤسسة والمستفيدين الخارجيين من خلال جعل رضا المستفيدين هدفاً رئيساً يسعى إليه جميع العاملين فيها، مما يؤدي إلى تطوير الأداء بشكل مستمر لا يقبل التوقف بسبب استدماج العادات والتوقعات المعززة للجودة^(٣).

١. مسلم علاوي شيلي، مصدر سابق، ص ٣١٨.

٢. عبد الله عبد الغني الطحيم، المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الاقتصاد والإدارة، ج ٢، ع ٢٠١، ص ٦٦.

٣. داود عبد الملك يحيى الحداوي، إستراتيجيات الجودة الشاملة والتنمية الإدارية، والقابلية، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٧٦.

وفي العادة أن أي تغيير في نمط الثقافة السائد في الإدارة لابد وأن يأخذ وقتاً مهماً طال أو قصر، فإن هذا التغيير بالضرورة سيواجه مقاومة من قبل العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم^(١). ويقصد بتغيير عمليات التحول في سلوك العاملين وتفاعلهم لدفع التنظيم/ المؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع المرغوب فيه، وهذا لا يعني التخلي المطلق عن ثقافة المؤسسة وبصورة مفاجئة، بل يجب أن يتبع هذا التغيير نظاماً تدريجياً، إذ ليس من المنطق أن تُقبل إدارة المؤسسة على إجراء التغييرات المفاجئة، الأمر الذي له بالضرورة نتائج سلبية مؤكدة على المؤسسة نفسها والعاملين على حد سواء، لذا يجب العمل على خلق مناخ وسياسة تستوعب وتتفاعل مع التطور الحاصل من دون أن تكون له عواقب وخيمة^(٢).

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن أفضل طريقة لإحداث التغيير الثقافي في المؤسسة هو عن طريق عملية (الهندرة)* وهي إحدى الإستراتيجيات الحديثة في التغيير الإداري الجذري، بمعنى أنه إذا ما أرادت المؤسسة تطبيق (TQM) عليها أن تبدأ تغييراتها من نقطة الصفر وهي ليست عملية إصلاح أو ترقيع النظام الإداري القائم على وفق معايير الأداء الرئيسة: (الجودة والخدمة والسرعة والتكلفة)، وإنما هي عملية تحول نحو التميز والتفوق والإبداع مقابل ترك أساليب الإدارة التقليدية والعمل بجدية على إنتاج السلع أو تقديم خدمات تنال رضا أفراد المجتمع سواء أكانوا مستهلكين أم مستفيدين .

إن ما ينبغي على واضعي خطط التطوير عند إجراء أي تغيير في المؤسسات نحو (TQM) هو مواجهة وخفض التوترات/المقاومة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة أو الحد منها على أقل تقدير، والتقليل من الخلافات والضغوط النفسية كافة إلى الحد المقبول، بمعنى أن يتم قياس الثقافة والمناخ في التنظيم قبل البدء بعملية التطوير. حتى يمكن قبول المعايير الجديدة بدل المعايير القديمة التي ترسخت في نظام المؤسسة وسلوك العاملين. وفي هذا الصدد تلعب النظرية البنائية الوظيفية دوراً بارزاً في هذه المسألة من خلال قدراتها على خفض التوتر داخل المؤسسة وذلك عن طريق يفرضه النسق الثقافي على سلوك الأفراد من أجل استقرار النسق عموماً، فحفظ النمط (Latent Pattern Maintenance) يعمل على محافظة التنظيم على استمرار حوافزه وإطارة الثقافي، إلى جانب وظيفة التكيف (Adaptation) التي تعمل على مواءمة المؤسسة الاجتماعية للمطالب الحقيقية للبيئة والثقافة الجديدة .

أما على مستوى المؤسسة ذاتها فتتأثر ثقافة الجودة الشاملة تعني مجموعة القيم والتصرفات السلوكية وقواعد العمل، والأعراف والنظم التي تسير عليها المؤسسة وتميزها عن غيرها، وأن نجاح تطبيق ثقافة (TQM) يتوقف إلى حد كبير على التهيئة الشاملة لثقافة الجودة بين العاملين كافة في المؤسسة بوصفها تمثل الأرضية الملائمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة .

وفي هذا الصدد يمكن أن نشير إلى أن نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسة يعد من أكثر التحديات التي تواجه (TQM) لاسيما إذا ما أمضى هؤلاء العاملون مدة زمنية طويلة في ظل النظام الإداري القديم، إذ لا يمكن تطبيقها في بيئة معارضة ترفض التطوير والتغيير، وأن من أبرز مقومات

١. عبد الرحمن توفيق، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨. ص ١١٤ .

٢. عبد الله عبد الغني الطجم، مصدر سابق ص ٦٨. بتصرف .

* تعني الهندرة إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة الهندسة الإدارية أو إعادة البناء الشامل، وأول من اصطلاحاً هذا المفهوم هما كل من (مايكل هامر وجيمس شامي) وقاما بإصدار كتاب في تسعينيات القرن العشرين أسمياه (إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات)، هذا الكتاب الذي أحدث ثورة في عالم الإدارة .
للمزيد ينظر : علي الحمادي، الطريق إلى لا (١٥ طريقة للتغيير) ، ط١، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان ، ١٩٩٩، ص ١٢٢.

نجاح (TQM) أن تكون هناك بيئة ثقافية تحظى بالتأييد والقبول من عدد غير قليل من العاملين في المؤسسة ذاتها .

ولا شك أن عملية تغيير الثقافة التقليدية بثقافة الجودة ليس بالأمر اليسير، إنما يتطلب الكثير من برامج التوعية والتدريب وتغيير الفعاليات وتكوين قيم وعادات جديدة تساند سياسات العمل الجديد ومن هذه القيم^(١) :

- إن الجودة تحدد المنتفع من الخدمة أو السلعة ومقدمها معا .
- إن القيادة تعني الوعي الذاتي والتفكير المستمر وإستراتيجيات العمل الخاضعة للتقييم المستمر .
- التحسين عملية مستمرة لا تقبل التوقف .
- المشاركة في المسؤولية وتحمل كل فرد في المؤسسة مسؤولية النجاح والفشل .
- الاستجابة السريعة لمتطلبات المنتفع وتحدي المنافسين .
- منع المشكلات وتصحيح مسار العمل واتخاذ السبل التي تمنع حدوث الأخطاء أو الحد منها على أقل تقدير .

- الرؤية المستقبلية والنظرة البعيدة في وضع الإستراتيجيات وبرامج التدريب .
 - الإدارة بالحقائق واعتماد البيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية لأداء العمل بالمؤسسة .
 - الشراكة وتبادل المنافع بين المؤسسة والمجتمع .
 - المسؤولية الأخلاقية، وتعني الاهتمام بالقواعد السلامة العامة والصحة والالتزام بحماية البيئة .
- لذا على أي مؤسسة أو أي تنظيم إداري أن يسلك مسارين رئيسيين هما^(٢) :
- إما أن تعدل بعض العناصر في الثقافة أو المناخ أو السياسات الإدارية داخل المؤسسة لتسمح بتطبيق عمليات التطوير والتغيير .
 - أو أن يتم تعديل بعض العناصر في البرنامج الجديد حتى يتناسب وثقافة المؤسسة ومناخها السائد والسياسات الإدارية المتبعة .

ومن الواضح أن المسار الثاني أسهل من الأول باعتبار أن التغيير في ثقافة التنظيم أكثر صعوبة من تعديل بعض العناصر، لأنه يحمل تغييرا في المعايير والسلوك والعادات، إلى جانب تعزيز السلوكيات الجديدة المرغوب فيها والتي تتقبل عملية التغيير المنشودة. إذ يؤكد بعض من الباحثين أنه لا بد من تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية ورفضها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بوصفها تعد في نظرهم غير ملائمة لروح العصر وتجليات التطور المتسارع .

أما الخطوات اللازمة لتغيير ثقافة المؤسسة فهي^(٣):

١. تحديد مفهوم ثقافة الجودة الشاملة وعناصرها ومكوناتها.
٢. بناء خطة متكاملة لتبني ثقافة الجودة الشاملة في الإدارات والعاملين في المؤسسة.
٣. إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة الشاملة .

١. محسن عطية علي ، الجودة الشاملة والمنهج ، مصدر سابق ، ص ١٣٠-١٣١ .

٢. ليث شاكر محسن أبو طيخ ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/ دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة ، بحث في الدبلوم

العالى معادل لدرجة رسالة غير منشور، جامعة بغداد ، المعهد العالى للدراسات المحاسبية والمالية ، ٢٠١٢ ، ص ٤٠.

3. Aliknson , Philip, "Introduction Total Quality" Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1995, p.86-89

٤. توافر نوع من الدافعية لدى العاملين لتبني مفاهيم وثقافة إدارة الجودة الشاملة .

في حين يؤكد البعض الآخر أن التحول إلى ثقافة الجودة إنما يتم أساساً عن طريق نشر ثقافة المعايير على المستوى الوطني ومن ذلك يمكن أن نحصد ثمار هذا النظام الجديد والذي يتم من خلال عدة خطوات هي^(١) :

أولاً : التوعية Awareness: وذلك بهدف نشر نموذج الثقافة الجديدة بين أفراد المجتمع العاملين في مؤسساته عامة والمؤسسة الأكاديمية خاصة ولاسيما أعضاء الهيئة التدريسية وأولئك الذين يتبعون مناصب عليا فيها .

ثانياً : التدريب the training : إعداد المستلزمات التدريبية لتدريب قيادات المؤسسة من مدربين متخصصين في (TQM) الذين يتصدون لعملية تنمية المعايير وتطبيقها باعتبار ذلك ثقافة ومهارات ومهماً صعبة وجديدة تهدف إلى تفعيل جودة التعليم والتعلم الذي ينعكس بصورة إيجابية على المجتمع وعلى سوق العمل بالدرجة الأساس .

ثالثاً : الإعلام Media: يتم ذلك من خلال تشكيل لجان مركزية بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني لوضع خطط إعلامية في وسائل الإعلام جميعها سواء أكانت مرئية أو مسموعة أو مكتوبة. من أجل تنمية الوعي الثقافي بالجودة الشاملة وأهمية المعايير في الحياة الاجتماعية على مستوياتها كافة من أجل تحسين نوعية الفرد وبناء الإنسان كون المرحلة التي يمر بها المجتمع تتطلب المزيد من المعرفة والاطلاع على تطور المجتمعات الأخرى على مستوى التكنولوجيا والمعلومات والمنتجات بوصف الاهتمام بالجودة أصبح ظاهرة عالمية ذات اهتمام خاص في ظل ما يشهده عالمنا اليوم .

ومن الجدير بالذكر ومن أجل التحول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة لا ضير أن نجري مقارنة بين الأسلوب التقليدي للإدارة وبين نظام إدارة الجودة الشاملة كما موضح في الجدول أدناه^(٢) :

جدول (٣) بين المقارنة بين الأسلوب الإداري التقليدي وبين إدارة الجودة الشاملة وعناصر الاختلاف بينهما

ت	الأسلوب الإداري التقليدي	أسلوب إدارة الجودة الشاملة
١	الإدارة بالرقابة اللصيقة	الإدارة بالالتزام الذاتي
٢	التركيز على العمال	التركيز على أسلوب العمل المؤمن لهم
٣	أسلوب اتخاذ القرارات الفردية	أسلوب اتخاذ القرارات بالإجماع
٤	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعي
٥	تقسيم الموارد البشرية إلى عاملين وخبراء	النظرة للقوة البشرية على أنها كلها خبراء
٦	الرقابة البوليسية	الرقابة من خلال التركيز على الإيجابيات
٧	التحسين وقت الحاجة	التحسين والتطوير المستمر
٨	حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
٩	الفهم غير الكامل لاحتياجات العميل	استعمال أسلوب منظم لفهم الاحتياجات وإشباعها
١٠	التنظيمات الهرمية الرأسية الجامدة	التنظيمات الأفقية الشبكية المرنة
١١	فلسفة وقيم الإدارة غير المعلنة	فلسفة وقيم يشترك في وضعها الجميع
١٢	استخدام الشدة مع العاملين	التعامل بحسم مع المنافسة
١٣	أنظمة الإدارة المستهلكة للثروات	أنظمة الإدارة الخالقة للثروات
١٤	مشاركة العاملين	اندماج العاملين
١٥	المؤمن له	المؤمن له ومقدم الخدمة

١. محمد عطوة مجاهد، مصدر سابق ، ص ٢٤. (بتصرف الباحث)

٢. محفوظ احمد جودة، مصدر سابق، ص ٢٧. للمزيد ينظر : سالي زكي محمد، مصدر سابق، ص ١٢١ .

١٦	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل
١٧	التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا المؤمن لهم

وحتى تتمكن الإدارة من تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة فإن عليها دراسة الماضي دراسة علمية وتقييمه تقييماً وموضوعياً وبصورة عقلانية ورشيدة، وأن تعمل على تشخيص الحاضر تشخيصاً منطقياً ثم تشرع برسم الخطط المستقبلية^(١). إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الأكاديمية يقتضي توافر البيئة الملائمة والمناخ الذي يساعد على إيجاد فرص الإبداع والتحسين من خلال المشاركة الفاعلة بين الموظفين والعاملين فيها ، فضلاً عن تأهيلهم علمياً ومهنياً لتطبيق هذه الثقافة وتبنيها .

خامساً: معوقات الجودة الشاملة في المؤسسة الأكاديمية: تعد الجودة الشاملة من أهم المقومات الرئيسة لتطور عمل المؤسسة على اختلاف أنماطها، ومنذ اعتمادها كنظام إداري يأخذ على عاتقه تقديم أفضل الخدمات سواء أكانت مادية أم معنوية، فإن ذلك اقترن على الدوام بالعديد من المشكلات والمعوقات الوظيفية التي تقف حائلاً دون تحقيق رسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها، الأمر الذي يجعلنا دوماً ننظر إلى الفشل كما ننظر إلى النجاح من أجل تلافي تلك المعوقات أو الحد منها وتحجيمها على أقل تقدير .

وبحسب العديد من الباحثين أن الجودة الشاملة في أي مؤسسة لابد وأن تواجه بعض المعوقات والعقبات التي تعترض سير العملية الإدارية كانت أم تعليمية، بالرغم من الارتباط الوثيق لهاتين العمليتين معا في حدود المؤسسة الأكاديمية بشكل خاص. ومن أبرز هذه المعوقات هي العوامل التنظيمية إذ تنتم المؤسسة التعليمية بوجود خطين متقاطعين إلى حد ما من العاملين فيها وهما: الأول إداري/الموظفين، والآخر أكاديمي/الأساتذة، مما يترتب على ذلك وجود حواجز بينهما الأمر الذي يحد من نجاح العملية في تحقيق الأهداف المنشودة^(٢). فضلاً عن العوامل الاجتماعية والشخصية، فمن الطبيعي أن الفرد ضمن بيئة اجتماعية معينة لا يرغب بأي تغيير مهما كان، نظراً لنمط القيادة والقوانين التقليدية السائدة في المؤسسة الأمر الذي يدفعهم إلى معارضة إجراء التعديلات والتغيرات التي تواكب روح العصر، وهو ما يولد صراعاً تنظيمياً وإدارياً بين التجديد والتقليد، نتيجة لوجود نمط جديد من الثقافة الإدارية والتنظيمية، ولذلك فقد جوبه نظام الجودة الشاملة بمعارضة شديدة من أغلب العاملين على اختلاف مستوياتهم على أنه نظام لا يصلح للتطبيق في بيئة غير التي وجد فيها. إذ إن هذا النظام بحسب اعتقاد أغلب المدراء سوف يعمل على الحد من صلاحياتهم مما يؤدي إلى التأثير على مسؤولياتهم ومراكزهم الإدارية^(٣).

ومن أبرز المعوقات التي ترافق تطبيق نظام الجودة الشاملة ما يلي^(٤) :

١. ندرة التمويل، والتكاليف المالية الباهظة والتي يجب على المؤسسة توافرها لقاء تدريب العاملين والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية، ولقاء عملية تقييم نظام الجودة والحصول على الشهادة والحفاظ عليها .
٢. عدم ربط محتوى المناهج الدراسية وطرق تدريسها بمتطلبات المجتمع وحاجاته، وخاصة في وقتنا الحالي الذي يشهد تسارعاً هائلاً في حقل المعرفة العلمية .
٣. الضغوط الاجتماعية على المؤسسات الأكاديمية حتى تحقق مبدأ الفاعلية .

١. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مصدر سابق ، ص ٢٠٥.

٢. حامد عبد الله السقاف ، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة المجتمع ، الخبر ، ١٩٩٥ ، ص ٥٥.

٣. نفس المصدر ، ص ٥٦.

٤. مهدي صالح السامرائي، علاء حاكم الناصر ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ، في التعليم الجامعي ، ط١، الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد ، العراق ، ٢٠١٢،

ص ١٥٠-١٥١.

٤. عدم التواصل بين مؤسسات الإعداد والخريجين الذين يبدؤون العمل حديثاً للتأكد من أنهم قادرين على تأدية واجباتهم.

٥. خشية بعض العاملين سواء أكانوا موظفين أم أساتذة من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم من ذي قبل.

٦. تشديد المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتفق وخصوصية المؤسسة.

٧. عدم ملائمة الخدمة التعليمية المقدمة للطالب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق ورغباتهم وآمالهم فيما يتعلق بالمقرر الدراسي وأداء أعضاء الهيئة التدريسية وأساليب تقويم الداء المتبعة في المؤسسة وكفاءة الخدمة المقدمة ورعاية الطلبة.

٨. عدم توافر البنى التحتية المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة .

٩. اعتماد العديد من الجامعات في عملية تقويم جودة أدائها على الشبكات التجارية كشبكة (الويب ماتركس- Web Matrix) إذ تركز في عملية التقويم هذه على الموقع الالكتروني للمؤسسة الأكاديمية وليس على المخرجات التعليمية) .

ومن المعوقات الأخرى التي يواجهها المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة هو المركزية في اتخاذ القرارات، فإدارة الجودة تتطلب مرونة وسرعة مما يتطلب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة إلى جانب قلة المعرفة وعدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة وكيفية التخطيط لها وضعف التدريب الفعال لقيادة المؤسسة وأعضاء الهيئة التدريسية^(١). وبما أن أصل نظام الجودة قد وجد بالأساس للمؤسسة الصناعية والإنتاجية ففي أكثر الأحيان يواجه العاملون صعوبة في فهم وتطبيق مفاهيمها كونهم يعتقدون أنها لا تمت لقطاع التعليم بصلة .

إلى جانب الإخفاق في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة تتفق وحاجات المستفيدين لاسيما عند الاقتباس والنقل الحرفي من نماذج الجودة المطبقة في مؤسسات أجنبية من دون تعديلها وتكييفها وفق معطيات البيئة الجديدة ما يؤدي في أغلب الأحيان إلى الفشل والإخفاق. كما أن تطبيق هذا النظام دفعة واحدة على نحو شامل قد يحدث خللاً وظيفياً وفوضى داخل المؤسسة، مما يتطلب أن يكون التطبيق تدريجياً ومرحلياً على وفق سقف زمنية محددة ومخطط لها مسبقاً. وكذلك اعتماد برنامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأفراد العاديين في المؤسسة الأكاديمية ما يولد انتقاصاً لديهم إلى جانب النظرة المتعالية لهؤلاء الخبراء على أنهم الوحيدون القادرين على تطبيق فقرات هذا البرنامج الأمر الذي يولد نوعاً من الاحتكار للمعلومة وقلة عدد العاملين في هذا المجال^(٢). ومن أبرز المعوقات التي أدت إلى جيش من العاطلين عن العمل هو تخريج أعداد هائلة من الطلبة لا يجدون مجالاً لاستثمار طاقاتهم في ميدان سوق العمل، إذ يمكن التغلب عليها من خلال فسح المجال أمام القطاع الخاص في العمل والاستثمار من أجل استيعابهم وإعطائهم الفرصة في الخلق والإبداع .

فضلاً عن ذلك فإن نظام الجودة يركز على الجانب التقني على حساب الجانب البشري في الوقت الذي لا يمكن تجاوزه والذي يعد الأساس كونه من يطبق هذا المنهج الحديث إلى ممارسات على أرض الواقع، لذلك

١. رافدة الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار الفكر، ٢٠٠٧، ص ٢٦.

٢. محمد جر دريب، التطبيقات الإحصائية بضمان الجودة في التعليم الجامعي، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لضمانات جودة والاعتماد الأكاديمي جامعة الكوفة، للفترة من ٢٦-٢٧/١٢/٢٠١٢، ص ٢٢ .

يجب إيجاد نوع من التوازن بين أركان الجودة الشاملة الثلاث وهي: العنصر البشري ونمط الثقافة السائد والمناخ البيئي للمؤسسة الأكاديمية^(١).

وعموما يمكن تصنيف المعوقات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية على النحو الآتي^(٢) :

أولا : معوقات ترتبط بالجوانب الإدارية: وتشمل طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يعاني من التداخل بين الوظائف المختلفة ولاسيما الوظائف القيادية داخل المؤسسة، وضعف التناسب بين المسؤوليات المتوقعة والسلطات الممنوحة .

ثانيا : معوقات ترتبط بالجوانب التعليمية والمعرفية: وتشمل القصور والنقصان الذي تواجهه المؤسسة في جوانب عديدة أبرزها عدم كفاءة بعض التدريسيين سواء أكان ذلك في الجوانب الشخصية أم في الجوانب المهنية، وكذلك عيوب المقررات وتدني مستوى الأنشطة الطلابية وضعف عمليات التقويم .

ثالثا : معوقات ترتبط بالجوانب التنظيمية: وتتمثل هذه المعوقات في سيادة ثقافة مقاومة التغيير والتجديد داخل المؤسسة الأكاديمية وعلى المستويات كافة، مع غياب المناخ العلمي المتسم بالديمقراطية، إلى جانب بعض القيود المفروضة على الحرية الأكاديمية إذ يعاني التدريسيون من فرض قيود على حريتهم الفكرية في اختيار موضوعاتهم البحثية .

رابعا: معوقات ترتبط بالجوانب المالية والتمويلية: وتتمثل هذه المعوقات في محدودية الموارد المالية، وعدم توافر مصادر بديلة للتمويل، وكذلك القيود المفروضة على الإنفاق، وتعدد الأجهزة الرقابية على المؤسسات التعليمية، وضعف التخصيصات المالية المحددة للمؤسسات التعليمية، وكذلك ارتفاع التكلفة المالية لتنفيذ إجراءات الاعتماد الأكاديمي .

وبناء على مل تقدم من المعوقات والصعوبات التي تواجه الجودة الشاملة كنظام جديد ومتطور لابد من فهم واستيعاب هذا النظام وتطبيقه في المؤسسة الأكاديمية عن طريق العمل على تحويل تلك المعوقات إلى وظائف تعمل على نجاحه من خلال فهم ماهية هذه المعوقات بحسب (روبرت ميرتون) فالجودة الشاملة كأى نظام إداري انتقل من القطاع الصناعي والتجاري إلى القطاع التربوي والتعليمي واجه في بداية الأمر عدد من الصعوبات ولكن سرعان ما أثمر عن نتائج متميزة من خلال تركيزه على استثمار العنصر البشري ورفع كفاءته، إلى جانب الرعاية الاجتماعية المتميزة والحوافز والتدريب الجيد والمستمر يعد مسألة أساسية في ديمومة نظام الجودة الشاملة، وأن تطبيق معاييرها في الجامعات العراقية وتجاوز تلك المعوقات من خلال إيجاد البدائل أولا وتسخير الموارد كافة ثانيا، يعد نجاحا بحد ذاته وهو بمثابة اتجاه جديد للإدارة عامة والعمل الأكاديمي خاصة من خلال إتباع طرق التدريس الحديثة واستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة في إيصال المعلومة للطلبة كافة، إلى جانب معرفة وتحديد الصعوبات التي تواجه الطلبة أنفسهم، وغيرها من المعايير التي تكسب الجامعة مراتب مرموقة في مصاف الجامعات العربية والعالمية وهو ما يضيف على الهيئة التدريسية جودة في العمل والإنتاجية إلى جانب تحفيزهم على الاستمرار على التجديد والابتكار بما يتلاءم وتطور المجتمع.

١. إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون ، مصدر سابق ، ص ٨٥-٨٩.

٢. نبيل هاشم الأعرجي وآخرون ، الجودة في التعليم العالي ، ط١، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ٢٠١٥ ، ص ٢٤٧-٢٥٠.

لذلك يعد تحسين جودة التعليم من أولى الأولويات في إطار العمل الأكاديمي من أجل تحقيق أهداف التعليم كما وكيفاً من جهة، كما أصبح توافر التعليم المتميز في مجمل عمليات ومهارات العملية التعليمية هدفاً تفرضه ضرورات التنمية المستدامة وكيفية التعامل الفاعل مع متغيرات العولمة ومواجهة تحدياتها من جهة أخرى، لذلك وجب التركيز على تطوير مهارات الهيئة التدريسية خاصة والملاكات عامة، آخذين بنظر الاعتبار تطوير المناهج وأساليب التعلم والتعليم والتقييم والتغذية الراجعة .

الخاتمة: إن نظام (TQM) اليوم هو السبيل الأمثل لاستثمار واستغلال الموارد التي تملكها المؤسسة بما يحقق متطلبات هذا النظام ذاته، كما أن هذا النظام ليس جامداً كسابقه من النظم الإدارية التقليدية فهو مدخل ديناميكي يتسم بالتغيير والتطوير في تقنياته وآلياته معايير كونه أداة الفاعلة للإدارة والتوجيه المؤسسي كافة ولا سيما في التعليم العالي إذ يعد مفهوم (TQM) من المفاهيم الإدارية المعاصرة كثيرة الاستخدام والتي يعتمد عليها في تسيير شؤونها، إلا أن ذلك لا يخلو من معوقات أو معرقلات لهذا النظام في مختلف جوانبه مع لفت النظر إلى أن هذه المعوقات لا تنلق بماهية وجوهرية النظام بقدر تعلقها بالجوانب الإدارية والتنفيذية والمالية والروتينية المقيتة التي تقف حائلاً دون نجاح عدد من المؤسسات لذا فمن أولويات هذا النظام الإداري هو نشر وزرع ثقافة الجودة في نفوس العاملين كافة لاسيما المديرين منهم، ومن هنا يتجلى الدور الإستراتيجي (TQM) في إدارة العمل الأكاديمي في مجالاته كافة سواء أكانت إدارية أم تعليمية أم خدمة أم استشارية .

من خلال ما تقدم نجد أن إدارة الجودة الشاملة تعد أحد المداخل الناجعة في إدارة أي مؤسسة إذا ما أرادت النجاح والتميز لمنتجاتها سواء أكانت سلعا أم خدمات على وفق المعايير والمواصفات العالمية بما يضمن تحقيق الفائدة للمؤسسة ذاتها وللمجتمع على حد سواء، إلا أن هذا الأمر لا يتم من دون أن تواجه بعض المعوقات الوظيفية/الإدارية غير أن ذلك يمكن معالجته عن طريق حل تلك المعوقات وتذليلها .

المصادر:

*** القرآن الكريم**

إبراهيم حسن إبراهيم، الرقابة الإحصائية على الجودة وفلسفة ديمك في الإدارة ، مجلة التعاون الصناعي ، ع ٥٤ ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٣ .

أبو ملوح محمد الجودة الشاملة في التعلم الصفي ، مركز القطان للبحث والتطوير ، غزة ، ٢٠٠٠ .
أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، ٢٠٠٣ .

أزهار مراد عوجة، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة- دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية في الكوفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٠ .

إسماعيل إبراهيم القزاز ، تدقيق أنظمة الجودة (مع الترجمة العربية للمواصفة - 19011:2002) ، ط١ ، دار دجلة، عمان، الأردن ، ٢٠١٠ .

أمل لطفي أبو طاحون، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠ .

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية / المجلد ٢٥ / العدد ٦٠٧:

- جميل نشوان، فؤاد العجز، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة
المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، مج ١، ع ٢٤ ، غزة ، ٢٠٠٥.
- حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة المجتمع ، الخبر ،
١٩٩٥.
- حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
- حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس
والتطبيقات)، ط ٣، تحرير: رشدي أحمد طعيمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،
الأردن، ٢٠١٠.
- داود عبد الملك يحيى الحدابي، إستراتيجيات الجودة الشاملة والتنمية الإدارية، والقيادية، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
- رافدة الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار
الفكر، ٢٠٠٧.
- رمزي أحمد عبد الحي، تقييم أداء كليات التربية في صحة إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر
العلمي الثاني لكلية التربية، جامعة الفاتح ، ٢٠١٠.
- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيانت، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة في الصناعة والتعليم، ط ١، دار
صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧.
- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم (دراسات تطبيقية) ، ط ١، دار صفاء للنشر،
عمان، ٢٠٠٨.
- شيراز طرابلسية، إدارة الجودة لشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم العالي- دراسة تطبيقية على جامعة
تشرين، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن ، ٢٠٠٣ .
- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط ١،
عمان، الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣.
- ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، ط ١، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ،
٢٠٠٥ .
- عبد الرحمن توفيق، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨.
- عبد الله عبد الغني الطجم، المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة
الاقتصاد والإدارة، جدة، ع ٢٤، ٢٠٠١ .
- علي الحمادي، الطريق إلى لا (١٥ طريقة للتغيير)، ط ١، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت،
لبنان، ١٩٩٩.
- علي السلمي، إدارة التميز، (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢.
- عمر وصفي عقلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط ١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ،
٢٠٠١.
- فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب
للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٦.

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية / المجلد ٢٥ / العدد ٦: ٢٠١٧

- ليث شاكر محسن أبو طيخ ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/ دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة، بحث في الدبلوم العالي معادل لدرجة رسالة غير منشور، جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، ٢٠١٢ .
- ماهر أبو المعطي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية: أسس نظرية ونماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٠.
- محسن علي عطية الجودة الشاملة والجديد في التدريس ، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- محسن علي عطية ، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٩ .
- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩.
- محمد جبر دريب، التطبيقات الإجرائية بضمان الجودة في التعليم الجامعي ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لضمانا لجودة والاعتماد الأكاديمي جامعة الكوفة ، للفترة ٢٦-٢٧/١٢/٢٠١٢.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقا للمواصفات العالمية -ISO 9000 2000، المنتدى الفكري الأول، المواصفات العالمية لجامعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العراق، ٢٠٠١.
- محمد عطوة مجاهد، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، مصر، ٢٠٠٨.
- محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، ٢٠١١.
- محمد يسري عثمان، محمد موسى عثمان، متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني التجاري في مصر، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، جامعة الزقازيق، مصر، ١٩٩٧.
- محمود داود الربيعي وآخرون، الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط١، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ٢٠١٤.
- محمود داود الربيعي، التنظيم الإداري في العمل الرياضي، دار الضياء للطباعة والنشر، النجف الأشرف، العراق ، ٢٠٠٨.
- مسلم علاوي شبل، الجودة الشاملة : المفاهيم - المداخل - الحالات، ط١، شركة الغدير للطباعة والنشر المحدودة ، ٢٠١٤.
- مهدي صالح السامرائي، علاء حاكم الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، في التعليم الجامعي ، ط١، الذكرة للنشر والتوزيع ، بغداد ، العراق، ٢٠١٢.
- مؤيد محمد؛ نور، عبد الناصر إبراهيم، (المحاسبة الإدارية)، دار المسيرة ، عمان، ٢٠٠٢.
- نبيل هاشم الأعرجي وآخرون، الجودة في التعليم العالي ط١، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ٢٠١٥ .
- نزار عبد المجيد البروارى، الحسن عبد الله باشيوة، (إدارة الجودة للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
- يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مج١، ع٣، السنة الأولى، ٢٠٠٥.

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية / المجلد ٢٥ / العدد ٢٠١٧

- Addison ,Wesley Publishing, .Karajewiski , Lee & Rits Man. L.P, Operations Management : Strategy and analysis , 14th ed,1996.
- Aliknson, , Philip, "Introduction Total Quality" Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.1995.
- Clair, Gust "Total Quality Management in Information Services", Bow Ker – Sour, 1997.
- Deming W.E. Out of Crisis , Massachusetts , Institute ,of Technology Center for Advanced Engineering Study, Cambridge , 1986.
- Federal Quality Institute of America,1990.
- Russell, R. & Taylor, B. "Operation Management", 14th ed, Prentice Hall, 2003.